

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Tatyana Natalie Corrêa

**Pesquisa de clima organizacional em uma instituição pública de ensino
superior brasileiro**

São Carlos
2016

Tatyana Natalie Corrêa

Pesquisa de clima organizacional em uma instituição pública de ensino superior brasileiro

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de especialista em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Mateus Cecílio Gerolamo

São Carlos
2016

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO,
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

C824p Correa, Tatyana Natalie
 Pesquisa de clima organizacional em uma instituição
 pública de ensino superior brasileiro / Tatyana Natalie
 Correa; orientador Mateus Cecílio Gerolamo. São
 Carlos, 2016.

 Especialização (Especialização em Engenharia de
 Produção) -- Escola de Engenharia de São Carlos da
 Universidade de São Paulo, 2016.

 1. Comportamento Organizacional. 2. Estrutura
 Administrativa. 3. Organizações Públicas / Órgãos
 Públicos. 4. Clima Organizacional. 5. Gestão de
 Pessoas. I. Título.

Folha de julgamento

Elaborada pela seção de graduação ou pós-graduação da Instituição de Ensino

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor Mateus Cecílio Gerolamo, por me apontar o caminho com tamanha paciência.

Ao Professor Kleber Esposto, pela oportunidade.

Aos colegas de turma, pelo companheirismo e amizade.

Em especial, as amigas Natália Spera, Rosemeire de Jesus e Simone Yamauti, pelo carinho.

A Professora Elenise Araújo, pela atenção e cuidado.

Aos servidores Ângela Morikawa, Eli Campanhol e André Motta da Instituição colaboradora pela, oportunidade, disponibilidade e confiança.

E ao Daniel Roza, pela consideração e respeito.

RESUMO

CORRÊA, T.N. Pesquisa de clima organizacional em uma instituição pública de ensino superior brasileiro. 54f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Departamento de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo, São Carlos, 2016.

Clima organizacional consiste na percepção individual dos colaboradores em determinado ambiente e pode influenciar a satisfação e o rendimento no trabalho. E, para mensurar a situação em que o clima se encontra nas Organizações, a ferramenta utilizada foi a pesquisa de clima organizacional baseada na Escala de Clima Organizacional. A proposta do trabalho bem como o questionário, foram apresentados e autorizados pela Instituição colaboradora e era formado por frases que dispunham dos assuntos: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle e pressão, coesão entre colegas e hierarquia administrativa. Os resultados obtidos servem como ferramenta de gestão de comportamento de pessoas, apontando ao gestor onde realmente estão localizados os problemas e possibilitando a sugestão de possíveis mudanças. Algumas das vantagens desta intervenção seriam identificar os pontos que necessitam de atenção pelo gestor, embasando decisões para melhoria dos procedimentos internos, aumentar o grau de motivação e, assim repercutir no serviço prestado pela Organização Pública, buscando o alinhamento e o comprometimento das pessoas com os objetivos da Administração da Organização.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional; Organizações Públicas / Órgãos Públicos; Clima Organizacional; Estrutura Administrativa; Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

CORRÊA, N. T. Organizational climate research in a Brazilian public higher education institution. 54f. Monograph (Coursework final) - Department of Production Engineering, School of Engineering of São Carlos, University of São Paulo, São Carlos, 2016.

Organizational climate consists in an individual perception of employees in a given environment. And can influence satisfaction and performance. To reach and measure the Organizational Climate the tool used was a survey based on the Organizational Climate Scale. The proposal of the work were the questionnaire presented and authorized by the collaborating institution and were composed of phrases. Those phrases refers to the following topics: support of leadership and organization, reward, physical comfort, control and pressure, cohesion between company and employees and administrative hierarchy. The results obtained serve for managing people's behavior showing to the manager where the problems are actually located and allowing suggestions of possible changes. Some of the advantages of this kind of intervention reports some points that need attention by the manager. Providing decisions to improve internal procedures motivation and, thus, have a better service provided by the Public Organization, sharpen the alignment and commitment with the objectives attributes of the Organization's Administration.

Key words: Organizational behavior; Public organizations; Organizational Climate; Administrative Structure; People management.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Principais Considerações sobre o Trabalho	15
FIGURA 2 – Centro do Estudo: Pesquisa de Clima Organizacional	17
FIGURA 3 – Ordem das Ações	26
FIGURA 4 – Gráfico com os questionários respondidos por docentes	33
FIGURA 5 – Gráfico com os questionários respondidos por não docentes	33
FIGURA 6 – Resultados da Pesquisa de Clima Organizacional	35
FIGURA 7 – Vantagens e Desvantagens da Aplicação de uma Pesquisa de Clima Organizacional	37

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Objetivos do Estudo de Clima Organizacional	24
QUADRO 2 – Denominações, Definições e itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO	27
QUADRO 3 – Escala de Clima Organizacional	28
QUADRO 4 - Fatores abordados no estudo	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Contextualização e justificativas	11
1.2 Objetivo da Pesquisa	13
1.3 Visão Geral do Método de Pesquisa e Estrutura do Texto de TCC	13
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	16
2.1 Considerações iniciais.....	16
2.2 Estrutura Administrativa das Organizações Públicas.....	17
2.3 Órgãos Públicos e gestão de pessoas.....	19
2.4 Cultura Organizacional: Comportamento Organizacional	20
2.5 Clima Organizacional: relação entre os servidores e órgãos.....	21
2.6 Modelos de Pesquisas de Clima Organizacional.....	23
2.7 Consolidação dos conceitos da Revisão de Literatura	25
3 MÉTODO DE PESQUISA	26
3.1 Escolha e aplicação do instrumento de diagnóstico	26
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO	32
4.1. Análise e discussão dos resultados da pesquisa aplicada	33
5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
5.1 Limitações da pesquisa.....	36
5.2 Considerações finais.....	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
APÊNDICE 1	42
APÊNDICE 2	46
APÊNDICE 3	47
APÊNDICE 4.....	51

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e justificativas

O cotidiano de qualquer trabalhador empregado, tanto na esfera privada quanto na pública, obedece a regras explícitas desde a sua contratação até o término do contrato, tais como as atribuições laborais, as responsabilidades da função assumida, o salário e a carga horária a ser atendida (BONFIM, 2014).

