

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

**CINTHIA SOARES ZARDO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÃO DOS TAE's**  
**DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS DE UMA IFES**

VITÓRIA  
2018

CINTHIA SOARES ZARDO

**CLIMA ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÃO DOS TAE's  
DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS DE UMA IFES**

Dissertação de Mestrado submetida ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, do Centro de Ciências Jurídicas e Econômica, da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Dr. Marison Luiz Soares

VITÓRIA

2018

## CINTHIA SOARES ZARDO

### CLIMA ORGANIZACIONAL: PERCEPÇÃO DOS TAE's DO DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS DE UMA IFES

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovada em 29 de novembro de 2018.

#### COMISSÃO EXAMINADORA



---

**Prof. Dr. Marison Luiz Soares**  
Universidade Federal do Espírito Santo  
(Orientador)



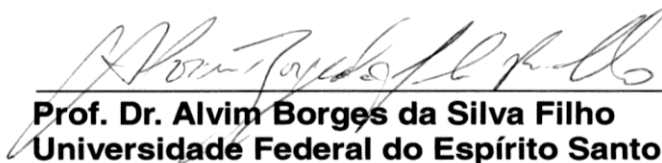
---

**Profa. Dra. Marilene Olivier Ferreira de Oliveira**  
Universidade Federal do Espírito Santo



---

**Profa. Dra. Maria Auxiliadora de Carvalho Corassa**  
Universidade Federal do Espírito Santo



---

**Prof. Dr. Alvim Borges da Silva Filho**  
Universidade Federal do Espírito Santo

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

---

Z36c Zardo, Cinthia Soares, 1979-  
Clima organizacional: percepção dos TAE's do departamento de gestão de pessoas de uma IFES / Cinthia Soares Zardo. - 2018. 94 f. : il.

Orientador: Marison Luiz Soares.  
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Administração de pessoal. I. Soares, Marison Luiz. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

---

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a Deus pelo dom da vida e pela sabedoria que me tem concedido.

A minha família pelo apoio, e carinho em todos os momentos que sempre precisei de ajuda.

Ao meu orientador Professor Marison Luiz Soares pela dedicação, atenção e disponibilidade com que conduziu a produção deste trabalho.

À Professora Marilene Olivier Ferreira de Oliveira pelas revisões e valiosas contribuições.

A todos os colegas de turma, pela amizade e harmonia no ambiente acadêmico.

Por fim, a todos aqueles que contribuíram com a realização deste trabalho.

Dedico esse trabalho a todos aqueles que sempre me ensinaram que para vencer é preciso lutar.

## RESUMO

O tema clima organizacional tem sido objeto de grande interesse nos últimos anos, tanto no meio acadêmico como no empresarial. Observou-se que no meio acadêmico o interesse deve-se ao fato de que por meio da análise das diversas dimensões e fatores que compõem o que é denominado clima organizacional, aprofunda-se o estudo sobre o comportamento humano nas organizações. Neste sentido, estudiosos de diversas áreas ocuparam-se da pesquisa sobre o comportamento humano nas organizações, a interação entre indivíduos, causas que impulsionavam ou desestimulavam a realização das atividades, e a influência do fator humano na produtividade e no desempenho organizacional. A proposta desta pesquisa foi mostrar os aspectos relacionados ao clima organizacional na percepção dos servidores públicos do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), sendo o tema de alta relevância para o direito contemporâneo e para a dignidade da pessoa humana no ambiente de trabalho. A preocupação refere-se à valorização das pessoas como um dos elementos mais importantes da estrutura organizacional, razão pela qual surgiu a seguinte indagação: Qual o nível de satisfação dos servidores lotados no Departamento de Gestão de Pessoas, vinculado a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFES? A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva para melhor compreensão do tema pesquisado e as etapas para levantamento das informações foram realizadas em dois momentos, no primeiro momento o levantamento bibliográfico e, no segundo, a aplicação de um questionário de perguntas fechadas e abertas aos servidores públicos do setor, num total de 31 entrevistados. Como conclusão, as análises dos dados sugerem que a maioria dos funcionários apontou como aspecto negativo, em direção à melhora da estrutura física do setor, demonstrando por sua vez que, aspectos relacionados a apoio do gestor, reconhecimento e coesão ente os colegas está entre os indicadores de maior satisfação dos entrevistados. A linha de pesquisa do presente estudo se enquadra como Gestão de Operações no Setor Público e, como produto técnico, no caso do mestrado profissional, além de sugestões apresentadas para outras pesquisas, em apêndice, apresenta-se o Relatório Diagnóstico com o Plano de Ação, a ser entregue à UFES, propondo mudanças com relação ao problema percebido, de modo que a organização seja capaz de analisá-lo, ajustá-lo, se necessário, e implementá-lo.

**Palavras-chaves:** Clima Organizacional. RH. Gestão Pública. UFES. Gestão Pessoas.

## ABSTRACT

The theme organizational climate has been object of great interest in recent years, both in academia and in business. It was observed that in the academic environment the interest is due to the fact that through the analysis of the several dimensions and factors that make up what is denominated organizational climate, the study of human behavior in organizations is deepened. In this sense, scholars from various areas were engaged in research on human behavior in organizations, interaction between individuals, factors that stimulated or discouraged the performance of activities, and the influence of the human factor on productivity and organizational performance. The purpose of this work was to show the aspects related to the organizational climate in the perception of public servants of the Department of People Management (DGP) of the Federal University of Espírito Santo (UFES)? The concern refers to the appreciation of people as one of the most important elements of the organizational structure, which is why the following question emerged: What is the level of satisfaction of crowded servers in the UFES Pro-Rector's Office of People Management? This research is justified because it treats the subject of high relevance for contemporary law, the dignity of the human person in the work environment. The methodology used was the descriptive research to better understand the researched topic. The steps to gather information were carried out in two moments, the first time the bibliographic survey and, in the second, the application of a questionnaire of closed and open questions to public sector employees, a total of 31 respondents. The final conclusions showed that most of the employees pointed out as negative aspect, towards the improvement of the physical structure of the sector. In turn, what aspects related to the manager's support, recognition and cohesion among colleagues are among the indicators of satisfaction among respondents. The research line of the present work fall as Management of People in the Public Sector. As a technical product, in the case of the professional master's degree, in addition to suggestions presented for other researches, the appendix presents the Diagnostic Report with the Action Plan, to be submitted to UFES, proposing changes in relation to the perceived problem, so that the be able to analyze it, adjust it if necessary, and implement it.

**Keywords:** Climate Organizational. RH. Management Public. UFES. People Management.



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultado geral do Clima Organizacional no Departamento de Gestão de Pessoas (DGP).....	56
Tabela 2 - Média das notas com relação ao Clima Organizacional, por tempo de serviço .....	57
Tabela 3 - Fatores da Escala ECO .....	59
Tabela 4 - Fator 1: Apoio do gestor e da organização .....	60
Tabela 5 - Fator 2: Reconhecimento .....	61
Tabela 6 - Fator 3: Conforto físico.....	62
Tabela 7 - Indicadores com percepção negativa - Conforto físico .....	63
Tabela 8 - Fator 4: Controle/pressão.....	64
Tabela 9 - Fator 5: Coesão entre colegas . .....	65
Tabela 10 - Em sua opinião, quais os aspectos positivos do Clima Organizacional no Departamento de Gestão de Pessoas – DGP.....	66
Tabela 11 - Em sua opinião, quais os aspectos negativos do Clima Organizacional no Departamento de Gestão de Pessoas – DGP.....	67
Tabela 12 - O que você acha que deveria ser mudado no Clima Organizacional do Departamento de Gestão de Pessoas – DGP.....	68

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Autores e conceitos de Clima Organizacional .....	22
Quadro 2: Classificação de Clima Organizacional .....	23
Quadro 3 - Pesquisas de clima em outras Instituições Federais .....	31
Quadro 4 - Fatores motivadores segundo Herzberg ... ..	39
Quadro 5 - Medidas do Comportamento Organizacional .. ..	49
Quadro 6 - Aspecto Fator 1: Fator negativo detectado .....	84
Quadro 7 - Aspecto Fator 2: Reconhecimento .....	85
Quadro 8 - Aspecto Fator 3: Conforto físico.....	86
Quadro 9 - Aspecto Fator 4: Controle/pressão.....	88
Quadro 10 - Aspecto Fator 5: Coesão entre colegas.....	89

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de Serviço na Progep – UFES.....	54
--	----

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	17
2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	17
2.1.1 Conceitos e definições .....	21
2.1.2 Modelos de Clima organizacional .....	25
2.1.3 Pesquisas de clima em outras Instituições Federais .....	28
2.1.4 Clima organizacional na administração pública .....	32
2.1.5 Gestão de pessoas na administração pública .....	33
2.1.6 Motivação .....	36
2.2 O QUE É CULTURA ORGANIZACIONAL .....	40
2.2.1 Do poder e dos valores organizacionais .....	43
<b>CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .</b> .....	45
3.1 TIPO DE PESQUISA .....	45
3.2 AMOSTRA E POPULAÇÃO .....	47
3.3 ETAPAS DA PESQUISA .....	47
3.4 A COLETA E O TRATAMENTO DOS DADOS .....	49
<b>CAPÍTULO 4 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	52
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA .....	52
4.2 PERFIL DOS COLABORADORES .....	54
4.3 PERCEPÇÕES SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	55
4.4 ESTATÍSTICA E ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS QUESTÕES ABERTAS .....	65
<b>CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	71
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	75
<b>APÊNDICE A - RELATÓRIO DIAGNÓSTICO: PLANO DE AÇÃO</b> .....	81
<b>APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE PESQUISA: CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	92

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

A formação do clima organizacional está relacionada aos efeitos dos diversos elementos vivenciados no ambiente de trabalho, como elementos culturais, tradições, cultura, estilo gerencial, afetando de maneira geral os conhecimentos e processos operacionais da organização.

O termo clima tem sido usado intuitivamente no ambiente de trabalho para expressar os sentimentos de bem ou mal-estar que os indivíduos vivenciam no seu dia-a-dia. De uma maneira bem simples, clima pode ser entendido como a percepção que o indivíduo tem da organização em função de seus valores pessoais, sendo ainda objeto de grande discussão no meio acadêmico.

O interesse por esse assunto deve-se ao fato de que, por meio da análise das diversas dimensões e fatores que compõem o clima organizacional, aprofunda-se o estudo sobre o comportamento humano nas organizações.

A expressão clima organizacional sempre foi utilizada para se referir às influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano. Entretanto, apesar dos vários anos de estudo sobre o assunto, a definição do construto permanece pouco delimitada (MARTINS, 2004).

Segundo Garcia (2015, p. 33), “o clima organizacional relaciona-se com o ambiente interno existente e que circunda as pessoas que convivem no meio organizacional”, portanto, está relacionado com o grau de motivação de seus participantes, sendo percebido de maneira diferente por cada membro da instituição. Isto porque, cada indivíduo é singular, possui sua subjetividade, suas motivações, interesses, história de vida, valores e forma de relacionar-se nos mais diversos ambientes, podendo influenciar o grupo como um todo.

Neste entendimento, o clima pode ser: desumano, em que o ambiente dá excessiva importância à tecnologia; tenso, quando há forte pressão para cumprimento de normas rígidas, burocráticas em que os resultados podem levar a punições ou demissões; e tranquilo: existe plena aceitação dos afetos, sem descuidar-se de preceitos e do trabalho. Vale ressaltar que o clima tranquilo não significa ausência de turbulências ou desentendimentos pontuais, mas prevalece o respeito e a prática da cooperação dos membros da organização, em função de objetivos compartilhados (QUEIROZ e

outros, 2005, p. 1875).

O clima organizacional é importante para o desempenho no trabalho, na medida em que interfere diretamente na satisfação e motivação dos funcionários. O desempenho pode ser aumentado por intermédio da criação de um clima que satisfaça as necessidades das pessoas e, ao mesmo tempo, esse comportamento motivado pode ser canalizado na direção dos objetivos organizacionais.

A constatação de que o diferencial competitivo de uma organização, num ambiente de nivelamento tecnológico, ocorrerá a partir de aspectos mais subjetivos como ambiente, cultura, valores e o comprometimento das pessoas, torna o conhecimento das expectativas e motivações dos indivíduos estratégico para a eficácia organizacional.

Porém, o clima organizacional não pode ser estudado de forma dissociada de outro fenômeno do ambiente de trabalho, qual seja, a cultura que, segundo Mello (2004, p. 63-64) é “composta por valores, crenças, pressupostos básicos arraigados e que não tão facilmente se modificam, permeando a organização como um todo, geralmente difundidos pelos dirigentes, líderes, diretores ou pessoas que tomam decisões nas organizações”.

Além do mais, novas formas de trabalho e novos processos gerenciais vêm provocando mudanças nos ambientes internos das empresas, das instituições governamentais e demais entidades do Terceiro Setor, impactando a forma como as relações se constroem e afetando o clima organizacional. O que é ratificado por Garcia (2015, p. 10) ao afirmar que “[...] as relações entre pessoas tanto na esfera pública quanto privada são similares”.

O autor sustenta ainda que:

Diante de situações como estas, bem como do reflexo dessas mudanças sobre cada colaborador, torna-se cada vez maior a necessidade de administradores/empresários/diretores saberem se seus colaboradores estão satisfeitos por trabalharem em sua organização, a fim de que na posição de gestores possam administrar da melhor maneira possível o clima organizacional em sua empresa (GARCIA, 2015, p. 11).

Para Gomes (2002, p. 96), “as organizações tendem a atrair e manter pessoas que se ajustam a seu clima, de forma que seus padrões sejam, até certo ponto, perpetuados”. Na sua visão, o clima organizacional é o meio ambiente

psicológico da organização a sua existência é tão real e sujeita a alterações quanto o clima físico.

Desse modo, a estratégia na gestão de pessoas refere-se à maneira como a função gestão de pessoas pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos colaboradores. Trata-se de alinhar talentos e competências com as necessidades organizacionais (AVILA; STECCA, 2015, p. 25).

O que se percebe é que é essencial dentro das organizações reconhecer que os indivíduos são diferenciados entre si, resultando em comportamentos diversos no ambiente de trabalho, e por esta razão torna-se importante compreender as necessidades do colaborador gerando assim comprometimento com a organização.

No que se refere ao segmento público, a Nova Gestão Pública (NGP), sob a égide do princípio da eficiência na Constituição da República, pela Emenda Constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998 (BRASIL, 1998), tem procurado prestar serviços com maior qualidade, fazendo com que surjam novas tendências na Gestão de Pessoas, que se empenha gradativamente na profissionalização do servidor e na melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Nesse contexto, destaca-se a importância da realização de pesquisas acerca do clima organizacional, cujo mapeamento pode colaborar com o aumento da eficiência organizacional e da criação de um ambiente que satisfaça às necessidades dos integrantes de seu quadro funcional, além da organização em questão, ao tempo em que permite que haja maior direcionamento dos comportamentos para que se atinjam de forma mais completa os diferentes objetivos organizacionais.

Para que essas mudanças ocorram, faz-se necessário manter um bom clima organizacional e que a Gestão de Pessoas observe a qualidade de vida no trabalho, a satisfação dos servidores e a exigência da prestação de serviços públicos com qualidade e eficiência. A partir deste contexto, surgiu o seguinte **problema de investigação**: Qual a percepção do clima organizacional dos servidores públicos lotados no setor Departamento de Gestão de Pessoas (DGP), da Universidade Federal do Espírito Santo?

O **objetivo geral** é diagnosticar o clima organizacional do DGP, setor

responsável pelas atividades de cadastro e pagamento de servidores, concessão de aposentadorias e pensões, realização de concursos, entre outros.

Como **objetivos específicos** tem-se:

- Identificar o fator predominante na percepção dos servidores desse departamento sobre o Clima Organizacional que vivenciam.
- Relacionar o tempo de serviço dos colaboradores e suas percepções sobre o Clima Organizacional.
- Elaborar um Relatório Diagnóstico e Plano de Ação como produto desta pesquisa.

A **justificativa** do presente estudo está no fato de mostrar que o assunto tratado é de alta relevância para a administração pública e também por ser uma temática envolvendo uma universidade pública do país e o seu capital humano.

Considerando os motivos elencados, a intenção foi aprofundar o conhecimento a respeito do clima organizacional no Departamento de Gestão de Pessoas (DGP). O diagnóstico da percepção do clima traz a oportunidade de realizar melhorias contínuas no ambiente, proporcionando um bom relacionamento entre as pessoas e o compromisso com os objetivos organizacionais, favorecendo o desempenho individual no trabalho, entre outros aspectos favoráveis.

É importante salientar também que, a opção pela escolha deste departamento, decorreu também do fato de a autora atuar na área de Gestão de Pessoas da Ufes, o que proporcionou conhecer *in loco* a realidade do setor, acompanhando o desenvolvimento dos seus procedimentos estratégicos e operacionais. Considerando que a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas possui mais de seis anos de funcionamento e ainda não realizou uma pesquisa de clima organizacional, entende-se que a pesquisa proposta pode ser utilizada como apoio na tomada de decisões que visem à melhoria do desempenho institucional, podendo sua replicação ser útil neste tipo de diagnóstico para outros setores da Ufes.



## CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta duas grandes vertentes: o clima e a cultura organizacional, abrangendo conceitos, definições, modelos, pesquisas já realizadas sobre o assunto no setor público, aspectos da gestão de pessoas, motivação, valores e poder dentro das organizações.

### 2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional é um conceito importante para a compreensão da forma como o ambiente de trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas, sua qualidade de vida e o desempenho da organização, estando relacionado às influências de diversos fatores do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano.

Segundo Brunelli (2008) esses fatores estão relacionados às normas e valores da empresa e suas interpretações; disputas internas; perfil dos empregados; comunicação; processos de trabalho, entre outros que podem alterar e comprometer seus resultados. Um fator que merece destaque na forma como se descrevem as situações da organização é a percepção.

Com foco nessa temática surgiram as primeiras pesquisas que buscavam avaliar a percepção dos indivíduos sobre os elementos e as condições de trabalho aos quais estavam submetidos, sobre a influência do ambiente e das relações na realização das atividades diárias, entre outras implicações.

As investigações conduziram a uma nova área de pesquisa, denominada clima organizacional, entre os principais trabalhos desenvolvidos com foco no diagnóstico do clima organizacional destacam-se as investigações conduzidas por Forehand e Gilmer (1964), Litwin e Stringer (1968), Campbell et al (1970), Kolb, Rubin e McIntyre (1971), as quais simbolizaram um marco para a evolução do campo e para a valorização do clima organizacional como um fator indispensável para a efetividade organizacional (SANTOS; VÁSQUEZ; 2011, p. 53).

Para Santos e Vásquez (2011, p. 53), “a aplicação da pesquisa de clima organizacional em instituições de ensino superior foi apresentada nos anos 1980 por Moran e Volkwein (1988)”, em um trabalho que visava contribuir para a formação de

uma teoria sobre a construção do clima organizacional em instituições de ensino superior, por meio da análise da instituição como um todo, bem como das unidades menores que a compõem. Logo, o interesse no ensino superior iniciou aproximadamente há 29 anos atrás, o sentimento é que não houve a efetiva aplicação dos resultados.

A exemplo disso, Silva (2003) desenvolveu um estudo visando identificar e apresentar fatores para orientar a implementação da avaliação do clima organizacional na União Educacional de Brasília (UNEB), uma instituição de ensino superior de Brasília.

Apesar de basear-se em um caso específico, a investigação fomentou discussões sobre a análise do clima organizacional em instituições de ensino superior, e sobre a contribuição dos estudos deste caráter para a melhoria da qualidade, tanto da educação superior quanto das instituições de ensino, as quais foram beneficiadas com uma ferramenta que permitisse a realização do diagnóstico do ambiente interno, a fim de corrigir possíveis falhas e deficiências, e fortalecesse os pontos fortes da instituição (SANTOS; VÁSQUEZ, 2011, p. 55).

O clima organizacional oferece perspectivas sobrepostas para a compreensão de experiências em que pessoas vivenciem ambientes organizacionais. “Para melhor compreender, o clima organizacional refere-se ao agrupamento de percepções compartilhadas pelos indivíduos sobre o ambiente organizacional onde estão inseridos” (SANTIAGO; TURRINI, 2015, p. 124).

No entanto, verifica-se por meio da pesquisa que diversas organizações ainda se preocupam apenas com os resultados, não há interesse no ser humano. “O clima organizacional é visto como supérfluo por muitos gestores, que focam apenas nos resultados financeiros, sem se importar com quem gera esses resultados e em que condições eles são gerados” (PAULA e outros, 2011, p. 2).

Na visão de Garcia (2015, p.10) entre os fatores internos e externos que permeiam as relações no ambiente de trabalho e influenciam a satisfação do colaborador estão as políticas, os procedimentos, os usos e os costumes existentes e praticados pela organização. Neste contexto, vale ressaltar que inúmeras são as maneiras dos colaboradores de uma organização perceber e reagir, em determinado momento, a estes fatores; cada colaborador poderá ter uma visão diferente do clima organizacional existente em seu ambiente de trabalho. Assim, tratar de clima

organizacional é tratar de algo variável, que depende, dentre outros fatores, do modo como o colaborador interpreta o contexto da empresa por meio das informações recebidas ou percebidas no ambiente interno.

Para Moreira (2012, p. 27), “o clima da organização é relevante para o gestor ou diretor de uma organização, justifica-se porque é através do estabelecimento de um clima organizacional adequado que o agente pode estabelecer as condições motivadoras no ambiente de trabalho”. A eficácia da organização pode ser aumentada criando-se um clima organizacional que satisfaça às necessidades dos membros da organização.

No mesmo sentido, segundo Luz (2001) o que influencia no comportamento, na motivação, na satisfação das pessoas e entre as pessoas no ambiente da organização, é o clima organizacional. De fato, esta abordagem enfatiza o quão é importante a gestão do clima organizacional e o desempenho das pessoas para a empresa.

O conhecimento do clima organizacional denota uma visão geral de como estão as pessoas, os líderes, as instalações, quais necessidades prioritárias e como estas pessoas gostariam de estar, qual procedimento conveniente para o aperfeiçoamento e obviamente o resultado eficaz, permitindo introduzir métodos eficientes para melhorar tanto para líderes, liderados e para maior produtividade.

Para Brunelli (2008, p. 22-23), nos dias de hoje, “cada vez mais se acentua a importância do comprometimento dos funcionários com as empresas onde atuam. Assim, é fundamental que os gestores conheçam o clima da organização para poder mensurar o grau de colaboração e satisfação de seus empregados”.

A satisfação dos indivíduos com a organização, está direta ou indiretamente ligada ao clima no ambiente de trabalho. De acordo com Luz (2001, p. 37):

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

A percepção do trabalhador também é de suma importância para os

resultados da organização pois tem uma correlação direta com o clima organizacional, conforme cita Coda (2005, p. 17):

Clima é um conceito relacionado aos níveis de satisfação no trabalho experimentado por um empregado. Trata-se de uma tentativa de avaliar as percepções que a pessoa tem a respeito de elementos ou fatores presentes em seu ambiente de trabalho e que permitem o atendimento de suas necessidades. É uma tendência de percepção favorável ou desfavorável em relação ao trabalho em geral ou, então, em relação a diferentes aspectos ou variáveis que formam o clima na empresa.

Com relação ao chamado clima gerencial, Mc Gregor (1960 apud LUZ, 2001) o comparou com o ambiente psicológico das pessoas no local de trabalho. Para ele, a relação superior versus subordinado é definida pelo superior, e para a formação do clima gerencial, mais importante que a existência de políticas, normas e procedimentos, é a maneira como eles são administrados no dia-a-dia.

A pessoas, em suas correlações, associadas aos objetivos da organização, podem contribuir para um processo operacional mais confiável. O papel gerencial é de suma importância para o alcance de maiores resultados organizacionais e um melhor ambiente de trabalho, como mostra Lucena (2004, p.30):

A referência ao estilo gerencial como requisito para o desempenho dos empregados, faz-se necessária por ser o gerente ou o supervisor o responsável pela “gerência do desempenho”. De fato, o alcance dos objetivos propostos, a operacionalização do processo desde a fase de negociação do desempenho (resultados esperados), o acompanhamento do desempenho, as ações dele decorrentes, até a fase de avaliação, demonstram a atuação permanente da gerência no seu dia-a-dia de trabalho.

Os indivíduos que compõem o ambiente da organização por vezes espelham o seu clima, bem como seus processos de trabalho, formas de comunicação, além do histórico daqueles que exercem função gerencial no sistema, contribuindo assim para perpetuar os padrões de comportamento da instituição através do tempo. Desta forma, as organizações tendem a atrair e manter aqueles que se adaptam a esse padrão de clima organizacional.

Portanto, o Clima Organizacional não pode ser visualizado ou meramente determinado, ele deve ser percebido, pois é construído nas relações entre os empregados, a estrutura, as necessidades da organização e os objetivos dos tomadores de decisão.

### 2.1.1 Conceitos e definições

O conceito de clima organizacional não é um consenso entre os pesquisadores do tema, considerando que é uma variável sempre atual, motivo de pesquisas em todas as organizações. Muitos autores o comparam com cultura, outros com motivação, ou seja, não existe um acordo sobre a definição exata, mas apenas uma semelhança de idéias. No que diz respeito a isso, procurou-se buscar os principais conceitos de clima, pesquisas brasileiras sobre o tema, bem como sua relação com o desempenho.

O ambiente de trabalho ou qualquer outro ambiente onde o ser humano permaneça rotineiramente, por algum tempo trabalhando ou apenas convivendo, tende a gerar um clima que se expressa em forma de sentimentos e reações de bem-estar, de satisfação ou insatisfação. No sentido de minimizar os problemas relacionados ao clima, pesquisadores têm se debruçado sobre o assunto ao longo de décadas (MENEZES; GOMES, 2010).

Uma pesquisa sobre a revisão teórica do construto do clima nas organizações estabeleceu o seguinte ordenamento histórico: de 1930 a 1960 estudo da taxonomia, ou seja, contexto e estrutura do construto; 1970 a 1980, diferenciação entre os conceitos de clima organizacional e cultura organizacional em relação a outros construtos, bem como para desenvolvimento de novos métodos de análise (MENEZES; GOMES, 2010).

“O termo clima relacionado à interação entre o meio e as pessoas, remonta a década de 30 e 70 quando utilizavam o termo atmosfera ambiente ou meio ambiente para denominar o que hoje se conhece por clima organizacional” (BOMFIM, 2008, p. 19).

Seguindo esse entendimento, segundo Oliveira (1995), a expressão clima organizacional é considerada nova, porque antigamente o clima era chamado de atmosfera, ambiente ou meio ambiente. Oliveira ainda destaca que a idéia de clima organizacional já estava implicitamente presente na proposta da Escola das Relações Humanas, de Elton Mayo, quando ele realizava o experimento de Hawthorne, e conforme o mesmo, esse experimento foi a primeira oportunidade de pesquisa realizada sobre clima interno que evidenciou o ambiente como fator

determinante no desempenho humano no trabalho.

Teoricamente, de acordo com Bergamini e Coda (1997), clima origina-se do grego *klima* significando inclinação. Pode-se dizer, então, que clima organizacional relaciona-se com a tendência a respeito das necessidades dos indivíduos que atuam em uma empresa ou organização composta por indivíduos, cada um dos quais tendo seu repertório comportamental, ou seja, suas formas de interagir com o ambiente social decorrente de suas histórias de vida.

Com a finalidade de demonstrar a construção do constructo do clima organizacional de maneira sintetizada, apresenta-se a seguir alguns dos conceitos, relacionando-os com os seus respectivos autores.

Quadro 1: Autores e conceitos de Clima Organizacional

Autores	Conceitos
Toledo (1986)	Conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização.
Pilares (1991)	O clima é um conjunto de atributos da empresa, como um filtro através do qual passam os dados objetivos e com o qual não se pretende medir a realidade tal qual ela é, mas sim com que forma ela é percebida.
Oliveira (1995)	Clima interno é o estado em que se encontra a empresa em um dado momento, e que ele é passível de alteração em razão da reação dos funcionários a novas influências, decisões ou ações da empresa.
Luz (1996)	Clima é resultante da cultura das organizações; de seus aspectos positivos e negativos (conflitos).
Dessler (1997)	Ao definir funcionários com comprometimento, afirmam que os funcionários que trabalham como se fossem donos da empresa, estes têm comprometimento.
Davis e Newstron (1998)	Enfatizam que as ações decorrentes das avaliações do clima tenderão a melhorar a motivação, e maior motivação deverá resultar em melhor desempenho.
Soares (2002)	O clima mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes. Aprende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais.

Fonte: Elaborado pela própria autora a partir dos autores citados no quadro.

Diante dos conceitos, estudiosos revelam que: “o clima organizacional nada mais é do que indicador de nível de satisfação (ou insatisfação) experimentado pelos

empregados no trabalho” (VIEIRA 2003, p. 2).

Neste entendimento, verifica-se que o clima organizacional é sentimento que as pessoas compartilham a respeito da organização e que afeta de maneira positiva ou negativa a sua satisfação para o trabalho. ‘Sentimentos negativos exercem impactos negativos sobre o desempenho. Um programa de demissão em massa, por exemplo, gera um clima em que predominam sentimentos como: tensão, medo, ansiedade e tristeza” (LIMA, 2008, p. 4).

Ainda no campo conceitual, diante da diversidade de estudos sobre o conceito de clima organizacional, de acordo com Puente-Palacios (2002) existem quatro abordagens para se tratar as diferentes características do clima: estrutural, perceptual, interativa e cultural. O Quadro 2 apresenta um resumo dessas concepções.

Quadro 2: Classificação de Clima Organizacional

<b>Abordagem</b>	<b>Premissas</b>	<b>Autores</b>
<b>Estrutural</b>	Clima como resultante da influência dos aspectos objetivos da organização, afetando as atitudes, valores e percepções das pessoas	Schneider e Reichers (1983)
	Relaciona-se à percepção do tamanho da empresa, das divisões hierárquicas, da tecnologia utilizada, das regras e controles comportamentais.	
<b>Perceptual</b>	O principal elemento gerador do clima organizacional está nas pessoas, que ao perceberem as “coisas” de uma forma ou de outra, irão construir o “ambiente”	James e Jones (1974)
	As pessoas percebem o ambiente e interpretam eventos numa perspectiva psicologicamente significativa para elas e não somente na existência ou não desses elementos.	
<b>Interativa</b>	Além dos aspectos intrínsecos do sujeito devem ser consideradas as questões objetivas e subjetivas do cenário organizacional.	James e Jones (1974)
	Alguns aspectos do ambiente são vistos pelas pessoas como significativos e tem papel fundamental no processo operacional.	
<b>Cultural</b>	A cultura de uma sociedade e a cultura organizacional podem servir de parâmetro ao comportamento dos trabalhadores de uma organização, influenciando diretamente suas relações e, portanto, estabelecendo o clima organizacional.	James e Jones (1974)

Fonte: Elaborado a Partir de Puente-Palacios (2002)

Observa-se pois, que o conceito de clima organizacional pode ser considerado multidimensional, para pesquisadores é uma consequência do estado de espírito das pessoas, que prevalece na empresa durante certo tempo. É instável e influenciado por uma série de variáveis como: conflitos intra-organizacionais (pessoas, grupos ou pessoas e organização); aspectos positivos e negativos da empresa e sua cultura além de fatores externos (desemprego, políticas econômicas, fatores sociais, entre outros) (LUZ, 1996).

Considerando as definições apresentadas, entende-se que o clima é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, assim:

Clima é o estado momentâneo e passivo de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre de decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em práticas ou não, ou de reações de empregados a essas ações ou às perspectivas das mesmas. O referido estado pode ter sido influenciado por acontecimentos externos ou internos a empresa, e pode ser origem de desdobramento em novos acontecimentos, decisões e ações internas (VIEIRA, 2003, p. 2).

O autor destaca que os fatores externos à organização tendem a oferecer um impacto pouco duradouro. Por outro lado, os fatos que ocorrem dentro da empresa refletem intensamente, e de maneira duradoura, o clima da organização (LUZ, 1996).

No que diz respeito ao estado momentâneo oscilante do clima organizacional Luz (1996, p. 58) frisa que ele é o reflexo do estado de espírito ou da animação das pessoas, que rege uma organização em algum momento:

Climas organizacionais podem ser criados pela variação no estilo de liderança empregado. Podem ser criados em um curto espaço de tempo que suas características permanecem estáveis. Uma vez criados estes climas, apresentam significados e dramáticos efeitos sobre a motivação e correspondente sobre o desempenho e satisfação no cargo.

Esse conceito prioriza o valor da percepção dos colaboradores, mostrando então que os filtros que cada um tem correspondem a uma análise pessoal e subjetiva.

Portanto, o clima organizacional influencia e é influenciado pelo comportamento dos indivíduos na organização, no seu desempenho, motivação e satisfação no trabalho.



Assim,

“a análise do clima serve para identificar onde se situam as grandes deficiências das organizações e mostrar em que direção possíveis esforços devem ser envidados na busca de soluções que venham a favorecer uma melhor integração e compatibilidade entre as metas individuais e institucionais, o que, em consequência, se traduz num melhor desempenho, tanto do ponto de vista pessoal, como organizacional” (RIZZATTI, 2002, p. 26).

### **2.1.2 Modelos de Clima organizacional**

Clima organizacional diz respeito ao significado que os trabalhadores atribuem às políticas, práticas e procedimentos que experimentam e os comportamentos que observam sendo recompensados, apoiados e esperados pela organização (SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013).

Nesse sentido, a realização da pesquisa de clima organizacional traz consigo a possibilidade de se analisar, sob o ponto de vista dos trabalhadores da organização, vários fatores referentes às condições de trabalho e seu ambiente como um todo, como já anunciado. A análise perpassa pela percepção daqueles que são mais afetados ou beneficiados pelo ambiente e pelas condições de trabalho (SANTOS; VÁSQUEZ, 2011).

Os resultados pretendidos representam os anseios, desejos e necessidades dos trabalhadores, permitindo a adoção de medidas apropriadas que consigam atender às expectativas desses, orientando para a redução dos conflitos que possam haver entre as pessoas e as organizações.

Tendo em vista que o alcance do objetivo desta pesquisa, não intencionou criar novas categorias, mas adotar categorias já validadas, apresenta-se o modelo desenvolvido por Martins e outros (2004) que foi aplicado nesta pesquisa: A Escala do Clima Organizacional (ECO) que foi construída com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do Clima Organizacional.

Os autores elaboraram inicialmente um questionário com 127 itens representados em 12 dimensões do clima que depois de testada a clareza, a adequação e compreensão foi submetido a uma amostra de 1244 trabalhadores de

empresas privadas e públicas de Minas Gerais, por meio de uma escala de cinco pontos, sendo o valor um correspondente a “discordo totalmente” e o valor cinco a “concordo totalmente”. Após submeter o instrumento original à análise fatorial, este resultou em uma escala validada e composta por 63 itens agrupados em cinco fatores denominados: Apoio do gestor e da organização - Recompensa - Conforto físico - Controle/pressão e Coesão entre colegas.

Na análise dos vários instrumentos existentes para a mensuração do clima na organização, em razão da diversidade de variáveis envolvidas nos modelos de pesquisa, a seguir, para melhor compreender essa questão, apresenta-se outros modelos de clima organizacional.

**Modelo de Litwin e Stringer.** O modelo de Litwin e Stringer (1968) foi desenvolvido com base em uma experiência empírica que esses autores realizaram em três diferentes empresas estadunidenses e, segundo Bispo (2006), se utilizaram dos estudos de Forehand e Gilmer sobre o comportamento organizacional para desenvolverem o seu estudo. Esse instrumento é composto por seis variáveis de mensuração de clima organizacional: estrutura; responsabilidade; riscos; recompensas; calor e apoio; e conflito.

Este modelo utiliza nove fatores/indicadores, sendo eles os seguintes:

- 1 Responsabilidade.
- 2 Recompensa.
- 3 Padrões.
- 4 Estrutura. Sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no trabalho.
- 5 Desafio. Sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções.
- 6 Relacionamento. Sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização.
- 7 Cooperação. Percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de gestores e de subordinados.
- 8 Conflito. Sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas.
- 9 Identidade. Sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais (BISPO, p. 1, 2006).

**Modelo de Kolb.** O modelo de pesquisa de clima organizacional desenvolvido

por Kolb e outros (1986) é uma evolução do modelo de Litwin e Stringer (1968). Segundo Luz (2001), Kolb e outros partiram das dimensões de clima organizacional propostas por Litwin e Stringer e elaboraram um novo modelo composto por sete dimensões de clima organizacional, são elas: conformismo; responsabilidade; padrões; recompensas; clareza organizacional; calor e apoio; e liderança. Utiliza uma escala de sete fatores/indicadores:

1 Responsabilidade. Sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções.

2 Recompensa. Sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração.

3 Padrões. É o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

4 Conformismo. Sentimento que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo.

5 Clareza Organizacional. Sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.

6 Calor e Apoio. Sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.

7 Liderança. Disposição dos colaboradores em aceitar a liderança e a direção de outros qualificados; quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida; a organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas (LUZ, 2001, p. 1).

Além desses modelos internacionais, apresenta-se a seguir outros modelos de pesquisa de clima organizacional nacionais: o modelo de Sbragia (1983) e o modelo de Coda (1997), além dos métodos de Leitão, Guimarães e Rosal (1998) e o de Martins e outros (2004), por serem dois importantes modelos desenvolvidos no Brasil e serem mais atuais, que se aplicam mais às características organizacionais deste início de século XXI.

**Modelo de Sbragia.** Utiliza um modelo contendo 20 fatores/indicadores. Alguns já citados: conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade. Os demais (BISPO, 2006):

“Estado de Tensão; Ênfase na Participação; Proximidade da Supervisão; Consideração Humana; Autonomia Presente; Prestígio Obtido; Tolerância Existente; Clareza Percebida; Justiça Predominante; Condições de Progresso; Apoio Logístico Proporcionado; Reconhecimento Proporcionado e Forma de Controle”.

Segundo Luz (2001, apud CODA, 1997), o modelo de Coda foi desenvolvido a partir de seus estudos sobre motivação e liderança organizacional. Nesses estudos, os quais avaliaram cinco diferentes organizações brasileiras de grande porte dos setores público e privado, Coda desenvolveu o modelo de pesquisa de clima organizacional, o qual é composto por dez fatores: liderança; compensação; maturidade empresarial; colaboração entre áreas funcionais; valorização profissional; identificação com a empresa; processo de comunicação; sentimento de trabalho; política global de recurso humanos; e acesso.

O modelo de pesquisa de clima organizacional desenvolvido por Leitão Guimarães e Rosal (1998) é resultado de um estudo de clima organizacional junto a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa). Foram criados 92 itens, 22 distribuídos entre sete fatores/ dimensões, para avaliar o clima dessa organização. Posteriormente, validaram esse instrumento para análise do clima organizacional em ambientes de inovação tecnológica.