Os servidores das organizações públicas possuem uma característica a mais do que um trabalhador da iniciativa privada, que é o *múnus público*¹. Para o servidor público, *múnus* trata-se de obrigação de zelar pelo bem público e por sua atividade laborativa, é, assim, um aspecto formal de entrega à sociedade. Como preceitua o administrativista, Hely Lopes Meirelles:

"A natureza da administração pública é a de um '*múnus público*' para quem a exerce, isto é, a de um encargo de defesa, conservação e aprimoramento dos bens, serviços e interesses da coletividade. Como tal, impõe ao administrador público a obrigação de cumprir fielmente os preceitos do Direito e da moral administrativa que regem a sua atuação. Ao ser investido em função ou cargo público, todo agente do poder assume para a coletividade o compromisso de bem servi-la, porque outro não é o desejo do povo, como legítimo destinatário dos bens, serviços e interesses administrativos pelo Estado" (MEIRELLES, 2006, p.235)

Assim sendo, como boa parte do dia, o trabalhador permanece a serviço da coletividade, o clima organizacional a que este está inserido e para o qual colabora é importante para a qualidade e o bom desenvolvimento das atividades laborais. E também, para a saúde das pessoas que ali estão inseridas (OLIVEIRA FILHO, 2012).

A relação entre as pessoas e as organizações públicas é imprescindível para que o serviço público nas instituições seja prestado com competência e eficiência, fazendo jus aos anseios da coletividade social (BONFIM, 2014).

Nesse sentido, a gestão de pessoas esbarra em aspectos comportamentais e estes influenciam diretamente o clima organizacional. E, para mensurar a situação em que o clima se encontra nas Organizações Públicas de ensino superior, uma ferramenta a ser utilizada é a pesquisa de clima organizacional, através de questionário e entrevista.

Partindo-se de uma análise da estrutura administrativa das Organizações Públicas e suas características, mais detidamente, os órgãos públicos necessitam de cuidado

¹ *Múnus público*: *Múnus*, em latim, significa encargo, dever, ônus, função. Trata-se de obrigação decorrente de acordo ou lei, sendo que, neste último caso, denomina-se *múnus público*. ACQUAVIVA, Marcus Cláudio. Dicionário Acadêmico de Direito. 2ª ed. São Paulo: Editora Jurídica Brasileira, 2001.

especial em relação ao comportamento do funcionário frente aos compromissos profissionais.

Assim, a pesquisa de clima organizacional com ênfase em órgãos públicos é importante como ferramenta de gestão de comportamento de pessoas, podendo-se com os resultados identificar os problemas comportamentais e sugerir mudanças.

Um contraponto à organização pública, segundo Vergara, é “o surgimento de novas estruturas organizacionais que tornam bem mais frágil a tradicional pirâmide hierárquica ganhando destaque a redução dos níveis hierárquicos pela horizontalização das estruturas e as estruturas em rede” (VERGARA, 2006, p.31).

Essa flexibilização aponta para um caminho de possíveis mudanças no setor público que, apesar de suas limitações legais, precisa ser competitivo e ter visão estratégica que minimizem as disparidades em relação ao setor privado (OLIVEIRA FILHO, 2012). Para Fleury (2012, p.15), “o desafio começa quando questiona-se a respeito do potencial analítico das várias propostas dos diagnósticos de clima organizacional”.

Em termos do dia a dia, no campo organizacional, a identificação, investigação e compreensão das causas e efeitos do clima organizacional dentro de instituição de natureza pública auxiliam na verificação da possibilidade de programar mudanças comportamentais (CHIAVENATO, 2009).

Desta forma, conhecer o clima organizacional e os fatores externos e internos que o influenciam, tais como a estrutura administrativa das organizações públicas, natureza dos órgãos públicos, cultura organizacional e, se estes fatores possibilitam melhorias é tarefa que busca acrescentar qualidade ao cotidiano do servidor bem como no serviço que este coloca à disposição da sociedade.

Nas palavras de Idalberto Chiavenato em sua obra, **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos:

“O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima se eleva e traduz-se em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a diminuir, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., podendo em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade etc., típicos de situações em que os membros se confrontam abertamente com a organização (como nos casos de greves, piquetes etc.)” (CHIAVENATO, 2009, p.143).

Assim, cabe aos líderes fixarem crenças, valores e suposições, e essas são as principais ferramentas disponíveis para ensinar suas organizações a perceber, pensar,

sentir e se comportar, baseados em suas próprias convicções conscientes e inconscientes (SCHEIN, 2009).

São artefatos visíveis da cultura emergente e criam diretamente o que, tipicamente seria chamado de “clima” organizacional (SCHEIN, 2009).

Como artefato visível da cultura, o clima merece atenção mesmo que o tema guarde uma simplicidade aparente, que reveste e oculta um fenômeno cuja complexidade elude e confunde a maioria dos pesquisadores (FLEURY, 2012).

Neste sentido, a sugestão de mudanças que possibilitem melhoria do clima em que as pessoas estão inseridas nas organizações públicas, aumentaria o grau de motivação, repercutindo assim no serviço prestado pela entidade, buscando comprometimento das pessoas com os objetivos da Administração, e que este comprometimento seja de qualidade tanto para o servidor quanto para a Organização.

Ao trabalhar o tema surge a pergunta: Como está a percepção sobre o clima organizacional na Instituição?

1.2 Objetivo da Pesquisa

O presente trabalho tem por objetivo avaliar o clima organizacional e qual o nível de satisfação dos servidores de uma Instituição de Ensino Superior de natureza pública, através da aplicação de questionário de diagnóstico. E, para atingir esse objetivo optou-se por apresentar uma proposta por meio de slides apresentados à Direção do Instituto colaborador com o formulário de pesquisa e seu conteúdo e a agenda (Apêndices 1 e 2). A Diretoria do Instituto, que é composta por membros docentes, procedeu a avaliação do conteúdo da pesquisa e aprovando e permitindo a aplicação do questionário. A apresentação da pesquisa aos colaboradores foi feita por questionário em formulário impresso (Apêndice 2), respondido no local de trabalho pelos colaboradores servidores docentes e não docentes.

Ao final, os resultados obtidos mostraram qual é a percepção dos colaboradores em relação ao clima organizacional e quais os pontos que merecem atenção do gestor.

1.3 Visão Geral do Método de Pesquisa e Estrutura do Texto de TCC

Nesse contexto foram separados os seguintes temas que fizeram parte da formação deste trabalho:

- 1. Introdução:** importância da contextualização do cenário em que está inserido o trabalhador;

2. Revisão de Literatura:

- 2.1. Considerações iniciais: motivação para a pesquisa de Clima Organizacional;
- 2.2. Estrutura Administrativa das Organizações Públicas: definição de órgãos públicos, sua importância e características voltadas ao formalismo legal;
- 2.3. Órgãos Públicos e Gestão de Pessoas: interdependência dos agentes públicos e dos órgãos para que a vontade do Estado seja manifestada concretamente;
- 2.4. Cultura e Clima Organizacional: ideais formalizados da estabilidade estrutural organizacional, cujo reflexo no comportamento é fruto da cultura internalizada;
- 2.5. Clima Organizacional: relação entre os servidores e órgãos: percepção e sensibilidade dentro da organização;
- 2.6. Modelos de Pesquisas de Clima Organizacional: quais os aspectos relevantes em uma pesquisa de clima organizacional;
- 2.7. Consolidação dos Conceitos da Revisão de Literatura: panorama geral.