Os fatores de clima organizacional componentes desse instrumento são: gerenciamento centrado em pessoas e produção, comprometimento com a empresa, oportunidade de desenvolvimento e ascensão, equidade salarial, alcance de resultados organizacionais, condições de trabalho e autogestão de equipes de trabalho (GUIMARÃES; ROSAL, 1998).

E por último, o modelo de Martins e outros (2004), as quais desenvolveram um instrumento de clima organizacional que foi aplicado à organizações públicas e privadas do estado de Minas Gerais. Esse instrumento foi composto por 63 itens, os quais foram distribuídos entre cinco fatores de clima: apoio da chefia e da organização, recompensas, conforto físico, controle/ pressão, e coesão entre colegas.

### **2.1.3 Pesquisas de clima em outras Instituições Federais**

A identificação da percepção de clima organizacional de colaboradores de Instituições Federais auxilia na visão gerencial de como se apresenta o ambiente de trabalho dessas organizações na percepção de seus colaboradores.

Dentre os estudos sobre clima organizacional, existe uma perspectiva que objetiva a construção de um modelo de pesquisa de clima organizacional em instituições de ensino superior, conforme defendido por Rizzatti e outros (2010, p. 4): “Dada a complexidade e a especificidade destas organizações [universitárias], a análise do clima organizacional em universidades pressupõe que se considere o conjunto de características que as distinguem das demais organizações”.

Com relação à pesquisas ocorridas em Instituições Federais, alguns estudos foram implementados com o objetivos de investigar o clima organizacional. Seguindo uma ordem cronológica, o primeiro evento ocorreu no ano de 1986, quando Anboni elaborou um estudo comparativo entre as variáveis independentes, liderança e comunicação, com a variável dependente clima organizacional na Universidade Federal de Santa Catarina, utilizando a escala de Kolb como referência (SALGADO NETO, 2001). Este estudo não teve a intenção de se construir um modelo de pesquisa de clima, mas representou um estudo de variáveis relacionadas ao clima organizacional.

Nesta mesma universidade, em 1995, Rizzatti fez um primeiro estudo para identificar os aspectos significativos de clima organizacional, cujo modelo construído indicou os seguintes fatores: imagem e avaliação institucional; desenvolvimento de recursos humanos; organização e ambiente de trabalho; relacionamento interpessoal; sucessão político-administrativa e comportamento das chefias; e satisfação pessoal (RIZZATTI, 1995).

Também, em Santa Catarina, Bauer (2000) se propôs a conhecer as percepções dos funcionários técnico-administrativos e docentes de uma Universidade do interior do Estado, a partir de entrevistas semiestruturadas. O roteiro de entrevista foi elaborado com base em um apanhado de variáveis de diferentes modelos de pesquisa de clima organizacional e o estudo elencou elementos relacionados à satisfação e à insatisfação dos trabalhadores.

Em 2001, Salgado Neto propôs um modelo visando analisar o clima organizacional na Universidade Estadual do Maranhão, considerando as especificidades dessa organização. Para isso, utilizou como base os estudos de Amboni e o modelo de Rizzatti (1995). Nesse estudo, 31 fatores foram agrupados

em cinco dimensões: motivacional, organizacional, imagem, psicossocial, comportamento das chefias (SALGADO NETO, 2001).

Silva (2003) identificou e apresentou um conjunto de fatores para orientar e subsidiar a implantação de pesquisa de clima organizacional de uma instituição de ensino superior privada de Brasília, a União Educacional de Brasília (UNEB). Para isso, utilizou como referência os diversos modelos encontrados na literatura especializada e a análise por ela realizada sobre a avaliação de clima organizacional de duas instituições, o Banco do Brasil e a Centrais Elétricas do Norte do Brasil (Eletronorte).

Também, nesse ano, Castro (2003) se propôs a analisar fatores significativos do clima organizacional de um IES privada do Amazonas a partir de um questionário elaborado com base em um apanhado de fatores de diferentes modelos de pesquisa de clima considerando sua relação com uma IES privada. A partir daí, elencou-se os fatores de satisfação e de insatisfação entre os professores da instituição. O modelo de Rizzatti (2002) foi utilizado por Luchesi, Crespi e Camargo (2011) em uma pesquisa de clima organizacional do Departamento de Administração de uma Instituição de Ensino Superior da Serra Gaúcha, constatando a eficácia do modelo em relação ao foco do estudo.

Jardim (2012) analisou o clima organizacional e sua influência na melhoria da produtividade e qualidade dos serviços no setor da Pró-reitora de Ensino de Graduação da Universidade Federal do Amazonas a partir de um questionário. Esse questionário foi construído com base em alguns instrumentos de pesquisa de clima. O trabalho de Santos e Vasquez (2012), de natureza teórica, abordou a problemática da avaliação institucional no âmbito da educação superior defendendo a pertinência da investigação de clima organizacional como suporte ao processo de avaliação da educação superior.

Por fim, Moro (2013) realizou sua tese de doutorado com o objetivo de identificar os fatores relacionados ao clima organizacional que influenciam no ambiente de trabalho dos discentes e servidores de Programas de Pós-graduação de uma Instituição Pública de Ensino Superior, utilizando, para tanto, uma pesquisa de clima por meio de um questionário baseado nos modelos de Rizzatti (2002) e Luz

(2003) com as adaptações necessárias.

E recentemente, Vieira (2015) realizou um estudo objetivando diagnosticar o clima organizacional do Campus de Currais Novos da Universidade Federal do Rio Grande do Norte utilizando a Escala de Clima Organizacional (ECO).

Quadro 3: Pesquisas de clima em outras Instituições Federais

Autor(es)	Título
Rizzatti, 1995	1. Dissertação: Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuições para implantação do programa de qualidade
Bauer, 2000	2. Dissertação: Clima Organizacional de uma Universidade de Santa Catarina: a satisfação pelo convívio interpessoal e pela avaliação externa e insatisfação pelo não reconhecimento profissional
Salgado Neto, 2001	3. Dissertação: Clima Organizacional da UEMA: uma construção para o Programa “Uma Universidade para o Maranhão”.
Rizzatti, 2002	4. Tese: Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras
Silva, 2003	5. Dissertação: Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma Instituição de Ensino Superior
Castro, 2003	6. Dissertação: Fatores significativos do clima organizacional na percepção dos docentes de uma Instituição de Ensino Superior Privada
Luchesi, Crespi e Camargo, 2011	7. Artigo: Pesquisa de clima organizacional: metodologia proposta para uma instituição de ensino superior da Serra Gaúcha
Jardim, 2012	8. Dissertação: A influência do clima organizacional na melhoria da qualidade e produtividade dos serviços: um estudo de caso na Pró-Reitoria de Ensino de Graduação da Universidade Federal do Amazonas
Santos e Vásquez, 2011	9. Artigo: A pesquisa de clima organizacional como instrumento de suporte à avaliação nas instituições de ensino superior
Moro, 2013	10. Tese: Clima organizacional de discentes e servidores de Pós-Graduação de uma Instituição Pública de Ensino Superior
Vieira, 2015	11. Dissertação: Clima Organizacional na Universidade Federal do Rio Grande do Norte/ Campus de Currais Novos

Fonte: Elaborado pela própria autora a partir dos autores citados no quadro.

### **2.1.4 Clima organizacional na administração pública**

Para Hernandez e Melo (2003), com a evolução das teorias administrativas, a organização passou a ser vista como uma estrutura ativa com o imperativo de que suas carências e necessidades fossem atendidas. Para que isto fosse possível, era necessário que, primeiramente, fosse feito um levantamento dessas necessidades objetivando analisar indicativos da eficácia organizacional. Este levantamento de demandas organizacionais e pessoais poderia ser dado por meio do estudo do clima.

Os conceitos de gestão e administração têm merecido entendimentos, de acordo com o contexto em que são aplicados e, também, no contexto da Administração Pública. Durante muito tempo, o conceito de gestão não foi considerado aplicável aos dirigentes da Administração Pública, considerando-se que o seu papel era administrar, de acordo com regras pré-estabelecidas.

A partir da análise do clima pode-se avaliar a organização de forma geral e, assim, promover melhorias tanto nas condições de trabalho como nos serviços prestados (RIZZATTI, 2002).

Por isso, as empresas têm utilizado, cada vez mais, as pesquisas nessa área, pois elas possibilitam medir, através da percepção dos trabalhadores, particularidades complexas da organização (MENEZES; GOMES, 2010). O clima organizacional é um atributo que pode, inclusive, detectar os aspectos que regulam o comportamento das pessoas nas organizações, na medida em que analisa as percepções formuladas pelos trabalhadores sobre variadas dimensões do seu trabalho.

Porém, os desafios na administração têm centrado o seu funcionamento numa postura de estabilidade, de cumprimento de orientações políticas que determinam as suas atribuições e competências, bem como estabelecem regras da administração dos recursos de que faz uso. De fato, o enquadramento dominante da ação dos serviços públicos continua a ser os diferentes normativos que estabelecem muitas vezes ao máximo pormenor, como administrar os recursos humanos, financeiros ou



materiais.

No entanto, numa reflexão sobre a gestão, a dimensão estratégica e comportamental da administração pública e as suas práticas no contexto global têm evoluído no sentido de uma atuação estratégica, capaz de responder aos desafios do ambiente, tirando proveito das oportunidades e ultrapassando as ameaças, atestando a dimensão humana da organização, potencializando os trabalhadores e o desenvolvimento de um clima organizacional propiciador de melhores resultados (NEVES, 2011).

Em virtude das reformas administrativas que o setor público vivencia nas últimas décadas, têm-se alterado o comportamento, tanto da organização quanto do servidor nela inserido.

Estratégias governamentais que influenciam na mudança da cultura organizacional do serviço público contribuem para modificar o comportamento dos servidores dando-lhes alguma segurança e desconfiança quanto ao seu futuro trabalho. O resultado é que há implicações para os gestores e para as áreas de Gestão de Pessoas, que tem a necessidade de agir fortemente com relação à melhoria do Clima Organizacional (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011, p. 124-125).

Nesse aspecto, todas as teorias abordadas vêm sustentar que a identificação do Clima Organizacional na administração pública torna-se essencial na condução das práticas e procedimentos administrativos, tendo o elemento humano e na organização como beneficiados dessas práticas.

### **2.1.5 Gestão de pessoas na administração pública**

Em se tratando da gestão de pessoas, os administradores estão percebendo que a eficácia está relacionada com a preocupação em atingir objetivos e resultados. É difícil imaginar a função de RH contemporâneo, desconhecendo os negócios de uma organização.

Ao longo dos anos a área de gestão de pessoas vem ganhando notória importância para as organizações públicas e privadas. Cada vez mais, o elemento humano tem sido considerado fator primordial de desenvolvimento organizacional, no sentido de atender as demandas da atual sociedade que vem exigindo do poder

público uma atuação cada vez mais voltada ao alcance de resultado, além da eficiência tão perseguida pelas organizações nos últimos tempos, atualmente a eficácia e a efetividade da ação governamental são as palavras de ordem. Não basta atuar de forma a obter a melhor relação custo-benefício, se os resultados almejados não forem alcançados e se não atenderem necessidade legítimas (SCHIKMANN, 2010).

Com a expansão dos mercados, o crescimento das organizações, e a globalização da economia, as empresas passaram a investir mais na área de recursos humanos e gerenciamento empresarial. A integração do trabalhador na empresa passou a ter papel primordial para o aumento da produtividade e eficácia dos funcionários.

No contexto das organizações há grande necessidade de integrar as funções atribuídas à gerência de recursos humanos.

Aproximá-las, ainda, do contexto mais amplo da sociedade da informação constitui pedra fundamental para o entendimento de que o fator humano nas organizações atuais deixou de ser visto como um dos recursos empresariais e a ser entendido como capital capaz de garantir a vitalidade das organizações (BARRETO, 2015, p. 2).

Para Custódio e Rabelo (2017, p. 255-256),

O fator humano dentro das organizações tem sido cada vez mais valorizado, pois o mesmo pode influenciar diretamente na produtividade e lucratividade das organizações. Para isso as organizações investem cada vez mais em treinamentos, cursos profissionalizantes e muitas vezes buscam motivar os indivíduos através de recompensas monetárias ou não, que servem para estimular o comportamento humano. Porém essas recompensas são motivadoras por um período determinado, pois os colaboradores muitas vezes tomam isso como obrigação da empresa e se acomodam a tal fato e a produtividade cai novamente. A princípio o trabalho era visto como um instrumento de tortura, ou até mesmo nos dias atuais, muitas pessoas o considera uma tortura.

O trabalho era visto apenas como uma fonte de sobrevivência, ou seja, trabalho X salário. Mas com o passar do tempo, “as organizações passaram a agregar valor nos seus colaboradores e com isso o trabalho passou a ser visto como fonte de satisfação, meio de convívio com outras pessoas, meio de conseguir concretizar o que se deseja e alcançar metas e objetivos pessoais” (CUSTÓDIO; RABELO, 2017, p. 256).

Os gestores devem estar preparados para os desafios que surgem na organização, sendo que um dos maiores desafios são as pessoas. Administrar, nada mais é que gerir pessoas, ou seja, administrar com as pessoas, coordená-las e vê-las como vantagem competitiva. O Gestor de Pessoas deve conduzir pessoas ao alcance dos objetivos comuns da organização, também se faz necessário que este conheça o perfil dos colaboradores, tais como: capacidade, limitações, percepção das necessidades (CUSTÓDIO; RABELO, 2017, p. 256).

Pelas considerações mencionadas acima, identifica-se que o capital humano é o ativo mais importante de uma organização. Com o intuito de prover a satisfação dos funcionários e em contra-partida o aumento da produtividade organizacional, a administração de recursos humanos tem especificado objetivos explícitos de como agir para contribuir com a eficácia de seus funcionários.

O primeiro deles diz respeito a ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão. A abordagem antiga era caracterizada por uma área de Recursos Humanos (RH) que utilizava métodos e regras que eram impostos aos funcionários para forçá-los a fazer corretamente as coisas e, assim obter eficiência. Hoje os administradores estão percebendo que a eficácia está relacionada com a preocupação em atingir objetivos e resultados. É difícil imaginar a função de RH contemporâneo, desconhecendo os objetivos de uma organização. Cada ambiente tem diferentes implicações na ARH (Administração de Recursos Humanos), sendo que o principal objetivo dele é ajudar a organização a atingir suas metas e realizar sua missão.

Os usuários do serviço público têm aumentado o nível de exigência em relação à satisfação de demandas. A qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários são hoje aspecto críticos para o bom desempenho de qualquer órgão ou entidade pública (SCHIKMANN, 2010).

A área de gestão de pessoas passa a desempenhar um papel estratégico, em que dele deve conhecer a essência da organização e cada uma das suas áreas para garantir a melhor aplicação e alocação possíveis dos recursos humanos. Essa área deve ser a detentora das informações sobre o perfil dos funcionários da organização e também sobre o resultado, devendo coordenar os esforços para suprir as necessidades de pessoal de forma técnica, com a identificação de perfis profissionais adequados, incluindo a criação de oportunidades de crescimento profissional para as pessoas da organização, uma vez que novas competências

individuais poderão ser necessárias (SCHIKMANN, 2010).

No sistema de gestão de pessoas, os indivíduos que fazem as organizações e seus ambientes organizacionais são tecidos juntos, em rede, e nos processos de tomada de decisão, esses elementos não podem ser tratados, isoladamente, nem estudados por partes, sem ligações. A importância dessa visão conjunta do setor público, e, especialmente, na administração do capital humano, a responsabilidade e a seriedade do gestor público dependem dessa consciência acerca do papel das pessoas, em especial o gestor público (OLIVIERA; MEDEIROS, 2011).

Um estudo sobre o clima nas Universidades Federais Brasileiras apresentou que:

As políticas de recursos humanos demonstraram características complexas e abrangência maior, pois necessita dedicar atenções especiais ao professor, pesquisador, ao técnico administrativo que, nos diversos níveis de responsabilidade, garantem seu funcionamento e permitem o alcance de seus objetivos (RIZATTI, 2002, p. 44-47).

Neste contexto, observa-se que a “Administração de Gestão de Pessoas tem o papel de zelar pelo bem-estar dos seus servidores, deve, incluir a prática de gerir pessoas com responsabilidade e avaliar o clima organizacional buscando proporcionar melhorias contínuas ao ambiente de trabalho” (VIEIRA, 2015, p. 28).

### **2.1.6 Motivação**

Para Silva (2003, p. 54) uma das “grandes preocupações das organizações atuais é a questão da motivação no trabalho”. Dessa forma, a busca de explicações sobre a motivação do trabalhador para o seu trabalho tem sido tema constante de várias pesquisas efetuadas tanto por parte dos cientistas comportamentais, que estudam as organizações, como por aqueles que as administram.

O autor relata ainda que “o estudo da motivação humana diz respeito à busca de explicações do porquê as pessoas agem e se comportam de determinada maneira, e qual a fonte de energia que está sendo usada para tanto” (SILVA, 2003). Entretanto, descobrir o porquê as pessoas agem e se comportam de determinada maneira não é uma tarefa tão fácil, pois se sabe que nem sempre as pessoas fazem

as mesmas coisas exatamente pelas mesmas razões.

A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover, que em seu sentido original representa incentivo, estímulo ou energização por algum motivo ou razão. A motivação é um estado psicológico em que o indivíduo se encontra, onde afeta o grau de interesse ou vontade de realizar uma meta ou tarefa (MAXIMIANO, 2000).

De acordo com Megginson (1998, p. 346), “a motivação é tão individual como a personalidade e o comportamento humano”. Porém, certos princípios e teorias de motivação possibilitam uma maior compreensão e previsão das reações das pessoas ao desempenharem suas tarefas, apesar da singularidade dos seres humanos.

Para Silva (2006, p, 30):

“Há psicólogos que crêem que grande parte das razões da diversidade das condutas individuais se dá em função da motivação e que, além disso, estudiosos de outras áreas do conhecimento, como os administradores e dirigentes organizacionais, voltam-se para a compreensão desse processo psicológico básico tendo em vista o desejo de conviver com empregados motivados com seu trabalho, sua equipe e acima de tudo com a organização a que pertençam. Para eles, altos níveis de motivação proporcionarão a melhoria do desempenho dos empregados e, assim, ganhos de produtividade”.

Há autores que compartilham desse entendimento, como Daft (2005), ao relatar que:

Um problema para varias empresas são funcionários desmotivados trabalhando o mínimo necessário e fazendo com que a qualidade dos produtos sofra e a empresa perca sua vantagem competitiva. O segredo para o sucesso nas organizações são funcionários motivados entusiasmados e o desafio é manter essa motivação consistente com as metas organizacionais (DAFT, 2005, p. 398).

E quando observa que:

Um estudo recente descobriu que a alta motivação dos funcionários anda de mãos dadas com o alto desempenho e os lucros organizacionais. Os gerentes podem usar a teoria da motivação para ajudar a satisfazer as necessidades dos funcionários e simultaneamente encorajar um alto desempenho no trabalho (DAFT, 2005, p. 399).

Para esses autores, todas as pessoas são motivadas para desempenhar alguma coisa, porém, cada uma delas tem motivos diferentes para serem motivadas.

Outros profissionais do saber vêm se dedicando ao estudo desse fenômeno que se faz cada vez mais presente na vida das pessoas e das empresas. Davis e Newstrom (2004) entendem que embora existam atividades humanas que ocorram sem motivação, praticamente quase todos os comportamentos conscientes são motivados ou ocorrem devido à existência de uma causa (DAVIS; NEWSTROM, 2004).

Lacombe (2005, p. 236) entende que:

O clima organizacional refere-se ao grau de satisfação do pessoal com o ambiente interno da empresa está vinculado à motivação, à lealdade e à identificação com a empresa, à colaboração entre pessoas, ao interesse no trabalho, à facilidade das comunicações internas aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, à interação da equipe e outras variáveis.