3. Método de Pesquisa

Como forma de consolidar os conceitos elencados na revisão de literatura e explicitar os pontos importantes de cada assunto, apresenta-se um panorama com as principais considerações sobre o trabalho. O trabalho está organizado da seguinte maneira: Introdução, Revisão de Literatura, Método de Pesquisa, Resultados e Conclusões e seus principais aspectos estão na figura 1:

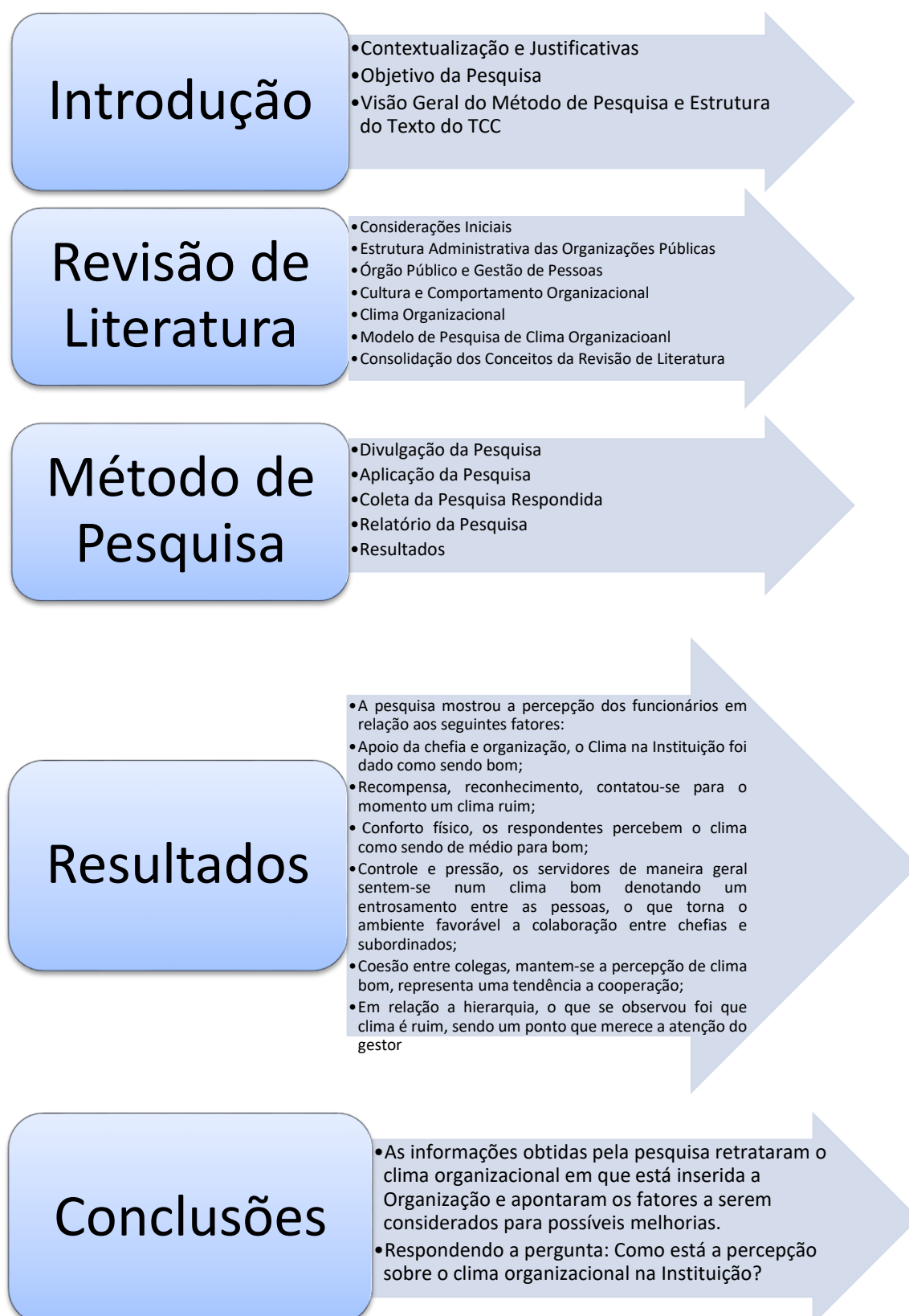


Figura 1: Principais Considerações sobre o Trabalho
Fonte: próprio auto

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Considerações iniciais

Como contextualização deste estudo, cabe uma análise da estrutura administrativa dos órgãos de natureza pública, para entendimento do cenário em que este trabalhador está inserido.

Necessário se faz a conceituação de órgãos públicos, desde sua criação e sua estrutura bem como o papel que desempenha na sociedade e sua relação com o clima organizacional.

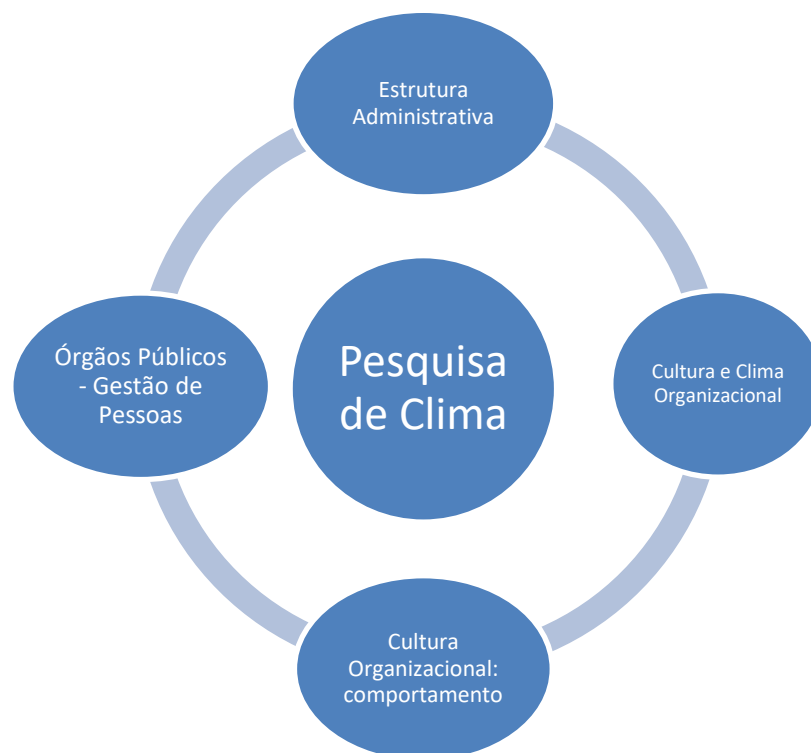
Para Albuquerque e Rocha, (2006, p.63) a análise do contexto funciona como um painel de controle na medida em que mostra os principais relacionamentos externos da organização com os clientes e fornecedores, bem como o ambiente concorrencial e as principais influências econômicas, sociais e regulatórias.