Segundo esse pensamento, Brunelli (2008, p. 25-26) argumenta:

O mundo da administração vem passando por mudanças constantes nos últimos tempos e, hoje, sabem-se muito mais a respeito de como gerir eficazmente organizações complexas. Neste contexto, concebe-se a motivação como parte integrante desse processo; é uma condição fundamental e indispensável para o alcance dos objetivos do trabalho e das organizações. Sendo assim, há muitos anos, um grande número de pesquisadores e estudiosos vem salientando a importância de reconhecer esse fenômeno, por essa razão faz-se necessário ressaltar que os novos desenvolvimentos em administração e planejamento das organizações têm-se mostrado relevantes para a motivação e para a eficácia das organizações.

As teorias de motivação deixam clara a questão do resultado como uma dimensão básica do comportamento.

Em virtude de questões deste tipo, evidencia-se a imensa importância da pesquisa da qualidade do clima organizacional para a obtenção de ambientes positivos, onde empregados e os grupos possam encontrar condições favoráveis para trabalhar mais eficazmente (MELLO, 2004, p. 17).

O professor Frederick Herzberg (1959) foi quem mais ressaltou a questão da importância da motivação no trabalho com mais coerência. Como resultados de seus estudos, afirmou que o maior fator motivacional para o homem se encontra no interior do seu próprio trabalho, conforme demonstra o Quadro 4:

Quadro 4 - Fatores motivadores segundo Herzberg

Fatores Motivadores	Determinantes
Realização	O término com sucesso de um trabalho ou tarefa; os resultados do próprio trabalho.
Reconhecimento pela realização	O recebimento de um reconhecimento público, ou não, por um trabalho bem-feito ou um resultado conseguido.
O trabalho em si	Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação
Responsabilidade	Proveniente da realização do próprio ou do trabalho dos outros.
Desenvolvimento Pessoal	Possibilidade de aumento de status, perfil cognitivo ou mesmo de posição social.
Possibilidade de Crescimento	Uma alavancagem dentro de estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade.

Fonte: VINHAL (2014, p. 31 *apud* MARRAS, 2000, p.36)

Com base nesse entendimento, as pesquisas de clima organizacional espelham o momento vivido pela organização e podem ser muito úteis para determinar as causas da baixa motivação do colaborador, que podem ser, entre outras, a falta de clareza de objetivos organizacionais, a insatisfação salarial e a falta de oportunidades para o desenvolvimentos profissional. Esses fatores levantados pela pesquisa de clima organizacional relacionam-se à noção de cultura. As crenças e expectativas provenientes da cultura produzem normas que influenciam o comportamento dos indivíduos e dos grupos na organização (SANTOS, 2002).

Desse modo, verifica-se que a motivação é um dos fatores que influencia diretamente o comportamento humano nas relações de trabalho. Na sociedade contemporânea com a globalização e as constantes mudanças, busca-se uma forma eficaz para promover a motivação nas organizações. Quando se fala em motivação dentro da organização, muitas pessoas pensam em aumento salarial, sendo que a motivação não está relacionada somente a remuneração, muitas vezes um simples elogio, ou seja, o reconhecimento de um trabalho bem feito faz a pessoa sentir-se motivado.

No ambiente organizacional, as pessoas admitem grande importância, pois são os únicos seres capazes de aumentar a produtividade, melhorar a qualidade de um serviço e gerar lucro, tornando-se responsáveis pela sobrevivência das organizações. O comprometimento do servidor com o desenvolvimento do trabalho, tanto no setor público como no privado, decorre da motivação recebida por seus gestores (RIBEIRO; OLIVEIRA, 2016, p. 264).

No âmbito da Administração Pública, a motivação é uma ferramenta estratégica desprezada pelos gestores, que não reconhecem a força e o sucesso do trabalho realizado por seus funcionários. Porém, assim como os funcionários de uma empresa privada, “os servidores públicos possuem horários, tarefas cotidianas a serem cumpridas, muitas delas com prazos de realização, e por esta razão, precisam estar motivados, para que apresentem um trabalho de excelência e ambicionem o sucesso da organização” (RIBEIRO; OLIVEIRA, 2016, p.264).

## 2.2 O QUE É CULTURA ORGANIZACIONAL

O principal tema deste estudo é o clima organizacional, entretanto devido à importância da cultura no ambiente de trabalho e da sua relação com o clima, tornou-se necessário demonstrar algumas considerações sobre o assunto.

Um dos primeiros a conceituar cultura foi Edward Tylor citado por Laraia (1999, p. 25), diz no vocábulo inglês Culture, que "tomado em seu amplo sentido etnográfico é este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade".

Reafirma Andrade (2011, p.55) que:

Acerca do entendimento humano, sabe-se que o homem nasce como uma caixa vazia e no decorrer da vida adquire conhecimentos já estabelecidos na sociedade. O comportamento humano é moldado e muda de acordo com o meio, o ambiente onde se habita. O homem então evolui em um processo que ele mesmo constituiu graças a absorção cultural passando-se de geração a geração, buscando superar, modificar e transformar seu habitat.

Na visão de Garcia (2015), o termo cultura organizacional foi definido por Goffee e Jones (1998) como os valores e tradições cristalizados nas organizações. Os autores consideram as dimensões sociabilidade e solidariedade como construtores desses pilares, sendo a primeira uma medida de clima de camaradagem e a segunda uma medida de orientação para a tarefa, explicam.

Garcia (2015) defende que:

Por meio da cultura organizacional é possível definir e transmitir questões importantes, bem como a maneira mais adequada de posicionar em relação



aos ambientes interno e externo, permitindo estabelecer quais as condutas e comportamentos aceitáveis, o que é realização pessoal (GARCIA, 2015, p. 39).

No entanto, o tema começou aparecer na literatura no início da década de 1980, e a partir de 1983 é que se pôde perceber uma incidência maior em publicações sobre o tema abordado (FREITAS, 1991).

Bezerra (2011, p. 18) argumenta que:

A cultura organizacional são hábitos, crenças, costumes e valores dentro da organização, cada empresa possui sua cultura organizacional onde a mesma é manifesta através do modo como a organização trata seus clientes, seus funcionários e realiza suas transações comerciais, ou seja, são as normas informais que ocorrem diariamente na empresa.

As organizações interagem a todo o momento com o ambiente externo em que estão inseridas, recebendo influências dele e muitas vezes o influenciando, e as pessoas têm papel ativo neste processo interativo. Ao trabalhar de forma reativa ou proativa com os problemas da interação com o ambiente externo ou ao lidar com questões internas, o grupo, através de seu conjunto ou influenciado pelos seus líderes, transforma o sucesso ou o insucesso das suas experiências em pressupostos, que se consolidam e evoluem para princípios, valores, códigos, conhecimentos, técnicas, regras etc. É este conjunto de valores, crenças e modo de agir das pessoas que compõem o grupo da organização que chamamos de cultura organizacional (COSTA, 2015).

Na visão de Garcia (2015, p. 41) “a cultura organizacional pelo poder não é algo distante da realidade da realidade brasileira. Ela acontece e prevalece em muitas organizações, e inclusive públicas”, mesmo ante os diversos estudos que demonstram os impactos negativos que este tipo de gestão permite que se instalem no ambiente organizacional.

Ademais, existem culturas organizacionais percebidas num ambiente que pode ser resultante para diferentes culturas trazidas por seus colaboradores ou, mesmo, estabelecida por seus dirigentes baseando-se em princípios que acompanham a organização; isto tende a ocorrer, por exemplo, em organizações privadas, principalmente em multinacionais, dado o interesse de se manter um padrão em suas unidades. Neste caso, muito embora os colaboradores possam ter princípios distintos e uma cultura diversa da organização, decorrente, por exemplo, do seu convívio externo com familiares e amigos, eles geralmente não encontram abertura para, ao menos, uma oportunidade de adequação da cultura organizacional. Em situações como estas, o poder tende a ser centralizado e não permite grandes desvios culturais (GARCIA, 2015, p.42).

Para Mintzberg (2009), a força da cultura na gestão de pessoas dentro de uma organização é clara. A cultura organizacional passa a ser a mente da organização, a crença comum que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais perceptíveis (histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos). “A cultura organizacional não existiria sem as pessoas. Neste sentido, ao abordar a cultura é válido mencionar como as pessoas estão estruturadas nas organizações” (ARRUDA, 2006, p. 22).

Considera-se importante ressaltar que embora os conceitos de cultura e clima organizacional não sejam os mesmos, no entanto, eles se relacionam, ou seja, uma afeta o outro, apesar de serem compreendidos de forma separada. “O clima organizacional mapeia o ambiente interno de uma organização. Já a cultura é criada e mantida ao longo da história da empresa, culminando em seus valores e ideal” (MOREIRA, 2012, p. 36).

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que um grupo inventou ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, eles são ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (SHEIN; FREITAS, 1991, p. 74).

Para Santos (2000), “as pesquisas sobre o tema cultura organizacional estão centradas nas crenças, nos valores e nos pressupostos básicos compartilhados, enquanto as pesquisas de clima procuram retratar mais os atributos específicos ou fatores do ambiente interno da organização” (SANTOS, 2000, p. 42),

Por fim, na visão de Toledo (1986), o conceito de clima se confunde com o de cultura organizacional, para ele clima é o "conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização”, enquanto cultura organizacional, pode ser entendida como “o conjunto de maneiras de ser da organização, de seus valores, de seus estilos de comportamento, enfim, daqueles valores e comportamentos que estão institucionalizados (formal e informalmente) na sua personalidade”

### 2.2.1 Do poder e dos valores organizacionais

Em conceito amplo, organização é a forma como se organiza um sistema. É o modo escolhido para arrumar, expor ou classificar objetos, documentos e informações. Em administração a organização tem dois sentidos:

Grupo de indivíduos associados com um objetivo comum. Exemplo: empresas, associações, órgãos do governo, ou seja, qualquer entidade pública ou privada. E as organizações são compostas de estrutura física, tecnológica e pessoas: modo como foi estruturado, dividido e sequenciado o trabalho (MONTANA, 2003, p. 171).

Afirma Montana (2003, p. 170) que “organizar é o processo de reunir recursos físicos e humanos essenciais à consecução dos objetivos de uma empresa. A estrutura de uma organização é representada através do seu organograma”.

Para Tamayo e outros (2002, p. 295):

A fonte dos valores organizacionais é constituída por exigências da organização e dos indivíduos que a compõem. Essas exigências abrangem um leque que vai desde as necessidades biológicas dos indivíduos até as necessidades referentes à sobrevivência e ao bem-estar da própria organização.

A organização e os seus membros, para poder dar conta da realidade, têm que reconhecer essas necessidades e criar ou aprender respostas apropriadas para a sua satisfação. Através deste mecanismo, tanto a organização como os seus membros passam a representar de forma consciente essas necessidades como valores ou metas a serem atingidas.

Historicamente os valores organizacionais têm origem na interação social entre os membros das organizações, são construídos em decorrência das necessidades do trabalho a ser realizado para orientar suas relações internas e externas. Esses valores expressam a singularidade e a especificidade de cada organização, de acordo com a preferência dada a cada valor na composição de sua estrutura axiológica (PEREIRA; VIEIRA. 2005. p. 29).

Uma instituição pode ser descrita como um sistema relativamente estável de valores e define a natureza das crenças e dos princípios que dominam na organização e o tipo de motivação característico da mesma. A percepção das prioridades da organização por parte do empregado, é uma operação de tipo cognitivo que lhes permite desenvolver uma representação mental da organização, um modelo interno da empresa.

O comportamento dos empregados na organização, as explicações que eles dão da rotina organizacional e, possivelmente, o comprometimento dos empregados com a empresa são determinados pela percepção que eles têm dos valores organizacionais (TAMAYO et al., 2000, p. 296).

Por sua vez, segundo Maximiano (2017) 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.

A respeito do poder organizacional, de acordo com Dahl (1957) “uma pessoa tem poder sobre a outra na medida em que leva esse outro a fazer algo que não faria em outras circunstâncias” (SILVA, 2007, p. 30). No modelo proposto por Mintzberg (2009) para o estudo do poder nas organizações, o aspecto que chama atenção na obra é o fato de o autor não ter privilegiado nenhum dos dois níveis de análise, psicológico e sociológico, em que geralmente se divide o estudo do poder nas organizações. Essa distinção que há entre as duas correntes de pesquisa geralmente se reflete na ênfase dada pelos psicólogos organizacionais no entendimento do poder como fenômeno funcional, enquanto os sociólogos organizacionais o focalizam como fenômeno estrutural.

Trabalhando com perspectiva mais abrangente, Mintzberg (2009) parece ter percebido que essa dualidade de enfoques com relação ao estudo do poder tenderia a se tornar cada vez menos saliente com o passar do tempo. Isso se comprovaria, mais de uma década depois, com o trabalho de Pettigrew e McNulty (1995): os autores defendem a idéia de que o poder tem um aspecto macro ou estrutural e um aspecto micro ou relacional.

A análise estrutural do poder direcionaria o analista para a posse e controle das fontes de poder tais como posição, recompensas, sanções e informação. O tratamento relacional do poder (que os dois autores definem como influência) levaria o analista a explorar a vontade e a habilidade em se criar e usar as fontes de poder potencialmente disponíveis (MINTZBERG, 2009).

## CAPÍTULO 3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Marconi e Lakatos (2018 p. 43) entendem a pesquisa como um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo de conhecimento”.

Entende-se que a pesquisa implica *método*. A palavra método que significa, “de acordo com um caminho”, por sua vez, implica em uma atividade racional visando a sua elaboração. Esta é designada pela palavra grega que significa estudo sistemático. Assim, quando falamos de *metodologia da pesquisa*, queremos designar o estudo sistemático dos procedimentos, racionais e lógicos seguido pelo homem na busca de solução, ou soluções, para um problema qualquer que afete o seu conhecimento (MARCONI; LAKATOS, 2018, p. 45).

Outra observação que se afigura interessante é o fato de que praticamente toda pesquisa envolve uma elaboração bibliográfica prévia. Esta revisão se faz necessária não apenas para que o pesquisador tenha uma melhor configuração e compreensão do próprio fenômeno que investiga, mas, também, por razões de economia, uma vez o problema que ele procura selecionar já pode ter sido solucionado por outrem (MARCONI; LAKATOS, 2018).

A partir dos objetivos traçados fez-se premente refletir sobre o tipo de pesquisa mais adequado, as fontes de dados, as variáveis, a amostra, o instrumento e a forma de coleta de dados e o tratamento a eles dispensados. Segundo Vergara (2004, p. 48):

A pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revista, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

Ainda segundo Marconi e Lakatos (2018), a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, dentre outros.

A pesquisa bibliográfica tem como base conteúdos já disponíveis, na maioria das vezes livros e artigos científicos. “Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas” (GIL, 2010, p. 50).

Parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo. “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2010, p. 50).

Além da abordagem bibliográfica, a pesquisa pode ser caracterizada como uma pesquisa descritiva, pois segundo Gil (2010) a pesquisa descritiva tem por objetivo levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população. A intenção da pesquisa foi descrever as características de determinado fenômeno ou problema.

Para responder o objetivo desta pesquisa adota-se o método de pesquisa qualitativa-quantitativa. A pesquisa quantitativa se propõe a "medir e quantificar os resultados da investigação, elaborando-os em dados estatísticos" (ZANELLA, 2011), justificando-se também pelo fato de se aplicar um instrumento de pesquisa para dimensionar o Clima Organizacional que proporciona um resultado estatístico.

No entanto, a pesquisa qualitativa abrange um entendimento específico da relação entre o tema e o método físico. Verifica-se ainda que para Gerhardt e Silveira (2009, p. 31) “a pesquisa qualitativa aprofunda-se nas questões envolvendo grupos sociais ou organizações”.

Segundo Malhotra (2001, p.155),

A pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística.

A pesquisa qualitativa pode ser usada, também, para explicar os resultados obtidos pela pesquisa quantitativa.

É essencial que a escolha da abordagem esteja a serviço do objeto da pesquisa, e não o contrário, com o propósito de daí tirar, o melhor possível, os saberes desejados. Parece haver um consenso, pois, quanto à idéia de que as abordagens qualitativas e quantitativas devem ser encaradas como complementares, em vez de mutuamente concorrentes (LAVILLE; DIONNE, 1999), por essa razão adotou-se a pesquisa qualitativa-quantitativa para melhor entendimento deste estudo.

### 3.2 AMOSTRA E POPULAÇÃO

A população-alvo deste estudo constitui-se de todos os servidores lotados no Departamento de Gestão de Pessoas (DGP), dentre os outros departamentos subordinados à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), considerando a sua representatividade na gestão dos recursos humanos perante a Universidade Federal do Espírito Santo. Justificou-se a escolha do DGP em relação aos demais departamentos vinculados a PROGEP, por ser o setor com o maior número de servidores, proporcionando assim, uma análise mais contundente a respeito da percepção do clima organizacional.

Neste sentido, o universo da pesquisa serão os servidores ocupantes de cargo efetivo de técnico administrativo em educação que atuam no Departamento de Gestão de Pessoas - 35 servidores.

### 3.3 ETAPAS DA PESQUISA

A primeira etapa do percurso metodológico foi o levantamento de dados por meio de revisão bibliográfica. Esta revisão bibliográfica, segundo Severino (2007), se realiza a partir de registros disponíveis, decorrentes de pesquisas anteriores em documentos, a partir da contribuição dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos, ou como denomina Gil (2010) é desenvolvida a partir de material já elaborado, exemplo: artigos científicos, teses, dissertações, e-books, revista, sites oficiais do governo, artigo e outros.

Na segunda etapa foi aplicada a Escala Clima Organizacional (ECO) elaborada por Martins et al (2004) como estratégia principal de coleta de dados. A pesquisa identificou a Escala de Clima Organizacional – ECO como sendo um modelo dos mais utilizados para avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional, o qual foi adotado como base para este trabalho.

A Escala de Clima Organizacional (ECO) “é uma escala multidimensional construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do Clima Organizacional” (MARTINS, 2008, p.32). Optou-se por este instrumento pelo fato deste ser relativamente novo e por ter sido desenvolvido no Brasil, por pesquisadores brasileiros, e por isso apresentar maior possibilidade de adaptação e aplicabilidade para este estudo. O instrumento estruturado auto preenchível, é respondido por uma escala de concordância, do tipo Likert, de cinco pontos sendo o valor um correspondente a discordo totalmente e o valor cinco concordo totalmente.

A escala é constituída por 63 itens, agrupados em cinco fatores representados pelas denominações: Apoio da chefia da organização; Recompensa; Conforto físico; Controle/Pressão; e Coesão entre os colegas.

Ressalta-se que todos os fatores utilizados nessa escala, somente o fator controle/pressão tem sentido negativo. O argumento defendido pela autora inserido no instrumento é que, neste fator, quanto maior o resultado, pior será o clima, justifica-se porque maior será o controle e a pressão exercida sobre os empregados (MARTINS, 2008, p.34).

Cabe esclarecer ainda que a denominação do fator da ECO referente a Recompensa foi adaptada para a realidade organizacional do setor pesquisado, sendo substituído pela denominação Reconhecimento. No entendimento da pesquisadora, este é um termo mais apropriado para o tratamento dispensado ao trabalhador do serviço público sem, no entanto, alterar definições válidas conforme Quadro 5:



Quadro 5 - Medidas do Comportamento Organizacional

Fatores	Definições	Itens
<b>Apoio do gestor e da organização</b>	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos servidores no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21
<b>Reconhecimento</b>	Diversas formas não utilizadas pela organização para valorizar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34
<b>Conforto físico</b>	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela organização aos servidores.	35 ao 47
<b>Controle/pressão</b>	Controle e pressão exercida pela organização e pelos servidores sobre o comportamento e desempenho dos servidores.	48 ao 56
<b>Coesão entre colegas</b>	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63

Fonte: Adaptado de MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

A análise e interpretação dos dados foram realizadas de forma quantitativa-qualitativa. Para a obtenção do resultado foi utilizada a estatística descritiva para melhor descrever os dados coletados. A estatística descritiva como explica Gil (2016, p. 28) “é, dentre as pesquisa descritivas, aquela que têm por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível de renda, estado de saúde física e mental etc”.

Com o intuito de verificar, de forma descritiva e qualitativa, as percepções dos servidores técnicos administrativos, foram incluídas quatro questões abertas ao final da Escala de Clima Organizacional - ECO com a finalidade de elucidar/identificar problemas relacionados aos aspectos do clima organizacional no setor pesquisado.

### 3.4 A COLETA E O TRATAMENTO DOS DADOS

À Escala do Clima Organizacional (ECO), adaptada para a presente pesquisa, foi incluída uma breve identificação sócio demográfica estruturada após o Termo Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e antecedendo a ECO. A identificação refere-se ao perfil profissional dos servidores e o tempo de serviço na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFES, tendo como objetivo relacionar a citada

identificação às percepções sobre o clima organizacional vivenciado no Departamento de Gestão de Pessoas - DGP.

O questionário foi aplicado pessoalmente, de forma física, aos servidores, durante o mês de julho de 2018 no DGP, dos 35 instrumentos de pesquisa entregues, 31 foram respondidos pelos colaboradores.

Como a ECO é uma escala composta de cinco fatores, os resultados da pesquisa foram apurados de forma a apresentar um diagnóstico do clima organizacional, por fator.

Desta forma, usando a planilha eletrônica *Excel*, os dados foram inseridos e a análise utilizou a estatística descritiva com a finalidade de calcular a porcentagem, média e desvio padrão. Assim, os dados forneceram proveu a média aritmética somando os valores marcados pelos respondentes em cada item de cada fator e dividiu-se a soma total pelo número de itens. Os resultados das médias fatoriais deverão ser sempre um número entre um e cinco que é a amplitude da escala de respostas (MARTINS 2008).

Quanto às questões abertas, foram tratadas e interpretadas sob a ótica da análise de conteúdo das respostas fornecidas pelos respondentes. Do ponto de vista operacional, na análise de conteúdo todos os procedimentos levam a relacionar estruturas semânticas - significantes - com estruturas sociológicas - significados - dos enunciados e articular a superfície dos enunciados dos textos com os fatores que determinam suas características (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para isso, as respostas abertas foram categorizadas em tabelas relacionando-as a cada fator da Escala do Clima Organizacional (ECO), e tratadas estatisticamente, para que as informações fossem compactadas e analisadas adequadamente e com fidedignidade ao conteúdo, com o propósito de se apresentar resultados confiáveis. Dessa forma, as respostas ao serem tabuladas em *software* do *Excel*, proveu-se dados estatísticos por fator da ECO relacionados a cada pergunta aberta e mostrados através de tabelas. Estes dados conduziram à uma análise de conteúdo estruturada e em conformidade à proposta do instrumento de pesquisa.

Os dados de identificação sócios demográficos também foram utilizados na análise de conteúdo, fazendo uma relação do tempo de serviço do servidor e suas percepções sobre os fatores do Clima.

Desta forma, a intenção foi realizar um diagnóstico do Clima Organizacional no Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) - responsável pelas atividades correspondentes ao cadastro e pagamento de servidores, concessão de aposentadorias e pensões, e realização de concursos -, tendo em vista a importância deste departamento tanto para servidores públicos da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) quanto para a administração pública; e, com base nos resultados, a título de contribuição e considerando-se também os objetivos de um mestrado profissional, elaborar um relatório técnico, que possa ser utilizado como mais uma ferramenta de auxílio em ações e ajustes no modelo de gestão de pessoas da Universidade Federal do Espírito Santo.

## **CAPÍTULO 4 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA**

A Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes) é uma instituição autárquica vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, atua com base no princípio da indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, com vocação para atuar em todas as áreas do saber.

Fundada em 05 de maio de 1954, a Ufes possui quatro campi universitários de Goiabeira e Maruípe em Vitória; e nos municípios: Alegre, no sul do Estado; São Mateus, no norte do estado, com uma área territorial total de 13,8 milhões de metros quadrados. Sua infra-estrutura física global é de 302,5 mil metros quadrados de área construída (UFES, 2018).

O campus de Goiabeiras é o principal campus da Ufes. Localizado em Vitória, Capital do Espírito Santo, concentra a maior parte dos cursos de graduação e de pós-graduação, os centros de ensino, laboratórios e projetos de extensão. Nele estão também os principais setores administrativos da universidade, como a Reitoria, pró-reitorias e secretarias.

No referido campus circulam diariamente cerca de 25 (vinte e cinco) mil pessoas, entre professores, professores, estudantes e visitantes. Abriga áreas de cultura e lazer, com galerias de arte, cantinas, cinema, editora de livros, teatro, livraria, Sistema de Bibliotecas e a Rádio Universitária. Possui ginásio de esportes, parque aquático e outros equipamentos esportivos, além de Centro de Línguas, agências bancárias, Observatório Astronômico e Planetário. O campus é cercado por uma área de manguezal mantida sob proteção ambiental (UFES, 2018).

A Universidade oferece 103 cursos de graduação presencial, com um total de 5.004 vagas anuais. Na pós-graduação possui 47 cursos de mestrado acadêmico, nove de mestrado profissional e 26 de doutorado. Possui um quadro de 1.780 professores efetivos, 2.016 técnico-administrativos, 19.997 estudantes matriculados na graduação e 3.174 na pós-graduação. A sede administrativa central está

localizada no campus universitário de Goiabeiras, em Vitória (UFES, 2018).

Na pesquisa científica e tecnológica a Ufes possui cerca de 1.120 projetos em andamento, e na extensão universitária desenvolve 527 projetos e programas com abrangência em todos os municípios capixabas, contemplando cerca de 2 milhões de pessoas (UFES, 2018).

A Ufes presta diversos serviços ao público acadêmico e à comunidade, como teatro, cinema, galerias de arte, centro de ensino de idiomas, bibliotecas, planetário e observatório astronômico, auditórios, ginásio de esportes e outras instalações esportivas. Oferece também serviços na área de saúde por meio do Hospital Universitário Cassiano Antonio Moraes (Hucam), com atendimento em diferentes especialidades médicas, sendo referência em atendimentos de média e alta complexidade (UFES, 2018).

A Reitoria é o órgão executivo da Administração Superior da Ufes, encarregado de supervisionar, coordenar e fiscalizar as atividades universitárias. A Reitoria é exercida pelo Reitor, escolhido por meio de consulta à comunidade universitária e nomeado pela Presidência da República.

De acordo com o Estatuto da Ufes, ele define, mediante aprovação do Conselho Universitário, a competência, atribuições e responsabilidades de todos os órgãos a ela subordinados. Nas faltas e impedimentos do Reitor ele é substituído pelo Vice-Reitor, que também poderá exercer outras atribuições no âmbito da administração, por delegação do Reitor. As pró-reitorias são responsáveis por supervisionar, coordenar e executar ações específicas de cada área de âmbito acadêmico-administrativo (UFES, 2018).

O Departamento de Gestão de Pessoas (DGP), antes denominado DRH é responsável pelas atividades correspondentes ao cadastro e pagamento de servidores, aposentadorias e pensões, e realização de concursos. Para melhor atender aos servidores ativos e aposentados foi criada a Central de Atendimento e Recadastramento. O DGP funciona no primeiro andar do prédio da Administração Central, no campus de Goiabeiras, Vitória.

Diante de todo o já exposto, a pesquisa declinou para o Departamento de

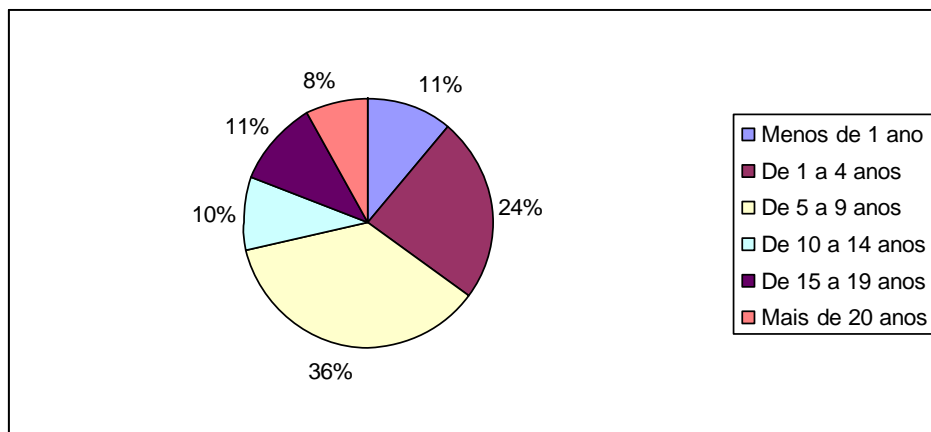
Gestão de Pessoas, vinculado a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, nota-se que esse departamento é de suma importância para o desenvolvimento dos servidores públicos federais da Universidade, por essa razão a pesquisa servirá como termômetro de verificação do clima organizacional na referida Universidade.

#### 4.2 PERFIL DOS COLABORADORES

Neste tópico são apresentados os dados resultantes do estudo realizado no Departamento de Gestão de Pessoas (DGP). Neste sentido, o universo da pesquisa foram os servidores ocupantes de cargo efetivo de Técnico Administrativo em Educação que atuam no Departamento de Gestão de Pessoas (DGP), com um retorno de 31 instrumentos de pesquisa respondidos.

Quanto ao tempo de serviço, no Gráfico 1, observou-se que 36% atuam no setor de 5 a 9 anos; 24% por sua vez, já fazem parte deste setor de 1 a 4 anos; 11% respectivamente atua a menos de 1 ano e de 15 a 19 anos; 8% há mais de 20 anos.

Gráfico1 - Tempo de Serviço na Progep – UFES



Fonte: Própria autora. 2018.

Esses dados foram utilizados para a análise da percepção do clima organizacional com relação ao tempo de serviço do servidor, conforme demonstrado na Tabela 2 do tópico 4.3 Percepções do Clima Organizacional.

Com relação ao gênero dos servidores, a pesquisa mostrou que 35% dos entrevistados são do gênero masculino, enquanto 65% são do gênero feminino, evidenciando o destaque do gênero feminino presente no setor DGP - Departamento de Gestão de Pessoas.

Em relação à idade dos colaboradores, notou-se que 33% dos entrevistados possuem idade entre 25 a 34 anos; 22% entre 18 a 24 anos; 14% idade entre 35 a 44 anos; 13% de 45 a 54 anos; 10% idade de 55 a 64 anos e por fim, 8% idade acima de 65 anos.

#### 4.3 PERCEPÇÕES SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Tendo em vista o mercado globalizado, a competitividade dos mercados e a busca por eficiência, as organizações buscaram aumentar os investimentos na área de gestão de pessoas, pois a integração do trabalhador na empresa passou a ter papel primordial para o aumento da produtividade e eficácia dos funcionários.

Para que sejam produtivos, os empregados devem sentir que o trabalho é adequado às suas capacidades e que estão sendo tratados igualmente. Como as pessoas passam a maior parte de suas vidas no trabalho, elas precisam ter estreita identidade com o trabalho que fazem.

Os profissionais da área de Recursos Humanos precisam saber lidar com as mudanças, se pretendem contribuir para sua organização. As soluções para tais implicam, muitas vezes, na adoção de novas estratégias, novos programas e procedimentos inovadores. Assim, manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável também deve ser um objetivo de RH. As pessoas não podem ser discriminadas e seus direitos básicos ser garantidos. Os princípios éticos devem ser aplicados a todas as atividades da organização.

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Assistência Estudantil (Progep) foi criada pela Resolução nº 07 de 08 de março de 2012, do Conselho Universitário da Ufes, por decisão da Administração Central, com base em proposta do Reitor. A principal atribuição da pró-reitoria é otimizar o atendimento aos servidores e estudantes, e integrar os diversos setores que prestam serviços à comunidade

universitária, nas áreas de gestão e desenvolvimento de pessoas, atenção à saúde e a assistência estudantil (UFES, 2007).

O Departamento de Gestão de Pessoas, vinculado à Progep, representa o universo desta pesquisa e para uma melhor compreensão dos resultados, com relação as respostas fornecidas pelos seus colaboradores, os dados foram tabulados no Excel e interpretados, conforme o que Martins (2008) defende na Escala do Clima Organizacional (ECO), quanto maior o valor da média fatorial, melhor é o Clima Organizacional. Por isto, valor maior que média quatro indica um bom clima, enquanto o valor menor que 2,9 aponta um clima negativo. Porém, isto é inverso no caso do Fator controle/pressão, neste caso quanto maior o resultado, pior será o clima porque maior será o controle e a pressão exercidos sobre os servidores.

O que se observa é que segundo Martins (2008), “isso é feito somando-se os valores marcados pelos respondentes em cada item de cada fator e dividindo-se o resultado total pelo número de itens”.

A Tabela 1 a ser demonstrada a seguir apresenta as médias por fatores, média geral e o desvio-padrão encontrados na pesquisa. Os dados representam uma demonstração da percepção dos colaboradores sobre o Clima Organizacional no DGP, onde a média geral (2,95) apresentou dados que enfatizam que já uma tendência que o clima organizacional no interior deste setor seja neutro, tendente a negativo.

Tabela 1 - Resultado geral do Clima Organizacional no Departamento de Gestão de Pessoas (DGP)

<b>Itens/fatores</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio padrão</b>
Apoio do gestor e da organização	3,07	0,84
Reconhecimento	3,09	0,79
Conforto físico	2,66	0,94
Controle/pressão	2,33	0,88
Coesão entre colegas	3,61	0,80
<b>Média geral</b>	<b>2,95</b>	<b>0,85</b>

Fonte: Própria autora. 2018.



A mesma Tabela mostra que o fator **coesão entre colegas** detêm a maior média (3,61), indicando ser este o fator predominante do Clima Organizacional no Departamento de Gestão de Pessoas, mesmo que a média seja considerada mediana.

Com referência ao fator **controle/pressão**, considerando o que afirma a autora do instrumento, a média de 2,33 é considerada como resultado positivo, pois neste fator os valores menores que 2,9, indicam um bom clima no setor porque existe pouca pressão e baixo controle.

Dessa forma, o fator de maior negatividade, na percepção dos colaboradores, foi indicado em conforto físico com média de 2,66. Assim, fica evidente que este item está voltado para o desenvolvimento de recursos humanos e para o cuidado com as pessoas, no que se refere a ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela organização aos servidores.

Numa segunda análise dos resultados apresentados na tabela 2 observa-se, de acordo com a ECO, que todos os fatores obtiveram índices medianos ou inferior a mediano, demonstrando que na percepção dos colaboradores nenhum dos fatores pesquisados representam relevância ou muita importância para sua instituição.

Em relação à Tabela 2 que demonstra a média das notas com relação ao Clima Organizacional, por tempo de serviço, obteve-se os seguintes valores:

Tabela 2 - Média das notas com relação ao Clima Organizacional, por tempo de serviço

Itens/Tempo de serviço	Menos de 1 ano	De 1 a 4 anos	De 5 a 9 anos	De 10 a 14 anos	De 15 A 19 anos	Mais de 20 anos
Apoio do gestor e da organização	3,01	3,16	2,60	3,22	3,23	3,18
Reconhecimento	3,10	3,21	3,17	2,91	3,20	2,96
Conforto físico	2,35	2,71	2,78	2,67	2,74	2,71
Controle/pressão	2,59	1,93	2,18	2,05	2,41	2,82
Coesão entre colegas	3,97	3,89	3,72	3,17	3,24	3,67
<b>Média geral</b>	<b>3,00</b>	<b>2,98</b>	<b>2,89</b>	<b>2,80</b>	<b>2,96</b>	<b>3,07</b>

Fonte: Própria autora. 2018.

Em relação à Média das notas com relação ao Clima Organizacional, por tempo de serviço identificadas na Tabela 3, verificou-se que no que diz respeito ao Apoio do gestor e da organização, o indicador de 5 a 9 anos apresentou o menor índice, sendo de 2,60, representando uma percepção de clima ruim referente a esse fator.

No indicador Menos de 1 ano de tempo de serviço, o menor índice foi encontrado no quesito Conforto físico, com média de 2,35.

Conforto físico também foi o menor índice encontrado no que diz respeito ao indicador de 1 a 4 anos, com valor de 2,71.

Em relação indicador de 5 a 9 anos, os menores índices encontrados foram nos fatores: Apoio do gestor e organização 2,60 e conforto físico 2,78. Quando o tempo foi relacionado ao período de 10 a 14 anos, encontrou-se os seguintes índices: reconhecimento 2,91; e conforto físico 2,67. De 15 a 19 anos de tempo de serviço apresentou o menor índice no quesito conforto físico também, com média de 2,74. Ainda com relação a conforto físico, o indicador de tempo mais de 20 anos apresentou índice de 2,71.

Assim, percebe-se que o fator conforto físico foi o que teve as médias mais baixas relacionadas a todas as faixas de tempo de serviço.

Observa-se no fator reconhecimento que o indicador de 10 a 14 anos foi o que apresentou o pior índice, de 2,91,

Com relação ao fator controle/pressão, que possui a análise das médias contrária aos demais fatores – se a média for superior a 2,9 demonstra um clima ruim -, o indicador Mais de 20 anos de serviço foi o que apresentou o maior índice, 2,82, bem próximo ao valor de 2,9, o que indica que esse indicador é o que mais percebe controle/pressão no Departamento, sendo que o índice de 1 a 4 anos é o que menos percebe controle/pressão.

Assim, podemos observar que o índice menos de 1 ano apresentou um índice de 3,00, o que representa uma percepção de clima mediana, neutra; o fator de 1 a 4 anos mostrou um índice um pouco menor, 2,98, representando um clima neutro também; os dois próximos índices, de 5 a 9 anos e de 10 a 14 anos, foram os que

apresentaram as médias mais baixas, 2,89 e 2,80 respectivamente, ambas abaixo de 2,90 o que representa uma percepção de clima ruim. Por fim os dois índices finais, de 15 a 19 anos e mais de 20 anos de tempo de serviço, tiveram as respectivas médias de 2,96 e 3,07, apontando também para uma percepção neutra no clima. Portanto, diante dessa variedade e alternância das médias encontradas podemos entender que o tempo de serviço não influenciou na percepção do clima organizacional do Departamento de Gestão de Pessoas.

A seguir serão apresentados os resultados obtidos para cada um dos cinco fatores da Escala ECO. Segundo Siqueira (2008), define-se apoio do gestor e da organização, o “suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho de suas atividades no trabalho”.

Tabela 3 - Fatores da Escala ECO

<b>Fatores</b>	<b>Definições</b>	<b>Perguntas</b>
<b>1 - Apoio do gestor e da organização</b>	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos servidores no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21
<b>2 - Reconhecimento</b>	Diversas formas utilizadas pela organização para valorizar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34
<b>3 - Conforto físico</b>	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela organização aos servidores.	35 ao 47
<b>4 - Controle/pressão</b>	Controle e pressão exercida pela organização e pelos servidores sobre o comportamento e desempenho dos servidores.	48 ao 56
<b>5 - Coesão entre colegas</b>	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63

Fonte: Adaptado de MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

Foi utilizada a escala likert porque é uma escala psicométrica das mais conhecidas e utilizadas em pesquisas quantitativas, já que pretende registrar o nível de concordância ou discordância com uma declaração dada, podendo ser utilizada como metodologia nas pesquisas administrativas de verificação do clima organizacional.