De acordo com Maria do Carmo Fernandes Martins, 2008, p. 29, “clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização”.

Neste sentido se faz importante o mapa de contexto para entendimento da estrutura administrativa das organizações, dos órgãos públicos, e da cultura e consequentemente da correlação destes com o clima organizacional.

A figura 2 dispõe sobre a motivação deste trabalho, ou seja, como está a percepção sobre o clima organizacional na Instituição e quais os assuntos envolvidos. Considerando como centro do estudo a percepção dos colaboradores captada através da pesquisa de clima organizacional e ao redor deste centro gravitam assuntos que influenciam na dinâmica organizacional de maneira direta ou indireta. E que são afetados pela estrutura administrativa, influenciando o meio laboral e a postura dos colaboradores, a própria cultura da organização de natureza pública bem como o comportamento das pessoas envolvidas.

Figura 2: Centro do Estudo: Pesquisa de Clima Organizacional:



Fonte: próprio autor

No próximo tópico a estrutura administrativa das organizações será abordada positivamente, ou seja, de acordo com os dispositivos legais vigentes no país, como a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 e outras leis ordinárias que disciplinam o direito administrativo.

2.2 Estrutura Administrativa das Organizações Públicas

O Estado Democrático de Direito, como preceitua a Constituição Federal de 1988, tem como objetivo fundamental, entre outros, garantir o desenvolvimento nacional (Art.3º, II, CF). Figurando como instrumento para esse desenvolvimento destaca-se o trabalho, o qual se encontra dentre os direitos sociais protegidos pela Carta Magna de 1988, como recurso capaz de concretizar o desenvolvimento almejado pela legislação (BRASIL,1988).

O direito ao trabalho, aliado a outros direitos que visam à melhoria da condição social, estão elencados no art.7º, CF e são imprescindíveis para a manutenção de uma relação saudável, segura e digna entre trabalhadores e empregadores, seja qual for a natureza laboral (BRASIL,1988).

Em que pese todo o arcabouço positivista legal, os direitos explicitados pela Constituição Federal não são plenos e capazes de atender expressamente a todas as

demandas do mundo laboral, suas especificidades e peculiaridades, principalmente as que condizem às relações entre as pessoas e suas organizações, o clima organizacional resultante que pode ou não ser fruto das instabilidades políticas que atingem de forma direta os órgãos de natureza pública (BRASIL,1988).

De acordo com o ordenamento jurídico nacional, órgão público faz parte da estrutura organizacional da administração pública, e legalmente é definido no art. 1º, § 2º, inciso I, da Lei 9.784/99 que dispõe: “Órgão é a unidade de atuação integrante da estrutura da Administração Direta e da estrutura da Administração Indireta”.

Para a doutrina, Órgão Público pode ser conceituado como o compartimento na estrutura estatal a que são cometidas funções determinadas, sendo integrado por agentes que, quando as executam, manifestam a própria vontade do Estado (CARVALHO FILHO, 2015).

Segundo Carvalho Filho, 2015, os órgãos públicos não são livremente criados e extintos pela só vontade da administração, eles dependem de lei (Art.48, XI, CF). O formalismo tanto para a criação quanto para extinção dos órgãos públicos depende de iniciativa do Chefe do Poder Executivo, e visa a desconcentração dos poderes como estratégia de gestão (BRASIL. Constituição, 1988).

O pensamento moderno reside em caracterizar-se o órgão público como um círculo efetivo de poder que, para tornar efetiva a vontade do Estado, precisa estar integrado pelos agentes. Em outras palavras, os dois reclamam entre si, mas não constituem uma só unidade (CARVALHO FILHO, 2015).

Dá-se o nome de organizações formais às organizações caracterizadas por regras e regulamentos formalizados por escrito e por estruturas de posições e hierarquia que ordenam as relações entre os indivíduos, ou órgãos componentes. Isso também se aplica aos órgãos públicos, pois não deixam de ser organizações sociais formais, criadas por lei, estruturadas hierarquicamente e que por meio de seus agentes desempenham as atividades definidas legalmente (CHIAVENATO, 2009).

Por meio da organização formal, procura-se remover algumas incertezas e limitações da situação humana, tirar vantagens da especialização de atividades, facilitar o processo de tomada de decisões e assegurar o cumprimento e execução dessas decisões pelos indivíduos participantes (CHIAVENATO, 2009).

Nas organizações de natureza pública, as incertezas são dirimidas por diretrizes que são os Princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência (art. 37, *caput*, CF) (BRASIL. Constituição, 1988).

Assim, a importância da existência dos órgãos públicos se faz presente por se tratar de meio normalizador da administração pública viabilizando a execução da atividade estatal com maior eficiência no desempenho de suas atividades através dos agentes públicos que são selecionados por processos seletivos ou concursos públicos, (MEIRELLES, 2006). Observando-se os princípios da moralidade, eficiência e aperfeiçoamento do serviço público, bem como o atendimento do princípio da isonomia proporcionando as mesmas oportunidades a todos.

As organizações de natureza pública, tais como empresas, autarquias e fundações são julgadas por agentes sociais externos como ineficientes, excessivamente burocráticas e de alto custo, e seus colaboradores são vistos como pessoas inflexíveis, engessadas e procrastinadoras (ROBBINS, 2010).

São vários os fatores que levam a este quadro situacional da organização pública, alguns são de percepção comum como a sensação de conformidade e estagnação em algumas carreiras cuja natureza da atividade e o meio contratual impede a agilidade nos processos de desligamento de funcionários não produtivos.

A estrutura administrativa é parte cultural e a de pesquisa de clima servirá para constatar o quadro situacional em que a Organização se encontra. Nas palavras de Fleury (2012, p.19), as propostas mais simplistas são as de diagnóstico de clima, as quais pretendem apreender os padrões culturais de uma organização a partir da somatória de opiniões e percepções de seus membros.

Isto posto, levando-se em consideração as peculiaridades da execução da atividade do Estado, as relações dos órgãos públicos e seus agentes podem ser mensuradas através da pesquisa de clima visando administrar a cultura e o próprio clima organizacional.