Tabela 4 - Fator 1: Apoio do gestor e da organização

	Pergunta	Média	Desvio Padrão
01	Meu setor é informado das decisões que o envolvem	3,15	1,07
02	Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	3,35	0,93
03	O servidor recebe orientação do seu chefe imediato para executar suas tarefas.	3,44	0,94
04	As tarefas mais complexas para serem realizadas são orientadas até o fim pela chefia.	3,06	0,99
05	Aqui, o gestor auxilia os servidores com problemas.	3,68	0,92
06	O gestor elogia quando o servidor faz um bom trabalho.	2,81	0,82
07	As mudanças são acompanhadas pela chefia imediata, gestores e pelo Pró-reitor.	3,15	0,99
08	As mudanças nestes departamentos são informadas aos servidores.	2,85	1,19
09	Neste departamento as dúvidas são esclarecidas.	3,29	0,90
10	Aqui, neste departamento existe planejamento de tarefas.	2,73	1,05
11	O servidor pode contar com o apoio do gestor.	3,34	0,92
12	As mudanças neste departamento são planejadas.	2,61	1,08
13	As inovações feitas pelo servidor no seu trabalho são aceitas pelo gestor/chefia.	2,72	1,13
14	Aqui, novas idéias melhoram o desempenho dos servidores.	2,73	1,08
15	O gestor valoriza a opinião do servidor.	3,09	0,98
16	Neste departamento, os servidores têm participação nas mudanças.	3,34	1,09
17	O gestor tem respeito pelo servidor.	3,05	1,17
18	O gestor colabora com a produtividade dos servidores.	3,14	1,19
19	Neste departamento, o gestor auxilia o servidor quando ele precisa.	2,98	1,06
20	O gestor aceita novas formas do servidor realizar suas tarefas.	3,09	0,98
21	O diálogo é utilizado para resolver os problemas do departamento.	2,98	1,06

Fonte: Própria autora. 2018.

Os dados referentes a este fator, conforme demonstrado na Tabela 4, mostraram que o menor índice apresentado foi o relativo ao fato de que as mudanças neste departamento são planejadas. Neste ponto, o fator indicativo de média é de 2,61 ficando bem abaixo da média, caracterizando um aspecto negativo na visão dos colaboradores.

Da mesma forma outros indicadores de fator menores que três foram detectados nas respostas dos entrevistados, caracterizando uma visão negativa, conforme a categoria demonstrada a seguir: “O gestor elogia quando o servidor faz um bom trabalho. Média 2,81; “As mudanças nestes departamentos são informadas aos servidores. Média 2,85”; “Aqui, neste departamento existe planejamento de tarefas. Média 2,73”; “As inovações feitas pelo servidor no seu trabalho são aceitas pelo gestor/chefia. Média 2,72”; “Aqui, novas idéias melhoram o desempenho dos servidores. Média 2,73”; “Neste departamento, o gestor auxilia o servidor quando ele precisa. Média 2,98”; “O diálogo é utilizado para resolver os problemas do departamento. Média 2,98”.

Tabela 5 - Fator 2: Reconhecimento

	Pergunta	Média	Desvio Padrão
22	Os servidores realizam as suas tarefas com satisfação.	3,00	1,10
23	Aqui o gestor valoriza o servidor.	3,24	1,04
24	Quando os servidores desempenham bem o seu trabalho, eles são recompensados.	3,40	1,01
25	O que o servidor ganha depende do cargo que exerce.	3,25	1,00
26	No departamento, cada servidor sabe por que está sendo valorizado.	3,14	0,93
27	O departamento se preocupa com a saúde dos seus servidores.	2,76	0,95
28	Este departamento valoriza o esforço de seus servidores.	2,92	1,01
29	As valorizações que os servidores recebem estão dentro das suas expectativas.	2,66	1,17
30	O trabalho bem feito é valorizado.	2,91	0,92
31	A avaliação dos servidores depende da qualidade de suas tarefas.	3,40	1,13
32	A produtividade dos servidores tem influência na sua avaliação.	3,25	0,97
33	A qualidade do trabalho tem influencia na avaliação do servidor.	3,08	1,03
34	Para avaliar o servidor, o gestor considera a qualidade do que ele produz.	3,25	1,19

Fonte: Própria autora. 2018.

A questão reconhecimento, apresentada na Tabela 5, teve como índice mais elevado e com maior média de valorização dois aspectos, sendo eles os indicadores “Quando os servidores desempenham bem o seu trabalho, eles são recompensados, que teve Média 3,40” e o indicador “A avaliação dos servidores depende da qualidade de suas tarefas, também com Média 3,40”, caracterizando-se como aspectos positivos avaliados pelos entrevistados.

Em relação ao índice com resultado mais negativo foi encontrado o indicador “As valorizações que os servidores recebem estão dentro das suas expectativas, com Média 2,66”, ficando abaixo das expectativas dos entrevistados.

Tabela 6 - Fator 3: Conforto físico

	Pergunta	Média	Desvio Padrão
35	Os servidores deste departamento têm equipamentos necessários para desenvolver as suas tarefas.	2,91	1,06
36	O ambiente físico atende as necessidades físicas do servidor.	2,79	0,83
37	Neste departamento, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	2,56	1,11
38	O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	3,69	0,91
39	O ambiente de trabalho é agradável.	2,08	0,94
40	No departamento, o local de trabalho é arejado.	3,00	1,18
41	Neste departamento, existe equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	2,01	0,94
42	Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	3,42	
43	Este departamento demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	2,12	1,15
44	O setor de trabalho é limpo.	2,26	1,19
45	Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do servidor no trabalho.	2,19	1,07
46	Neste departamento, a postura física do servidor é adequada para evitar danos à saúde.	2,32	1,07
47	O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	3,26	1,25

Fonte: Própria autora. 2018.

O fator de maior negatividade, na percepção dos colaboradores, indicado em **conforto físico** com média de 2,01 está no fato de no departamento, existe equipamentos que previnem os perigos do trabalho, ou seja, na visão dos colaboradores isso não ocorre de fato, pois detectaram uma negatividade, ou carência desse item.

Lembrando que este item está voltado para o desenvolvimento de recursos humanos e para o cuidado com as pessoas, no que se refere a ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela organização aos servidores. Ainda sobre os resultados, verifica-se também que houve uma percepção negativa em outros indicadores equivalente e unânime dos respondentes, conforme demonstrado abaixo:

Tabela 7 – Indicadores com percepção negativa - Conforto físico

O ambiente de trabalho é agradável.	2,08
Este departamento demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	2,12
Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do servidor no trabalho.	2,19
O setor de trabalho é limpo.	2,26
Neste departamento, a postura física do servidor é adequada para evitar danos à saúde.	2,32
Neste departamento, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	2,56
O ambiente físico atende as necessidades físicas do servidor.	2,79
Os servidores deste departamento têm equipamentos necessários para desenvolver as suas tarefas.	2,91

Fonte: Própria autora. 2018.

Cabe mencionar porém que o indicador “O espaço físico no setor de trabalho é suficiente”, foi o melhor avaliado pelos colaboradores, avaliado com Média de 3,69.

Tabela 8 - Fator 4: Controle/pressão

	Pergunta	Média	Desvio Padrão
48	Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	2,28	1,01
49	Neste departamento, tudo é controlado.	2,79	1,12
50	Este departamento exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	1,89	1,09
51	A frequência do servidor é controlada com rigor pela organização.	2,29	1,29
52	Aqui, o gestor utiliza as regras da UFES para punir os servidores.	2,18	1,06
53	Os horários dos servidores são cobrados com rigor.	2,29	1,28
54	Aqui, o gestor pressiona o tempo todo.	3,01	1,09
55	Neste departamento, nada é feito sem a autorização do gestor.	2,08	1,00
56	Neste departamento, existe uma fiscalização permanente do gestor.	2,18	1,10

Fonte: Própria autora. 2018.

Recorda-se aqui que todos os fatores utilizados nessa escala, somente o fator controle/pressão tem sentido negativo. O argumento defendido pela autora inserido no instrumento é que, neste fator, quanto maior o resultado, pior será o clima, justifica-se porque maior será o controle e a pressão exercida sobre os empregados (MARTINS, 2008, p.34).

Assim, no que diz respeito ao fator **controle/pressão**, observou-se que predominou um aspecto positivo na avaliação dos entrevistados. Nesse quesito a média menor que 2,9 indica uma boa percepção do clima, com pouca pressão e baixo controle.

Em relação às médias demonstradas na Tabela 8, apenas na questão “Aqui, o gestor pressiona o tempo todo”, que teve uma média de 3,01, indica um aspecto negativo no Fator controle/pressão, apesar de poder ser considerada uma média sem muita gravidade.



Tabela 9 - Fator 5: Coesão entre colegas

	Pergunta	Média	Desvio Padrão
57	As relações entre os servidores deste departamento são de amizade.	3,25	1,07
58	O servidor que comete um erro é ajudado pelos colegas.	3,24	1,10
59	Aqui, os colegas auxiliam um novo servidor em suas dificuldades.	4,22	0,76
60	Neste departamento, existe cooperação entre os colegas.	3,71	0,95
61	Neste departamento, os servidores recebem bem os novos colegas.	3,86	0,95
62	Existe integração entre os servidores deste departamentos.	3,33	0,93
63	Os servidores se sentem a vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	3,64	0,92

Fonte: Própria autora. 2018.

No que diz respeito ao fator **coesão entre colegas**, nota-se que nesse item a pergunta “Aqui, os colegas auxiliam um novo servidor em suas dificuldades” detêm a maior média (4,22) e também o menor desvio padrão (0,76), ou seja, o de maior precisão entre todos os indicadores, indicando assim, influenciar positivamente no clima percebido.

Além disso, ao se analisar a relação entre as médias do clima entre todos os fatores, tem-se que o fator **coesão entre colegas** obteve melhor média positiva, sendo unânime entre todas as outras categorias, indicando ser este o fator predominante do Clima Organizacional no Departamento de Gestão de Pessoas (DGP).

#### 4.4 ESTATÍSTICA E ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS QUESTÕES ABERTAS

Considerando que o Clima Organizacional “está relacionado às percepções e interpretações comuns das dimensões das atividades, do ambiente e das políticas que caracterizam a organização” (MARTINS, 2008, p. 30), a seguir apresentam-se os resultados alcançados em relação as questões abertas, que foram apresentadas em foram de tabelas para melhor compreender o resultado da fala dos entrevistados.

Tabela 10 - Em sua opinião, quais os aspectos positivos do Clima Organizacional no Departamento de Gestão de Pessoas – DGP

Fatores ECO	Respostas - fi	%
Apoio do gestor e da organização	7	20,60
Reconhecimento	7	20,60
Conforto físico	0	0,00
Controle/pressão	1	2,90
Coesão entre colegas	19	55,90
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Própria autora. 2018.

A análise permitiu detectar que existe um aspecto positivo predominante na fala dos entrevistados, principalmente em relação ao indicador **coesão entre colegas**, que apresentou o maior índice de respostas positivas por parte dos entrevistados, 55,90% dos mesmos.

Na opinião dos colaboradores, os fatores Apoio do gestor e da organização (23,52%) e Reconhecimento (20,58%) também apresentaram aspectos positivos no seu departamento. Os demais fatores não apresentam significado para os aspectos positivos na sua organização.

Dentre as respostas apresentadas pelos colaboradores algumas são as que mais se destacam: com relação a Coesão entre os colegas temos 17 colocações positivas sobre o relacionamento/integração entre os membros da equipe, como as seguintes:

Integração entre os colegas em assuntos relacionados ao trabalho;  
 Relacionamento amigável;  
 As pessoas geralmente estão dispostas a ajudar os outros servidores;  
 Setor apresenta união entre a equipe.

Este resultado além de reforçar os anteriores, indica um forte senso de coesão entre os colaboradores que poderá influenciar positivamente nos processos coletivos, de formação de equipes e de cooperação mútua, conforme sugere Martins (2008).

Tabela 11 - Em sua opinião, quais os aspectos negativos do Clima Organizacional no Departamento de Gestão de Pessoas – DGP

Fatores ECO	Respostas - fi	%
Apoio do gestor e da organização	9	36,00
Reconhecimento	3	12,00
Conforto físico	6	24,00
Controle/pressão	0	0,00
Coesão entre colegas	7	28,00
<b>Total</b>	25	100,00

Fonte: Própria autora. 2018.

Ao serem questionados quais os aspectos negativos do Clima Organizacional no Departamento de Gestão de Pessoas (DGP), verificou-se na fala dos entrevistados que o indicador que melhor representa os aspectos negativos e que necessita de mudanças no setor é a questão do **Apoio do gestor e da organização**, com 36,00% das respostas apontando esse item.

Ao se analisar a Tabela 11 que expõe os resultados do questionamento sobre os aspectos negativos do clima organizacional no DGP, evidencia-se um resultado divergente das questões fechadas apresentadas na Tabela 1 que mostrou o mais baixo índice para o fator conforto físico; enquanto que o resultado das questões abertas ficou configurado uma percepção negativa, mais significativa (36,00%), no que se refere ao fator **apoio do gestor e da organização**. Das respostas sobre os aspectos negativos, referentes a esse Item grande parte faz referência à falta de gestão com relação ao volume de trabalho e a rotatividade no departamento, conforme alguns dos relatos dos respondentes:

É um departamento que afeta a vida do servidor, o volume de trabalho é grande, juntamente com a responsabilidade;  
Sobrecarga de trabalho;  
Alta rotatividade;  
Departamento com muita rotatividade de servidores.

Sobre os aspectos negativos do clima, mencionados pelos respondentes no que se refere ao fator **coesão entre colegas**, este resultado apresenta uma curiosidade em particular pelo seguinte: apesar do resultado das questões fechadas apresentar este fator como melhor aspecto do clima do DGP, com

relação às questões abertas, esse item apresentou o segundo maior índice de aspectos negativos referentes as setor. Dentre as críticas apontadas temos:

Integração entre os servidores pode melhorar bastante;  
 Servidores misturam o lado profissional com o lado pessoal;  
 Mau humor de alguns colegas no ambiente de trabalho;  
 Fofocas no ambiente de trabalho;  
 Diferença de tratamento entre os colegas em relação aos direitos e deveres referentes ao mesmo cargo.

As respostas denotam críticas sobre a falta de comunicação e interação entre os colegas do departamento. Diz-se curioso porque o fator coesão entre colegas refere-se exatamente à união, vínculo e colaboração entre colegas de trabalho.

Quanto aos aspectos negativos relacionados ao fator **conforto físico** na opinião dos colaboradores, reflete um nível percentual de 24,00% das respostas abertas, indicando insatisfação quanto ao Ambiente físico, segurança e conforto proporcionado pela organização aos servidores para a realização das atividades cotidianas, conforme respostas que diz:

Aspectos negativos referentes as condições de trabalho no que se refere a equipamentos;  
 Ambiente físico pequeno e sujo;  
 Limpeza inadequada.

Tabela 12 - O que você acha que deveria ser mudado no Clima Organizacional do Departamento de Gestão de Pessoas – DGP

Fatores ECO	Respostas - fi	%
Apoio do gestor e da organização	6	30,00
Reconhecimento	7	35,00
Conforto físico	3	15,00
Controle/pressão	0	0,00
Coesão entre colegas	4	20,00
<b>Total</b>	20	100,00

Fonte: Própria autora. 2018.

A Tabela 12 traz os resultados estatísticos das respostas dos colaboradores quanto às sugestões de mudanças do clima organizacional no Departamento de

Gestão de Pessoas. Ao se analisar os dados, compreende-se que há uma distribuição de percentuais entre os fatores do clima, o que revela uma percepção dos respondentes, da necessidade de mudanças do clima vivenciado, com exceção do item controle/pressão que não apresentou sugestões. No entanto, o fator **Reconhecimento** foi o que recebeu a maior quantidade de sugestões de mudanças, com 35,00% das respostas dos entrevistados.

Dentre as sugestões de mudanças apontadas, referentes ao fator Reconhecimento, as 7 respostas fornecidas dizem respeito a motivação e a valorização do servidor no ambiente de trabalho, conforme algumas a seguir:

Poderia ser mudado a forma de reconhecimento e valorização do servidor;  
Desenvolver práticas de compensação pelo trabalho realizado;  
Maior valorização profissional;  
Os servidores devem ser mais valorizados.

Quanto à análise das sugestões referentes a **Apoio do gestor e da organização**, as sugestões de mudanças a favor do clima organizacional, tem-se as respostas como apoio da chefia e gestão para uma melhoria na divisão do trabalho como os temas mais apontados:

Melhor comportamento e postura de alguns chefes;  
Falta gestão, o trabalho deve ser melhor dividido;  
Deve haver treinamentos sobre os assuntos do setor;  
Menor número de rodízios dos servidores do setor.

A análise que se faz sobre as sugestões de melhorias para o fator **Coesão entre colegas** no Departamento de Gestão de Pessoas é no sentido de proporcionar uma interação entre os colaboradores, as sugestões incidem sobre os aspectos negativos detectados, como pode se verificar em algumas respostas abaixo:

Melhorar o trabalho em equipe;  
Melhorar a integração entre novos servidores com os servidores mais antigos;  
As pessoas separarem o lado pessoal do lado profissional.

Nesse contexto de coesão e/ou interação nas organizações, entende-se que o envolvimento de um indivíduo com o seu trabalho compreende o grau em que o trabalho realizado consegue prover satisfações para o indivíduo, absorvendo-o de forma a se sentir importante para sua vida pessoal e

profissional. Dessa mesma forma acontece com as relações de apoio no trabalho, devem ser importantes para a manutenção da vitalidade pessoal e organizacional (SIQUEIRA, 2008).

Quanto a análise das sugestões de mudanças inerentes ao fator **conforto físico**, têm-se que as opiniões envolvem questões ligadas especialmente à infraestrutura, ou seja, tudo que envolve ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela organização aos seus servidores.

Por fim, quando questionados se existia algum item em relação ao Clima Organizacional que não foi citado neste questionário e que você gostaria de opinar, os entrevistados não demonstraram interesse em diferenciar o que foi questionado, optando por responder que não existiam outros fatores a serem respondidos, além daqueles já contidos no questionário.

## CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após apresentação e análise dos resultados da presente dissertação, tem-se elementos para compor observações visando responder ao problema da pesquisa que teve como objetivo geral Diagnosticar o Clima Organizacional do Departamento de Gestão de Pessoas, da Ufes, com vistas à elaboração de um relatório técnico que possa servir de ferramenta gerencial para as decisões sobre políticas e práticas de gestão de pessoas, voltadas para a organização pesquisada. Diante do exposto, algumas considerações puderam ser colocadas com relação à conclusão da pesquisa.

Ao se analisar os dados com o objetivo de descrever a percepção dos colaboradores e sobre o Clima Organizacional no DGP tem-se que, considerando a classificação de Martins (2008), os resultados indicaram um clima mediano e tendente a negativo, a partir da média geral dos cinco fatores (**apoio da chefia e da organização – recompensa - conforto físico - controle/pressão e coesão entre colegas**), atribuídas pelos respondentes.