2.3 Órgãos Públicos e gestão de pessoas

As Organizações não podem existir sem que haja interesses, coalizões e interações entre funcionários, clientes, acionistas, fornecedores, concorrentes (CARVALHO, C. E.; RONCHI, C. C., 2005).

Nesse sentido, as Teorias sobre as Relações do Estado com os Agentes Públicos, considerando que o Estado é uma pessoa jurídica e que, como tal, não dispõe de vontade própria, atuando sempre por meio de pessoas físicas, a saber, os agentes públicos (DI PIETRO, 2013).

Pela Teoria do Órgão, a pessoa jurídica manifesta sua vontade por meio de órgãos, de tal modo que quando os agentes que os compõem manifestam sua vontade, é como se

o próprio Estado o fizesse; substituindo-se a ideia de representação pela de imputação. O Estado para que tenha suas atividades executadas e para que atinja sua finalidade perante a sociedade investe seus agentes com o múnus público (DI PIETRO, 2013).

Não há como se falar em órgãos públicos sem antes passar pela definição de Administração Pública, pois esta é formada pela conjunção dos órgãos cujo objetivo é o atendimento da vontade do Estado (MEIRELLES, 2006).

Define Alexandrino, o Brasil adota o critério formal de administração pública. E classifica a administração pública segundo nosso ordenamento jurídico, como sendo integrada exclusivamente: (a) pelos órgãos integrantes da denominada administração direta (são os órgãos integrantes da estrutura de uma pessoa política que exercem função administrativa); (b) pelas entidades da administração indireta. (ALEXANDRINO, 2009).

Em sentido objetivo, a Administração Pública abrange as atividades exercidas pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes incumbidos de atender concretamente às necessidade coletivas. E, em sentido subjetivo, como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado (DI PIETRO, 2013).

As estruturas formais e os princípios das Instituições Públicas somam-se a premente necessidade de crescimento e obtenção de resultados desejados pela Organização e para o alinhamento dos ideais a pesquisa de clima vem para tornar clara qual a percepção dos agentes do ambiente e o que está acontecendo em determinado momento na organização estudada. Assim, a cultura organizacional e o comportamento serão abordados na sequência.

2.4 Cultura Organizacional: Comportamento Organizacional

A cultura originalmente é formada pelos ideais, pela filosofia do fundador da organização, que influencia diretamente os critérios adotados para a contratação da força de trabalho, que por sua vez influenciam o clima geral dos comportamentos considerados aceitáveis (ROBBINS, 2009, p.232).

De acordo com Schein, são três os níveis da cultura e suas interações, que são os artefatos, os valores compartilhados e as ceteras tácitas profundas. Os artefatos são estruturas e processos organizacionais visíveis. Os valores compartilhados são as estratégias, os objetivos, as filosofias adotadas. E as ceteras tácitas profundas são crenças, percepções, inconscientes, pensamentos e sentimentos pressupostos (SCHEIN, 2009, p. 35).

Cultura organizacional implica em algum nível de estabilidade estrutural, tem profundidade, extensão, influencia todos os aspectos de como a organização lida com sua tarefa principal, seus vários ambientes e suas operações internas, e a padronização vincula os vários elementos em um nível mais profundo (SCHEIN, 2009).

Nesse sentido, a cultura é modelada pelas pessoas dentro da organização, os servidores, pela ética da organização, pelos direitos trabalhistas concedidos aos empregados, e pelo tipo de estrutura utilizado pela organização (JONES, 2010, p. 6).

Para Robbins, cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização e que a distingue de outra, e que possuem características básicas (ROBBINS, 2009, p.226).

Organizações são uma série de componentes principais que são o trabalho, as pessoas, a organização formal e a organização informal (JONES, 2010).

As crenças, valores e normas relativos à cultura organizacional influenciam o comportamento das pessoas e o clima é fruto deste comportamento aliado às percepções pessoais individuais e do comportamento em grupo enquanto organização coletiva (SCHEIN, 2009).

Assim, cultura organizacional é um termo mais profundo do que o clima, sendo este fruto da percepção das pessoas em determinado momento e em determinadas condições. Clima é parte da cultura (MARTINS, 2008).

2.5 Clima Organizacional: relação entre os servidores e órgãos

O clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, percepção que pode ser influenciada por fatores conjunturais externos e internos à organização. A ideia de clima organizacional remete à noção de clima meteorológico e retrata um estado momentâneo da organização (FLEURY, SAMPAIO, 2002).

Ainda, o clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes (CHIAVENATO, 2009).

Destaca-se aqui a percepção do clima organizacional e a motivação dos servidores, que por vezes não têm uma carreira nítida e compensatória pela energia empenhada.

O clima organizacional influencia de forma direta e indiretamente os comportamentos das pessoas dentro da organização seja ela de natureza pública ou privada (PEREIRA, NASCIMENTO et al.,2014).

A pesquisa de clima mostra como a organização é vista pelas pessoas que nela trabalham (CHIAVENATO, 2009).

A importância em se estudar o clima organizacional em organizações públicas faz parte da identificação da situação atual da administração e sua consequente e concomitante percepção pelos colaboradores, podendo ser importante instrumento na tomada de decisão dos gestores, para mensurar a qualidade de vida no trabalho (MARTINS, 2008).

Assim, destacam-se algumas peculiaridades de Gestão de Pessoas no setor público, tais como motivação, produtividade e satisfação das pessoas envolvidas são tidas como pontos centrais a serem estudados para implementação de melhorias em procedimentos organizacionais de toda e qualquer organização (CHIAVENATO, 2009).

Em suma, clima organizacional é o como a organização está no exato momento em que é estudada. E pode ter como indicadores: a credibilidade, a justiça, o respeito, a confiança ou desconfiança, a segurança ou insegurança nas relações dos colaboradores a depender da condução de seus líderes (TAMAYO, 1999 apud MARTINS, 2008).

Clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: a) É percebida ou experimentada pelos membros da organização; b) Influencia seu comportamento (LITWIN; STRINGER 1968 apud CHIAVENATO, 2009)².

Segundo Chiavenato (2009), o termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos do ambiente que levam à provocação de diferentes espécies de motivação é o sumário padrão total de experiências e valores de incentivos que existem em dado conjunto organizacional.

O clima organizacional depende de seis dimensões (LITWIN apud CHIAVENATO, 2009)³:

- 1) Estrutura da organização: que afeta o sentimento das pessoas sobre as restrições em sua situação de trabalho, como regras excessivas, regulamentos, procedimentos, autoridade hierárquica, disciplina etc.;
- 2) Responsabilidade: que produz o sentimento de ser seu próprio chefe e de não haver dependência nem dupla verificação em suas decisões;

² LITWIN, G. H. Climate and motivation: an experimental study. In., 1968. KOLB, D.A.; RUBIN, I.M.; McINTYRE, J.M. Organizational psychology: a book of readings. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1971.

³ LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. Motivation and organizational climate. Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1968.

- 3) Riscos: que levam à iniciativa e ao senso de arriscar e de enfrentar desafios no cargo e na situação de trabalho;
- 4) Recompensas: conduzem ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; são a substituição do criticismo e das punições pela recompensa;
- 5) Calor e apoio: o sentimento de “boa camaradagem” geral e de ajuda mútua que prevalecem na organização;
- 6) Conflito: o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos. É a colocação das diferenças no “aqui e agora”.

Os efeitos do clima organizacional quando positivos levam a um maior comprometimento das pessoas com os objetivos da organização e quando negativos podem acarretar prejuízos não apenas para a imagem da organização bem como para a saúde dos trabalhadores.

Uma avaliação do clima da organização pode conduzir a melhoria na comunicação entre as pessoas, diminuindo a distância entre o que é planejado como objetivos da organização e o que de fato se consegue executar, reduzindo assim o retrabalho e a sensação de que o trabalho “não rende” como deveria (ANDRADE, M.A.; FISCHER, A.L.; STEFANO, S.R, 2015).

E é por meio da pesquisa de clima que se busca saber o qual a percepção do funcionário. “As pesquisas de clima são feitas geralmente por meio de questionários e/ou entrevistas, tentando-se obter as opiniões dos empregados acerca de vários itens sobre os quais a empresa tem interesse em saber o que seu pessoal pensa”. (OLIVEIRA, 1995, p. 70)

2.6 Modelos de Pesquisas de Clima Organizacional

O clima é algo que pode ser percebido pelos sentidos e a imagem que pode ser facilmente captada é de ineficiência e de lentidão da gestão governamental, inclusive de muitos servidores, afetando diretamente os valores e normas compartilhados pelos membros dessas organizações. O clima se forma pelas ações do cotidiano laboral (ROBBINS, 2010).

Neste cenário, a pesquisa de clima organizacional ajuda a reunir valores que possam auxiliar o relacionamento entre servidor e órgão para dar ensejo à mudança das atitudes do dia a dia.

É por meio da pesquisa de clima organizacional que é possível se medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa (BISPO, 2006).

Para proporcionar uma visão geral dos estudos sobre o clima organizacional segue o quadro (NARDI, 2004, p.17).

Quadro 1: Objetivos do estudo de clima organizacional.

Autores	Ano	Objetivo do estudo de Clima Organizacional
Lewin et al	1939	Efeito do comportamento em climas sociais por meio de modelos que utilizam diferentes estilos de liderança.
Litwin e Stringer	1968	Um conjunto ou um grupo de experiências e incentivos e representa uma propriedade do ambiente que é percebido direta ou indiretamente pelas pessoas nesse ambiente. É um constructo que: a) permite uma análise dos determinantes do comportamento motivado em situações sociais complexas e atuais; b) simplifica os problemas de mensuração dos determinantes situacionais ao permitir que os indivíduos, em uma determinada situação, pensem as suas experiências de modo mais organizado, e c) torna possível a caracterização total da influência situacional de vários ambientes que podem ser mapeados e categorizados permitindo serem feitas comparações entre ambientes.
Schneider	1973	O conceito de clima pode ser descrito como pessoal; clima é uma percepção individual.
Garvin	1975	O estudo pretende: a) examinar a correlação pessoal e organizacional das percepções do clima e b) avaliar como as variáveis pessoais e organizacionais podem interagir na determinação das percepções do clima.
Payne, Fineman e Wall	1976	Analisa a confusão existente entre o significado e mensuração dos conceitos de clima organizacional e satisfação no trabalho e examina se: a) operacionalmente clima organizacional e satisfação no trabalho são a mesma coisa; b) o clima organizacional é um conceito aplicável às organizações ou aos indivíduos e c) as medidas de clima organizacional e satisfação no trabalho são descritivas ou afetivas.
Schneider	1990	Clima como percepção dos empregados sobre eventos, práticas e procedimentos e os tipos de comportamentos

		que são recompensados, apoiados e esperados em determinado contexto.
Fink e Chen	1995	Clima organizacional é um conjunto de atitudes e crenças relacionadas à organização que é compartilhada e coletivamente asseguradas pelos membros da organização como um todo.
McMurray	2003	Estuda clima e cultura organizacional e compartilha a visão de que os conceitos de clima e cultura residem num mesmo contínuo.

Fonte: adaptado de Nardi, 2004

No estudo da Instituição de ensino superior de natureza pública escolhida, foi utilizada a Escala de Clima Organizacional – ECO: utiliza 5 fatores com as seguintes denominações: apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico; controle/pressão e coesão entre colegas (MARTINS, 2008)

E, essa Escala de Clima Organizacional utiliza esses 5 fatores visando avaliar a empresa de acordo com as percepções individuais de cada trabalhador.

2.7 Consolidação dos conceitos da Revisão de Literatura

Clima organizacional, em resumo, é o como a organização está no exato momento em que é estudada. E a motivação está relacionada intimamente com o clima (CHIAVENATO, 2009).

A pesquisa de clima organizacional traz os pontos a serem mais bem observados, em relação ao apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico; controle/pressão e coesão entre colegas bem como as fraquezas, e que podem funcionar como ponto de partida para mudanças.

O capítulo seguinte abordará o método de pesquisa bem como a escolha e a aplicação de instrumento de diagnóstico.

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 Escolha e aplicação do instrumento de diagnóstico

A pesquisa foi feita de forma individual, após a apresentação do questionário e a maneira com que deve ser preenchido. Atentou-se para que os respondentes tenham entendido as instruções e o modo de assinalar suas respostas. Seguindo-se a seguinte ordem das ações:

Passo 1: Divulgação da pesquisa no Instituto colaborador: apresentação para os responsáveis administrativos e docentes;

Passo 2: Execução da pesquisa no local: entrega dos formulários a serem respondidos;