Para identificar qual(is) fator (es), segundo a ECO, predomina(m) na percepção dos colaboradores do Departamento de Gestão de Pessoas sobre o Clima Organizacional que vivenciam, os resultados indicaram que o fator que apresentou maior média foi **coesão entre colegas**. Diante disto, considera-se este fator como predominante no departamento. Ressalta-se que este fator, segundo Martins (2008), refere-se à união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho e indica senso de coesão entre os servidores, que poderá influenciar positivamente nos processos coletivos, de formação de equipes e de cooperação mútua. Por outro lado, os fatores **conforto físico e apoio do gestor e da organização** apresentaram os mais baixos índices das médias fatoriais, na percepção dos colaboradores, sobre o clima que vivenciam.

Os resultados aqui descritos a partir dos dados estatísticos forneceram subsídios para uma análise das médias fatoriais da ECO, que permitiram identificar o clima organizacional do Departamento de Gestão de Pessoas como tendente a

negativo na percepção dos respondentes. Esta concepção da análise sustenta-se na compreensão de que a média geral (2,95) atribuída aos fatores da ECO indica uma tendência negativa do clima.

No que se refere às questões abertas, utilizou-se da análise de conteúdo para elucidar a percepção do Clima Organizacional no DGP a partir da opinião dos colaboradores sobre os aspectos positivos e negativos do clima e das sugestões para melhoria do clima negativo percebido, relacionando as respostas aos fatores da ECO, conforme descrito a seguir:

Quanto aos aspectos positivos, a análise que se fez é de que prevaleceu **coesão entre colegas** como o melhor fator do clima organizacional no setor, também indicando senso de coesão entre os servidores. Com relação aos demais fatores do clima, na opinião dos respondentes, o fator **apoio do gestor e da organização** apresentou o segundo maior percentual referente a aspectos positivos no departamento, sendo que os demais fatores apresentaram pouco significado para os aspectos positivos.

Sobre os aspectos negativos, as respostas abertas apontaram o fator **apoio do gestor e da organização** como o de maior impacto nos aspectos negativos do clima (34,00%), mostrando que existe uma deficiência no suporte afetivo, estrutural e operacional da gestão e da organização fornecido aos servidores para o desempenho diário de suas atividades no trabalho.

Sobre as sugestões de melhorias do clima opinadas pelos colaboradores, incidiram basicamente sobre os aspectos negativos do clima percebido, referente aos fatores **reconhecimento, Apoio da chefia e da organização, coesão entre colegas e conforto físico**.

Em última análise, a pesquisa forneceu subsídios que permitiram alcançar o objetivo geral do estudo que foi Diagnosticar o Clima Organizacional do Departamento de Gestão de Pessoas, com vistas à elaboração de um relatório técnico que possa servir de ferramenta gerencial para as decisões sobre políticas e práticas de gestão de pessoas, voltadas para a organização pesquisada. Portanto, o



diagnóstico que se emite, com base nos resultados das análises estatísticas e de conteúdo, é que o Clima Organizacional no DGP, vinculado à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas tem aspectos tendentes a negativo uma vez que os fatores da ECO obtiveram índices não satisfatórios.

Por fim, utilizou-se do diagnóstico do Clima Organizacional feito a partir dos resultados da ECO e das questões abertas, para a elaboração de um Relatório Técnico com proposta de Plano de Ação que encontra-se apêndice a esta dissertação.

Dessa forma, este estudo vem contribuir com uma proposta interventiva para a construção de um Clima Organizacional favorável ao ambiente vivenciado no Departamento de Gestão de Pessoas da Ufes, no sentido de minimizar os pontos negativos detectados que podem afetar o comportamento do corpo funcional. Isto implica numa ação com objetivo de operar mudanças no ambiente organizacional, de forma a proporcionar um ambiente agradável e propício ao bom desempenho do servidor e da organização.

Diante do exposto, sugere-se que a administração da Pró-Reitora de Gestão de Pessoas da Ufes, inclua a avaliação do Clima Organizacional como uma prática administrativa e periódica em Gestão de Pessoas. Desse modo oportuniza um meio eficaz de dar voz aos servidores e assim identificar os pontos fracos que contribuem para os aspectos negativos do clima, assim como os pontos fortes que favorecem, positivamente, o ambiente de trabalho. A avaliação do clima é fundamental quando se assume uma gestão como um compromisso pessoal e para com a organização.

Como recomendação para futuros estudos do Clima Organizacional, definiu-se a necessidade de analisá-lo de forma macro envolvendo outros setores da organização pesquisada, permitindo uma verificação dos fatores do clima à realidade organizacional do setor público, isso não significa que a mesma metodologia deve ser replicada aos demais setores, uma vez que cada departamento da Ufes possui suas características específicas que devem ser observadas.

Como a pesquisa foi realizada no Departamento de Gestão de Pessoas, esta não deve ser generalizada, ficando restrita apenas ao universo investigado, visto que seus resultados são baseados nas percepções individuais sobre as características de um ambiente específico.

Além disso, existem outras ponderações com relação aos aspectos externos ao setor que exercem influência na percepção do clima vivenciado, como por exemplo: a necessidade de se cumprir legislações específicas do setor público pode afetar a forma de reconhecimento ou até mesmo a motivação dos servidores; a estagnação profissional também observada na área pública pode levar o servidor a ver a Ufes apenas como um momento provisório em sua vida profissional, afetando seu desempenho e comprometimento com a instituição.

Dependendo do comprometimento ou até mesmo da competência de cada funcionário, podem-se obter resultados significativos. O ideal seria que todos adquirissem ao menos a noção da importância de pensar sempre em prosperar na administração corporativa, adotando uma postura flexível na definição da cultura da organização, criando condições favoráveis ao fortalecimento do Clima Organizacional, agregando valor aos colaboradores, estimulando-os a crescer sócio-profissionalmente, intensificando a realização do gerenciamento pró-ativo como base para a resolução, para garantir um sincronismo de idéias e assim ambos prosperarem. Desta forma a organização estará seguindo rumo ao objetivo do gerenciamento interno, que é a excelência na Gestão de Pessoas.

## REFERÊNCIAS

ARRUDA, M. F. **Cultura Organizacional e Inovação**: estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV. São Paulo, 2006.

ÁVILA, L.V.; STECCA, J. P. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico. Rede e-Tec Brasil, 2015.

BARRETO, A. M. O fator humano e o desenvolvimento de competências nas unidades de informação. **Perspectivas em ciência da informação**, v. 10, n. 2, 2005.

BAUER, A. A. **Clima Organizacional de uma Universidade de Santa Catarina**: a satisfação pelo convívio interpessoal e pela avaliação externa e insatisfação pelo não reconhecimento profissional. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

BERGAMINI, C.W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BEZERRA, A. S. **Clima organizacional**: fatores que influenciam na empresa XYZ. 2011. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Piauí, 2011.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de Clima Organizacional. **Production**, São Paulo, v. 16, n.2, p. 258-273, 2006.

BOMFIM, B.A.A. **Clima organizacional e gespública**: um estudo em um órgão público da cidade de Manaus. 2008. 132f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) - Universidade Federal de Paraíba, João Pessoa, 2008.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19**, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, de 04 de junho de 1998, Seção 1, p. 1. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm)>. Acesso em: 22 jun. 2018.

BRUNELLI, M. G. M. **Motivação no serviço público**. 2008. Monografia (Especialização em MBA em Gestão Pública) - Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios, Porto Alegre. 2008.

CASTRO, M. L. P. **Fatores significativos do clima organizacional na percepção dos docentes de uma Instituição de Ensino Superior Privada**. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

COSTA, A. L. A; TANIGUCHI, A. Clima organizacional: uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em recursos humanos. **Revista de Ciências Gerenciais**, v.13, n. 18, p. 207-223, 2015

CUSTÓDIO, S.; RABELO, M. H. S. Fatores motivacionais e seus reflexos na organização. **Revista Acadêmica Conecta FASF**. v. 1, n. 2, 2017.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho – uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 2. ed., v. 1, 1998.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional**: Formação, Tipologias e Impactos. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1991.

GARCIA, A. N. **Clima organizacional na gerencia de controle ambiental do Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos GCA/IEMA**. 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2015.

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnica de pesquisa social: pesquisa exploratória descritiva**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

GOMES, F. R. Clima Organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 1-9, 2002.

HERNANDEZ, J. A.; MELO, F. M. Clima organizacional: uma proposição de categorias de pesquisa. **Revista Psicologia Organizacional e do Trabalho**, v. 3, n. 1, p. 11-26, 2003.

JARDIM, I. M. S. **A influência do clima organizacional na melhoria da qualidade e produtividade dos serviços**: um estudo de caso na Pró-Reitoria de Ensino de Graduação da Universidade Federal do Amazonas. 2012. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2012.

KOLB, D. A; RUBIN, I. M.; McINTYRE, J. M. I. **Aprendizagem organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo, Atlas, 1986.

LACOMBE, F.J.M. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo:

Saraiva, 2005.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LEITÃO, J. S. S.; GUIMARÃES, T. A. e ROSAL, M. A. A. **Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica.** EnANPAD, 1998

LIMA, S. A. P. Clima e cultura organizacional no ambiente empresarial. **Revista Científica de Administração**, p. 1676-6822, 2008.

LITWIN, G.H; STRINGER, R.A. **Motivation and organizational climate.** Cambridge: Havard University Press, 1968.

LUCENA, M.D.S. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados.** São Paulo: Atlas, 2004.

LUZ, J. P. **Metodologia para análise de clima organizacional:** um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LUZ, R. S. **Gestão do Clima Organizacional:** proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2018.

\_\_\_\_\_. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2004.

MARTINS, M. C. F. et al. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho.** v. 4, n. 1, p. 37-60, 2004.

MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: **Medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, p.29-40, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MELLO, M. S. O. **A qualidade do clima organizacional como variável**

**interveniente no desempenho humano no trabalho:** um estudo de caso da empresa Herbarium. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. Clima Organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, p.158-179. 2010.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes:** estrutura em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009

MÓL, A. L. R. et al. **Clima Organizacional na administração pública:** um estudo da secretaria de estado da administração e dos recursos humanos do Rio Grande do Norte. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MOREIRA, E. G. **Clima organizacional.** Curitiba: IESDE, 2012

MORO, A. B. **Clima Organizacional de discentes e servidores de pós-graduação de uma instituição pública de ensino superior.** 2013. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.

OLIVEIRA, M. A. **Pesquisa de clima interno nas empresas:** o caso dos desconfiômetros avariados. São Paulo: Nobel, 1995.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica:** um manual para realização de pesquisas em administração. Catalão: Editora UFG, 2011.

OLIVEIRA, D. et. al. Clima organizacional: Fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. **IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2012

PAULA, P. et al. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. **Gestão & regionalidade.** v. 27, n. 81, 2012.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo.** v. 37, n. 3, p. 96-104, 2002.

QUEIROZ, M. A. C de et al. Gestão de Pessoas e Clima Organizacional: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para a valorização dos colaboradores. **XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção.** Porto Alegre, 2005.

RIBEIRO, M. C. C.; OLIVEIRA, E. S. Motivação do Setor Público Elemento fundamental para a qualidade da Administração Pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ. **Revista Transformar**, v. 8, n. 8, p. 264-282, 2016.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras.** 2002 Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento organizacional.** 8. ed. São

Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SALGADO NETO, J. B. **Clima Organizacional da UEMA: uma construção para o Programa "Uma Universidade para o Maranhão"**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

SANTIAGO, T. H. R; TURRINI, R. N. T. Cultura e clima organizacional para segurança do paciente em unidades de terapia intensiva. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 49, n. spe, p. 123-130, 2015.

SANTOS, L. C; VÁSQUEZ, O. C. A. A pesquisa de Clima Organizacional como instrumento de suporte à avaliação nas instituições de ensino superior. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 17, n. 1, p. 43-63, 2011.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 18, n. 2, p.30-39, jun, 1983.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo. Atlas, 2009.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T.(Org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010, p. 11-28.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. Organizational climate and culture. **Annual review of psychology**, v. 64, p. 361-388, 2013.

SILVA, N. T. **Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de Ensino Superior**. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SILVA, W. C. M. **Motivação nas organizações: Um estudo de caso em organização pública do poder legislativo**. 2006. Monografia (Especialização MBA em Gestão de Pessoas) - Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2006.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed,2008.

TAMAYO, A. et al. Impacto do Clima Organizacional sobre o estresse no trabalho. In: Anais do **XXVI Encontro Nacional da ANPAD**, Salvador, 2002, p. 46-59.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UFES. Universidade Federal do Espírito Santo. Estrutura. **Pró-Reitoria de Gestão**

**de Pessoas.** Vitória. 2018. Disponível em: <<http://progep.ufes.br/estrutura>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **A Instituição.** Vitória. 2018. Disponível em: <<http://www.ufes.br/institui%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 30 abr. 2018.

\_\_\_\_\_. **Carta de serviço ao usuário.** Vitória. 2018. Disponível em: <[http://www.ufes.br/sites/default/files/anexo-pagina/carta\\_de\\_servicos\\_ao\\_usuario\\_13-09.pdf](http://www.ufes.br/sites/default/files/anexo-pagina/carta_de_servicos_ao_usuario_13-09.pdf)> Acesso em: 30 abr. 2018.

VARGAS, M. R. M. Configuração de poder nas organizações: o caso da Embrapa. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 89-107, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, M. S. O. C. **Clima Organizacional na Universidade Federal do Rio Grande do Norte/Campus de Currais Novos.** 2015. Dissertação (Mestrado em Gestão de Processos Institucionais) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa.** 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011.



## APÊNDICE A - RELATÓRIO DIAGNÓSTICO: PLANO DE AÇÃO

### 1 APRESENTAÇÃO

O Relatório Diagnóstico e Plano de Ação é parte integrante da Dissertação “Clima Organizacional: Percepção dos TAE’s do Departamento de Gestão de Pessoas de uma IFES”, do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Pública (PPGGP), da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), que tem como proposta mostrar os aspectos relacionados ao clima organizacional na percepção dos servidores públicos do Departamento de Gestão de Pessoas - DGP da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), considerando que o tema clima organizacional tem sido objeto de grande interesse nos últimos anos, tanto no meio acadêmico como no empresarial.

O universo da pesquisa foram os servidores ocupantes de cargo efetivo de técnico administrativo em educação que atuam no Departamento de Gestão de Pessoas (DGP), 31 servidores.

O questionário foi aplicado pessoalmente, de forma física, aos servidores, durante o mês de julho de 2018 no setor pesquisado DGP. Como a ECO é uma escala composta de 5 fatores, os resultados da pesquisa poderão ser apurados de forma a apresentar um diagnóstico do clima organizacional.

Como a ECO é uma escala composta de 5 fatores, os resultados da pesquisa puderam ser apurados de forma a apresentar um diagnóstico do Clima Organizacional, por fator. Desse modo, com o auxílio da planilha eletrônica *Excel*, os dados foram tabulados e suas análises envolveram a estatística descritiva com o propósito de calcular a porcentagem, média e desvio padrão. Assim, os dados fornecidos proveu a média aritmética somando os valores marcados pelos respondentes em cada item de cada fator e dividiu-se a soma total pelo número de itens. Os resultados das médias fatoriais deverão ser sempre um número entre 1 e 5 que é a amplitude da escala de respostas (MARTINS 2008).

Quanto às questões abertas, foram tratadas e interpretadas sob a ótica da

análise de conteúdo das respostas fornecidas pelos respondentes. Do ponto de vista operacional, na análise de conteúdo todos os procedimentos levam a relacionar estruturas semânticas - significantes - com estruturas sociológicas - significados - dos enunciados e articular a superfície dos enunciados dos textos com os fatores que determinam suas características (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para isso, as respostas abertas foram categorizadas em tabelas relacionando-as a cada fator da Escala do Clima Organizacional (ECO), e tratadas estatisticamente, para que as informações fossem compactadas e analisadas adequadamente e com fidedignidade ao conteúdo, com o propósito de se apresentar resultados confiáveis. Dessa forma, as respostas ao serem tabuladas em software do Excel, proveu-se dados estatísticos por fator da ECO relacionados a cada pergunta aberta e mostrados através de gráficos com as respectivas tabelas. Estes dados conduziram à uma análise de conteúdo estruturada e em conformidade à proposta do instrumento de pesquisa.

## 2 CONTEXTUALIZAÇÃO

O clima organizacional compreende os fenômenos subjetivos e objetivos existentes que permeiam o ambiente de trabalho. Nas instituições a palavra clima é utilizada para descrever o grau de satisfação ou insatisfação existente em uma organização, sob o ponto de vista dos colaboradores que ali atuam, ou seja, é a percepção coletiva que os servidores têm da instituição, através da experimentação de práticas, processos, políticas, estrutura e sistemas e a consequente reação a esta percepção.

Clima organizacional é uma ferramenta valiosa, eficiente e eficaz para a gestão, que pode ser fonte de pesquisa e renovação de vários indicadores para o planejamento de gestão estratégica na PROGEP, além de poder proporcionar um acúmulo de informações úteis para a identificação de oportunidades de melhoria na instituição. Assim, cria-se uma base de informações, identifica-se e compreendem-se os aspectos positivos e negativos que impactam no clima, orientando a definição de planos de ação para melhoria do clima organizacional e, conseqüentemente, da

produtividade e da qualidade dos serviços prestados pela Pró-reitoria.

No entanto, se faz necessário que essas informações sejam consubstanciadas com outras ações que visem um planejamento mais coerente com a realidade da mesma, devem estar coerente com o planejamento estratégico da instituição e que contemplem questões de diferentes variáveis organizacionais, tais como: o trabalho em si, a integração entre os setores, as relações interpessoais, o estilo gerencial, a comunicação, o desenvolvimento profissional, processos decisórios, imagem da organização, trabalho em equipe, condições de trabalho, orientação para resultados. Sendo de vital importância que os gestores estejam sempre atentos às sugestões e contribuições oriundas dos colaboradores, pois com a coleta das informações pode-se retirar contribuições para o alinhamento da cultura com as ações efetivas da instituição, promover o crescimento e desenvolvimento das pessoas, aperfeiçoar a comunicação, minimizar a burocracia, integrar os diversos processos e áreas funcionais, criar um ambiente de trabalho seguro.

### 3 FATORES NEGATIVOS DO CLIMA - PLANO DE AÇÃO

A partir da análise dos resultados da pesquisa foram elaboradas recomendações visando a melhoria do clima organizacional do Departamento de Gestão de Pessoas com base nos resultados, análises e interpretações desenvolvidas e fundamentadas na pesquisa realizada, com o intuito de incentivar a área de gestão de pessoas a elaborar planos de ações para solucionar os pontos negativos, e tomar medidas organizacionais para uma solução dos problemas detectados através da pesquisa.

Na perspectiva da apresentação dos resultados da pesquisa, não se pretende apresentar dados definitivos, mas a proposta tem a intenção de servir para uma reflexão sobre a percepção que os servidores têm do ambiente de trabalho e das experiências vivenciadas neste ambiente, que podem influenciar o comportamento das pessoas envolvidas e, por consequência, o desempenho da organização.

Importante considerar que a solução dos problemas irá depender dos recursos, financeiros, materiais, humanos e até do tempo; da capacidade dos

gestores; do esforço e confiança entre a organização e seus subordinados para solucionar os problemas e para o alcance dos resultados positivos.

### i. Apoio do gestor e da organização

Administrar o clima referente ao fator **Apoio do gestor e da organização** significa fornecer aos servidores, suporte afetivo, estrutural e operacional no desempenho diário de suas atividades no trabalho. Após pontuar os fatores do clima percebido pelos servidores, apresentam-se os pontos negativos e plano de ação no sentido de contribuir para a melhoria do Clima Organizacional identificado.