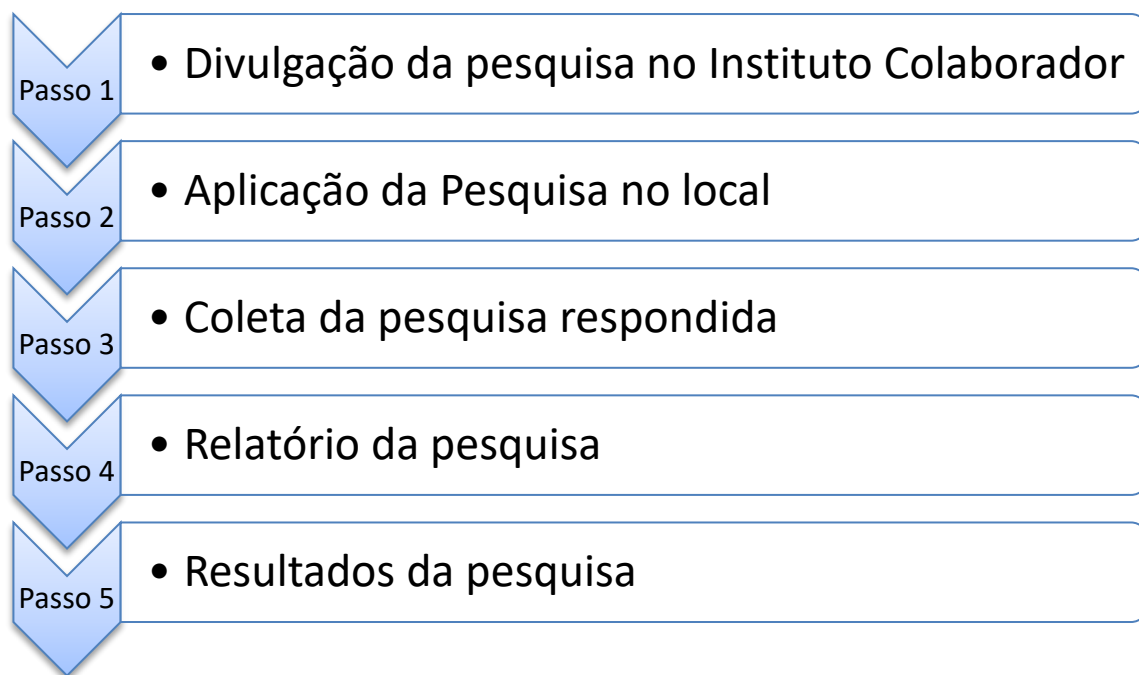
Passo 3: Coleta da pesquisa respondida;

Passo 4: Relatório da pesquisa: interpretação dos dados

Passo 5: Resultados da pesquisa.

A figura 3 ilustra a sequência das ações que foram adotadas para a aplicação da pesquisa:

Figura 3: Ordem das Ações:



Fonte: Próprio autor

Para tanto, a escala de clima organizacional – ECO, de autoria de Martins (2008), serviu de esboço para avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional, conforme o quadro exposto:

Quadro 2: Denominações, Definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO:

Denominações	Definições	Itens	Índices de Precisão
Apoio da chefia e da Organização Fator 1	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho	1 ao 21	0,92
Recompensa Fator 2	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador	22 ao 34	0,88
Conforto Físico Fator 3	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados	35 ao 47	0,86
Controle e Pressão Fator 4	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados	48 ao 56	0,78
Coesão entre colegas Fator 5	União, vínculo e colaboração entre os colegas de trabalho	57 ao 63	0,78
Hierarquia Administrativa Fator C	Natureza do contrato, hierarquia influencia do comportamento	64 a 69	

Fonte: adaptado de MARTINS (2008, p. 33).

Segundo Martins (2008, p.35) a ECO (Escala de Clima Organizacional) é uma série de frases que descrevem características da empresa e que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho, utilizando-se a seguinte escala conforme quadro 3:

Quadro 3: Escala de Clima Organizacional

1	2	3	4	5
Concordo Totalmente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Fonte: MARTINS (2008, p. 33).

As frases do questionário denotam características da empresa e que serão avaliadas de acordo com a opinião de cada colaborador, devendo-se escolher valores entre 1 e 5, em que 1 é concordo totalmente, 2 discordo, 3 nem concordo nem discordo, 4 concordo e 5 concordo totalmente, conforme o disposto no quadro 3: escala de clima organizacional.

Detalhamento do questionário a ser aplicado:

As questões de 1 a 21 dizem respeito ao apoio da chefia e da organização – Fator 1. As questões de 22 a 34 dizem respeito a recompensa – Fator 2. De 35 a 47, o assunto das questões é o conforto físico – Fator 3. De 48 ao 56, o questionário abrange o tema controle e pressão: Fator 4.

O fator C foi acrescentado para observar a natureza do contrato, e a influência da hierarquia no comportamento, as questões 64 a 69 foram adicionadas e tratam da percepção dos trabalhadores sobre a natureza da instituição.

As questões de 1 a 21 dizem respeito ao apoio da chefia e da organização:

01. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.
02. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.
03. O funcionário recebe orientação do chefe para executar suas tarefas.
04. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.
05. Aqui o chefe ajuda os funcionários com problemas.
06. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.
07. As mudanças são acompanhadas pelos chefes.
08. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.

09. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.
11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.
12. As mudanças nesta empresa são planejadas.
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.
14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.
15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.
16. Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.
17. O chefe tem respeito pelo funcionário.
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.
19. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.
20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.

As questões de 22 a 34 dizem respeito a recompensa.

22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.
23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.
25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.
26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.
27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.
28. Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.
29. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.
30. O trabalho bem feito é recompensado.
31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.
32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.
33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.
34. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.

De 35 a 47, o assunto das questões é o conforto físico.

35. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.
37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.
38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.

39. O ambiente físico de trabalho é agradável.
40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.
41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.
42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.
43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.
44. O setor de trabalho é limpo.
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.
46. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.
- De 48 ao 56, o questionário abrange o tema controle e pressão.
48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.
49. Nesta empresa, tudo é controlado.
50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.
51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.
52. Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.
54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.
55. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.
56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.
- As questões de 57 a 63 são sobre a coesão entre colegas.
57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.
59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.
60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.
61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.
62. Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.
63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.
- As questões 64 a 69 foram adicionadas e são sobre a percepção dos trabalhadores sobre a natureza da instituição.
64. Nesta empresa, os graus de hierarquia são conhecidos.

65. Existe formalismo na relação entre os funcionários de diversos níveis hierárquicos.
66. Aqui, a natureza da contratação do funcionário tem relevância.
67. Os funcionários sentem o grau de hierarquização.
68. O conhecimento dos níveis hierárquicos administrativos influencia o comportamento organizacional.
69. Existe maior responsabilidade dos funcionários devido à natureza da empresa.

O Formulário como foi apresentado para os colaboradores encontra-se no apêndice 2.

A ECO se baseia em 5 fatores e seus resultados devem ser apurados por fator, somando-se os valores marcados pelos respondentes em cada item de cada fator e dividindo-se o total pelo número de itens. Depois, somam-se as médias de cada respondente em cada fator e divide-se pelo número de respondentes e assim sucessivamente. Os resultados das médias fatoriais deverão ser sempre um número entre 1 e 5 que é amplitude da escala de respostas (MARTINS, 2008, p.34).