Quadro 6 - Aspecto Fator 1: Fator negativo detectado

Pontos Negativos	Proposta de Ação a ser Executada
Falta de elogio do gestor quando o servidor faz um bom trabalho.	Adotar o diálogo e troca de ideias: Gestão Participativa - Ouvir o servidor individual e coletivamente - motivar os servidores.
Mudanças nestes departamentos não são informadas aos servidores.	Informar previamente a realização de mudanças a serem realizadas no departamento, estabelecendo-se um cronograma informativo.
Inexistência no departamento de planejamento de tarefas.	Elaboração do Plano Diretor dentro das especificidades do DGP (UFES).
Mudanças neste departamento não são planejadas.	Realizar um cronograma de planejamento das atividades a serem desenvolvidas no departamento.
As inovações feitas pelo servidor no seu trabalho não são aceitas pelo gestor/chefia.	Valorizar e estipular um incentivo motivacional para os funcionários que sugerirem ideias inovadoras.
Não há uma movimentação de novas ideias a fim de melhorar o desempenho dos servidores.	Motivar o ambiente através do estímulo a inovação, geração e criação de ideias novas.
O gestor não auxilia o servidor quando ele precisa.	Maior participação do gestor nos assuntos relacionados às atividades dos funcionários, dando-lhes suporte técnico e administrativo.
Não se utiliza do diálogo para resolver os problemas do departamento.	Realização de work shops com treinamento para motivar e interagir os colaboradores, desenvolvendo o diálogo interno.

Fonte: Própria autora. 2018.

Essa proposta de ação é compatível com as colocações de Bergamini (1997) que afirma ser a função gerencial é responsável pela motivação dos indivíduos. O gestor, identificando o potencial interno de motivação de cada servidor, consegue extrair do ambiente de trabalho as condições para elevar a satisfação profissional.

Siqueira (2008), também mostra a importância do clima organizacional, mostrando que é o modo de compreender como os colaboradores são afetados pelo seu trabalho, suas satisfações, comportamentos e atitudes. Ela apresenta que o tema clima organizacional foi muito confundido com os conceitos de clima psicológico, satisfação no trabalho e cultura organizacional.

## ii. Reconhecimento

Na administração do clima sobre ao fator **reconhecimento**, diversas formas são utilizadas pela organização para valorizar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do servidor (MARTINS, 2008). Conforme MÓL e outros, 2010, “o reconhecimento deve ser comunicável e explícito a fim de que as pessoas possam perceber que seu esforço e dedicação são apreciados” a fim de que os colaboradores possam perceber essa prática.

Quadro 7 - Aspecto Fator 2: Reconhecimento

Pontos Negativos	Proposta de Ação a ser Executada
O departamento não se preocupa com a saúde dos seus servidores.	Oferecer programas de saúde voltados a saúde física e psicológica do servidor.
Este departamento não valoriza o esforço de seus servidores.	Reconhecer o mérito dos funcionários, feedbacks e capacitação, seminários motivacionais.
As valorizações que os servidores recebem não estão dentro das suas expectativas.	Motivar, reconhecer o trabalho prestado, capacitação de lideranças.
O trabalho bem feito não é valorizado.	Valorizar o trabalho do servidor. Oferecer capacitação a gestores, feedbacks.

Fonte: Própria autora. 2018.

De acordo com Silveira (2004) os funcionários necessitam ter oportunidades para planejar e executar as tarefas por conta própria. Portanto, uma organização que estimula o crescimento e proporciona desenvolvimento interno é um fator motivante pra os funcionários.

Em relação ao reconhecimento, Casado (2002) afirma que os fatores extrínsecos estão relacionados ao salário e benefícios, que explicam o comportamento das pessoas no trabalho. Segundo Bergamini (1997) a teoria cognitiva está associada à valorização da vontade, que leva os indivíduos a terem motivos diferentes dos conteúdos ou outros processos cognitivos.

### iii. Conforto Físico

O conforto físico, tem como abrangência diversos aspectos, um deles é a segurança física do funcionário na organização, que deve prevenir os acidentes, os incêndios e os roubos (CHIAVENATO, 2010). Assim, o fator **Conforto físico** está voltado para o desenvolvimento de recursos humanos e para o cuidado com as pessoas no que se refere a ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela organização aos servidores (MARTINS, 2008).

Quadro 8 - Aspecto Fator 3: Conforto físico

(Continua)

Pontos Negativos	Proposta de Ação a ser Executada
Os servidores deste departamento não têm equipamentos necessários para desenvolver as suas tarefas.	Oferecer suporte técnico e equipamentos para o bom desempenho das atividades.
O ambiente físico não atende as necessidades físicas do servidor.	Oferecer um ambiente agradável. Organização dos setores e adequação dos locais de trabalho (divisórias).
Neste departamento, o deficiente físico não pode se movimentar com facilidade.	Adequação dos espaços ou das atividades de modo a promover a acessibilidade.

Quadro 8 - Aspecto Fator 3: Conforto físico

(Finalização)

Pontos Negativos	Proposta de Ação a ser Executada
O ambiente de trabalho não é agradável.	Motivar e criar um ambiente saudável através da Qualidade de Vida no Trabalho.
Neste departamento, não existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	Melhorar os equipamentos do setor, de forma a oferecer segurança a quem utiliza.
Este departamento não demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	Oferecer cursos e treinamentos de segurança no ambiente de trabalho.
O setor de trabalho não é limpo.	Higienizar e manter limpo o setor, com limpeza diária.
Os equipamentos de trabalho não são adequados para garantir a saúde do servidor no trabalho.	Melhorar a qualidade física dos equipamentos.
Neste departamento, a postura física do servidor não é adequada para evitar danos à saúde.	Oferecer cursos de segurança no trabalho e qualidade de vida no trabalho.

Fonte: Própria autora. 2018.

Cabe ressaltar com relação ao Item Conforto Físico que, após a aplicação da Escala de Clima Organizacional aos colaboradores do Departamento de Gestão de Pessoas, houve uma mudança da localização do presente departamento, passando a ocupar o primeiro andar do prédio da Reitoria, no mesmo campus. Podendo, portanto, ter havido uma diferença na percepção dos colaboradores com relação e esse Item.

#### iv. Controle/Pressão

O Fator **Controle/Pressão** é exercido pela organização e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos servidores (MARTINS, 2008). Na tarefa de executar esse controle “é necessário que a chefia esteja atenta para captar o real significado das ações expressas no trabalho, o que implica comportamentos mais receptivos e sutis de comando em face do

trabalhador e do ambiente organizacional” (KANAANE,1999, p. 83). Dessa forma, entende-se que o controle das atividades, executado de forma eficiente e democrática, é legítimo e faz parte das funções básicas do Administrador de toda e qualquer organização.

Quadro 9 - Aspecto Fator 4: Controle/pressão

Pontos Negativos	Proposta de Ação a ser Executada
Aqui, o gestor pressiona o tempo todo.	Adotar o diálogo e troca de idéias, gestão participativa, dar autonomia e independência ao servidor.

Fonte: Própria autora. 2018.

#### v. Coesão entre colegas

O fator **coesão entre colega** refere-se à união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho (MARTINS, 2008). Para a autora, este fator enquanto fator predominante indica um forte senso de coesão entre os servidores que poderá influenciar positivamente nos processos coletivos, de formação de equipes e de cooperação mútua.

Apesar de ter sido apontado como fator predominante no departamento pesquisado, o fator **coesão entre colegas**, apresentou uma curiosidade em particular porque, com relação às questões abertas, esse item apresentou o segundo maior índice de aspectos negativos referentes as setor.

Foram apresentadas críticas como: integração entre os servidores pode melhorar bastante; servidores misturam o lado profissional com o lado pessoal; mau humor de alguns colegas no ambiente de trabalho; fofocas no ambiente de trabalho; diferença de tratamento entre os colegas em relação aos direitos e deveres referentes ao mesmo cargo. As respostas denotam críticas sobre a falta de comunicação e interação entre os colegas do departamento.



Quadro 10 - Aspecto Fator 5: Coesão entre colegas

Pontos Negativos	Proposta de Ação a ser Executada
Falta de comunicação e interação entre os colegas do departamento	Sugere-se que sejam realizadas mais promoções de eventos – Seminários em Recursos Humanos – Reuniões das categorias.

Fonte: Própria autora. 2018.

O último indicador questionado na pesquisa é a coesão entre colegas, que para Robbins (2009), os grupos são organizados e possuem uma estrutura modeladora dos seus comportamentos. Existem variáveis capazes de prever o comportamento do grupo.

Findada a pesquisa, apontou-se, através deste diagnóstico, os pontos positivos e negativos do clima, além da possibilidade dos gestores conhecerem as necessidades dos servidores, contribuindo para que o processo de gestão de pessoas seja mais interativo, democrático e participativo.

O Relatório e Plano de Ação elaborado em atendimento ao objetivo da pesquisa e ao que propõe o mestrado profissional em Gestão Pública, sugere contribuir para a construção de um Clima Organizacional favorável ao ambiente vivenciado no Departamento de Gestão de Pessoas. Nessa perspectiva apontou-se, através deste diagnóstico, os pontos positivos e negativos do clima, além da possibilidade dos gestores conhecerem as necessidades dos servidores.

Tão importante quanto a identificação da percepção dos servidores sobre a dimensão do Clima Organizacional, é o comprometimento dos dirigentes com a solução dos problemas identificados e com a consolidação dos aspectos positivos que reforçam a identidade e os sentimentos de pertencer a instituição.

Enfim, o papel do gestor nesse processo é de extrema importância, pois é de sua responsabilidade administrar os pontos negativos e positivos detectados na organização e fazer com que o clima interno seja agradável, permitindo um

ambiente propício à união, ao comprometimento e à cooperação entre todos os envolvidos na organização.

Dessa forma, este estudo vem contribuir com uma proposta interventiva para a construção de um Clima Organizacional favorável ao ambiente vivenciado no Departamento de Gestão de Pessoas da Ufes, no sentido de minimizar os pontos negativos detectados que podem afetar o comportamento do corpo funcional. Isto implica numa ação com objetivo de operar mudanças no ambiente organizacional, de forma a proporcionar um ambiente agradável e propício ao bom desempenho do servidor e da organização.

Diante do exposto, sugere-se que a administração da Pró-Reitora de Gestão de Pessoas da Ufes, inclua a avaliação do Clima Organizacional como uma prática administrativa e periódica em Gestão de Pessoas. Desse modo oportuniza um meio eficaz de dar voz aos servidores e assim identificar os pontos fracos que contribuem para os aspectos negativos do clima, assim como os pontos fortes que favorecem, positivamente, o ambiente de trabalho. A avaliação do clima é fundamental quando se assume uma gestão como um compromisso pessoal e para com a organização.

Como recomendação para futuros estudos do Clima Organizacional, definiu-se a necessidade de analisá-lo de forma macro envolvendo outros setores da organização pesquisada, permitindo uma verificação dos fatores do clima à realidade organizacional do setor público, isso não significa que a mesma metodologia deve ser replicada aos demais departamentos, uma vez que cada setor da Ufes possui suas características específicas que devem ser observadas.

Como a pesquisa foi realizada no Departamento de Gestão de Pessoas, esta não deve ser generalizada, ficando restrita apenas ao universo investigado, visto que seus resultados são baseados nas percepções individuais sobre as características de um ambiente específico.

Além disso, existem outras ponderações com relação aos aspectos externos ao setor que exercem influência na percepção do clima vivenciado, como por exemplo: a necessidade de se cumprir legislações específicas do setor público pode

afetar a forma de reconhecimento ou até mesmo a motivação dos servidores; a estagnação profissional também observada na área pública pode levar o servidor a ver a Ufes apenas como um momento provisório em sua vida profissional, afetando seu desempenho e comprometimento com a instituição.

Dependendo do comprometimento ou até mesmo da competência de cada funcionário, podem-se obter resultados significativos. O ideal seria que todos adquirissem ao menos a noção da importância de pensar sempre em prosperar na administração corporativa, adotando uma postura flexível na definição da cultura da organização, criando condições favoráveis ao fortalecimento do Clima Organizacional, agregando valor aos colaboradores, estimulando-os a crescer sócio-profissionalmente, intensificando a realização do gerenciamento pró-ativo como base para a resolução, para garantir um sincronismo de idéias e assim ambos prosperarem. Desta forma a organização estará seguindo rumo ao objetivo do gerenciamento interno, que é a excelência na Gestão de Pessoas.

## APÊNDICE B

### INSTRUMENTO DE PESQUISA: CLIMA ORGANIZACIONAL

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO- TCLE

Caro participante, este é um convite para você participar da pesquisa: **Clima Organizacional na percepção dos servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFES**, que tem como pesquisador responsável Cinthia Soares Zardo, aluna do Mestrado Profissional em Gestão Pública. Esta pesquisa pretende diagnosticar o Clima Organizacional da Progep, buscando identificar em que nível este clima se apresenta no ambiente de trabalho. O estudo justifica-se no entendimento de que o estudo do clima, em uma organização, apresenta grande relevância para a compreensão do comportamento dos indivíduos, visto que tal comportamento poderá influenciar nas relações interpessoais e no desempenho da organização. A sua opinião é de fundamental importância para, a partir de sua percepção, dimensionar o Clima Organizacional da instituição pesquisada, conforme “Escala de Clima Organizacional – ECO” elaborada por Martins [et al] (2004, 2008). É possível haver algum desconforto ou constrangimento em uma ou mais questões, porém serão garantidos o sigilo e a confidencialidade das informações e os participantes não serão identificados.

Caso surjam dúvidas ou queira comentar algum aspecto relacionado à pesquisa, pode contactar a pesquisadora através dos telefones (27) 99275-7809 / 4009-2272, ou pelo e-mail: [cszardo@gmail.com](mailto:cszardo@gmail.com). Após estes esclarecimentos, caso concorde em participar da pesquisa assinale o item abaixo autorizando a utilização das informações fornecidas para fins acadêmicos. Desde já agradecemos sua participação,

Pesquisadora: Cinthia Soares Zardo

Orientador: Prof. Dr. Marison Luiz Soares

---

( ) Eu confirmo ter lido o TCLE e aceito participar da pesquisa, autorizando a divulgação das informações em congressos e publicações científicas desde que seja respeitado meu anonimato.

---

Assinatura:

---

GÊNERO	FAIXA ETÁRIA	TEMPO DE SERVIÇO NA PROGEP - UFES
<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Entre 18 e 24 anos	<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Entre 25 e 34 anos	<input type="checkbox"/> De 1 a 4 anos
	<input type="checkbox"/> Entre 35 e 44 anos	<input type="checkbox"/> De 5 a 9 anos
	<input type="checkbox"/> Entre 45 e 54 anos	<input type="checkbox"/> De 10 a 14 anos
	<input type="checkbox"/> Entre 55 de 64 anos	<input type="checkbox"/> De 15 a 19 anos
	<input type="checkbox"/> Acima de 65 anos	<input type="checkbox"/> Mais de 20 anos

### ESCALA DO CLIMA ORGANIZACIONAL - ECO

**Caro Colaborador,**

Neste questionário, você vai encontrar uma série de frases que descrevem características das organizações e que foram levantadas em diferentes contextos de trabalho. Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a organização onde você trabalha. O importante é que você dê sua opinião sobre as características da sua organização **COMO UM TODO. Ressaltamos que serão divulgados apenas os resultados consolidados, sem nenhuma identificação pessoal.**

Para responder, leia as características nas frases a seguir e anote ao lado de cada frase o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Nem concordo nem discordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
-----------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

01.	Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	
02.	Os conflitos que acontecem no trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	
03.	O servidor recebe orientação da chefia para executar sua tarefa.	
04.	As tarefas mais complexas para serem realizadas são orientadas até o fim pela chefia.	
05.	Aqui, a chefia ajuda os servidores com problemas.	
06.	A chefia elogia quando o servidor faz um bom trabalho.	
07.	As mudanças são acompanhadas pelos gestores e chefes.	
08.	As mudanças neste departamento são informadas aos servidores.	

09.	Neste departamento as dúvidas são esclarecidas.	
10.	Neste departamento existe planejamento das tarefas.	
11.	O servidor pode contar com o apoio da chefia.	
12.	As mudanças neste departamento são planejadas.	
13.	As inovações feitas pelo servidor, no seu trabalho, são aceitas pelo gestor /chefia.	
14.	Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos servidores.	
15.	A chefia valoriza a opinião dos servidores.	
16.	Neste departamento, os servidores têm participação nas mudanças.	
17.	A chefia tem respeito pelo servidor.	
18.	A chefia colabora com a produtividade dos servidores.	
19.	Neste departamento, a chefia ajuda o servidor quando ele precisa.	
20.	A chefia aceita novas formas de o servidor realizar suas tarefas.	
21.	O diálogo é utilizado para resolver os problemas deste departamento.	
22.	O servidor realiza suas tarefas com satisfação.	
23.	Aqui, a chefia valoriza os servidores.	
24.	Quando os servidores desempenham bem o seu trabalho, são valorizados.	
25.	O que o servidor ganha depende do cargo que exerce.	
26.	Neste departamento, o servidor sabe por que está sendo valorizado.	
27.	Este departamento se preocupa com a saúde de seus servidores.	
28.	Este departamento valoriza o esforço dos servidores.	
29.	As valorizações que os servidores recebem estão dentro das suas expectativas.	
30.	O trabalho bem feito é valorizado	
31.	A avaliação do servidor depende da qualidade de suas tarefas.	
32.	A produtividade do servidor tem influência na sua avaliação	
33.	A qualidade do trabalho tem influência na avaliação do servidor	
34.	Para avaliar o servidor, este departamento considera a qualidade do que ele produz.	
35.	Os servidores deste departamento têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	
36.	O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do servidor.	
37.	Neste departamento, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	
38.	O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	
39.	O ambiente de trabalho é agradável.	
40.	Neste departamento, o local de trabalho é arejado.	

41.	Neste departamento existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	
42.	Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	
43.	Este departamento demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	
44.	O setor de trabalho é limpo.	
45.	Os equipamentos de trabalhos são adequados para garantir a saúde do servidor no trabalho.	
46.	Neste departamento, a postura física do servidor é adequada para evitar danos à saúde.	
47.	O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	
48.	Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	
49.	Neste departamento, tudo é controlado.	
50.	Este departamento exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	
51.	A frequência do servidor é controlada com rigor pela organização.	
52.	Aqui, a chefia usa as regras da organização para punir os funcionários.	
53.	Os horários dos servidores são cobrados com rigor.	
54.	Aqui, a chefia pressiona o tempo todo.	
55.	Neste departamento, nada é feito sem autorização da chefia.	
56.	Neste departamento existe uma fiscalização permanente da chefia.	
57.	As relações entre os servidores deste departamento são de amizade.	
58.	O servidor que comete um erro é ajudado pelos colegas.	
59.	Aqui, os colegas auxiliam um novo servidor em suas dificuldades.	
60.	Neste departamento existe cooperação entre os colegas.	
61.	Neste departamento, os servidores recebem bem um novo colega.	
62.	Existe integração entre os servidores neste departamento.	
63.	Os servidores se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	

Fonte: Adaptação de MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. **Clima Organizacional**. In: Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

**Considerando que o Clima Organizacional “está relacionado às percepções e interpretações comuns das dimensões das atividades, do ambiente e das políticas que caracterizam a organização” (MARTINS, 2008, p. 30), responda às perguntas abaixo?**

01. Em sua opinião, quais os aspectos positivos do Clima Organizacional neste departamento?

---

---

02. Em sua opinião, quais os aspectos negativos do Clima Organizacional neste departamento?

---

---

03. O que você acha que deveria ser mudado no Clima Organizacional deste departamento?

---

---

04. Existe algum item em relação ao Clima Organizacional que não foi citado neste questionário e que você gostaria de opinar? Se sim, qual?

---

---