Na literatura não foram localizados outras aplicações com resultados numéricos utilizando a mesma metodologia de escala de clima organizacional.

A Interpretação considera que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional (MARTINS, 2008).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

A Instituição colaboradora, o IFSP (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo) – Campus de Araraquara, conta com três áreas, Indústria, Informática e Gestão totalizando 110 (cento e dez) servidores, sendo 70 (setenta) docentes e 40 (quarenta) administrativos.

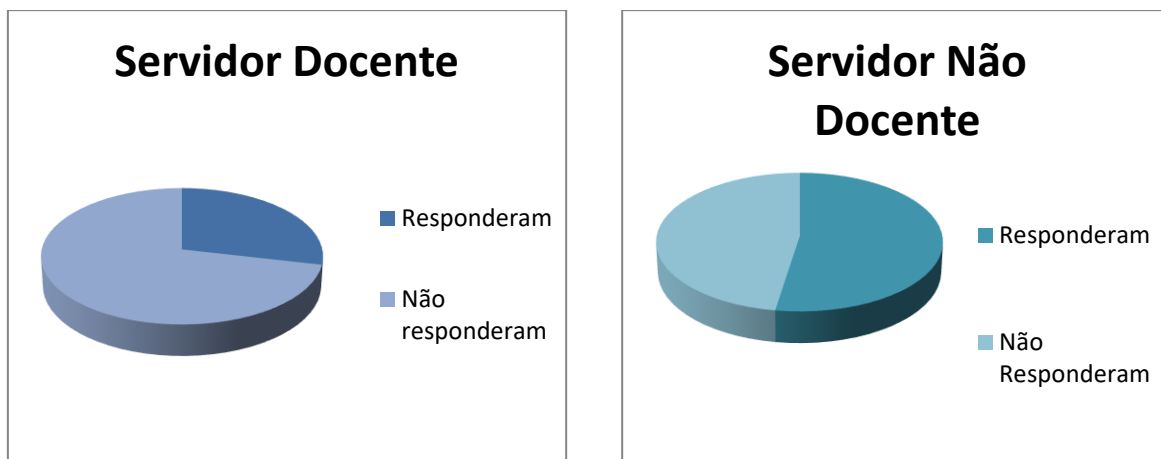
O Campus Araraquara do IFSP é resultado dos esforços conjuntos de prefeituras da região, Associação Comercial e Industrial de Araraquara (ACIA), do IFSP e do MEC, conhecedores das necessidades da região, cujas atividades econômicas são baseadas no setor sucroalcooleiro, produção de suco cítrico, unidade de produção da Embraer, unidade de manutenção de aeronaves da TAM, gás natural proveniente da Bolívia e diversificação dos arranjos produtivos do município, que tem se dado por meio da implantação do Polo de Tecnologias em Informática.⁴

O quadro de pessoal atualmente conta com 40 servidores administrativos e 70 docentes para atender a cursos superiores (Engenharia Mecânica, Licenciatura em Matemática, Tecnólogo em Análise e Desenvolvimento de Sistemas e Tecnólogo em Mecatrônica Industrial); técnicos concomitantes (Informática, Mecânica e Mecatrônica) e técnicos integrados (Informática e Mecânica).⁵

O número de questionários respondidos por servidores foi de 21 (vinte e um) abrangendo 52,50% dos servidores técnicos e o resultado por docentes foi de 20 (vinte), ou seja, 28,58 % dos docentes se disponibilizaram em responder a pesquisa, conforme as figuras 4 e 5.

⁴Disponível em: <http://arq.ifsp.edu.br/portal/index.php/o-campus>. Acesso em 24/10/2016.

⁵ Disponível em: <http://arq.ifsp.edu.br/portal/index.php>. Acesso em 09/11/2016.



Figuras 4 e 5: Gráficos com os questionários respondidos pelos docentes e não docentes.

Fonte: próprio autor

Perfazendo um total de 41 (quarenta e uma) pesquisas respondidas, ou seja, 37,27% dos servidores sejam docentes ou não docentes preencheram a pesquisa, os dados obtidos não amostrais são apenas quantitativos.

As respostas dos colaboradores foram analisadas uma a uma e quais suas implicações para o clima organizacional no capítulo seguinte.

4.1. Análise e discussão dos resultados da pesquisa aplicada

O meio escolhido para se conhecer o clima organizacional da instituição foi a aplicação de questionário com escala de clima de Martins (2008).

Para viabilizar o trabalho de pesquisa, e como meio de preparação foi solicitado para a Diretoria do IFSP via correio eletrônico a autorização para aplicação do questionário, e esta teve retorno positivo em se aplicar a pesquisa com os servidores, que aceitassem a proposta feita conforme apresentação da proposta (Apêndice 1).

A importância da apresentação prévia do questionário à Diretoria tem por objetivo a transparência e o intercâmbio de informações e assim facilitar a aplicação das questões relativas ao clima organizacional.

Cronograma: Após solicitação, foi disponibilizada uma data pela Diretoria do IFSP, no dia 27 de outubro de 2016, para a apresentação e aplicação do questionário. E outra data, dia 04 de novembro de 2016, para o recolhimento das pesquisas respondidas. O relatório com os resultados será enviado por e-mail a Administração do Instituto colaborador.

O relatório final da pesquisa é direto, prático e sucinto de maneira a ser compreensível para os leitores. As respostas constantes dos formulários (Apêndice 2) respondidos foram transcritas para um quadro (Apêndice 3), cada participante recebeu um código S1, S2 e assim sucessivamente até o número 21, representando as respostas dos Servidores não docentes e para os docentes foi atribuído o código D1, D2 etc. até o número 20.

A análise dos resultados obtidos foi feita fator por fator, e os resultados apresentados por um número entre 1 e 5 que é a amplitude da escala de respostas (MARTINS, 2008, p.34).

Para o fator 1, que trata de apoio da chefia e da organização, os respondentes docentes obtiveram a média de 3,83 e os servidores não docentes a média foi de 3,91, a interpretação deste resultado é que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional. Além disso, valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 apontam clima ruim. Assim, para a Instituição estudada, temos que o clima organizacional tende a ser bom, existe pouca pressão e baixo controle.

Em relação ao fator 2 que diz respeito a recompensa, a média para os docentes foi de 2,70 e para os servidores foi de 2,69, demonstrando que em relação a política de recompensas o clima nesta instituição é ruim, podendo ser um ponto de atenção para futuras políticas de promoção e reconhecimento.

Fator 3, conforto físico, as respostas para docentes e servidores foi 3,59 e 3,81 respectivamente, demonstrando que em relação a estrutura física esta não atende de maneira plena as necessidades dos servidores.

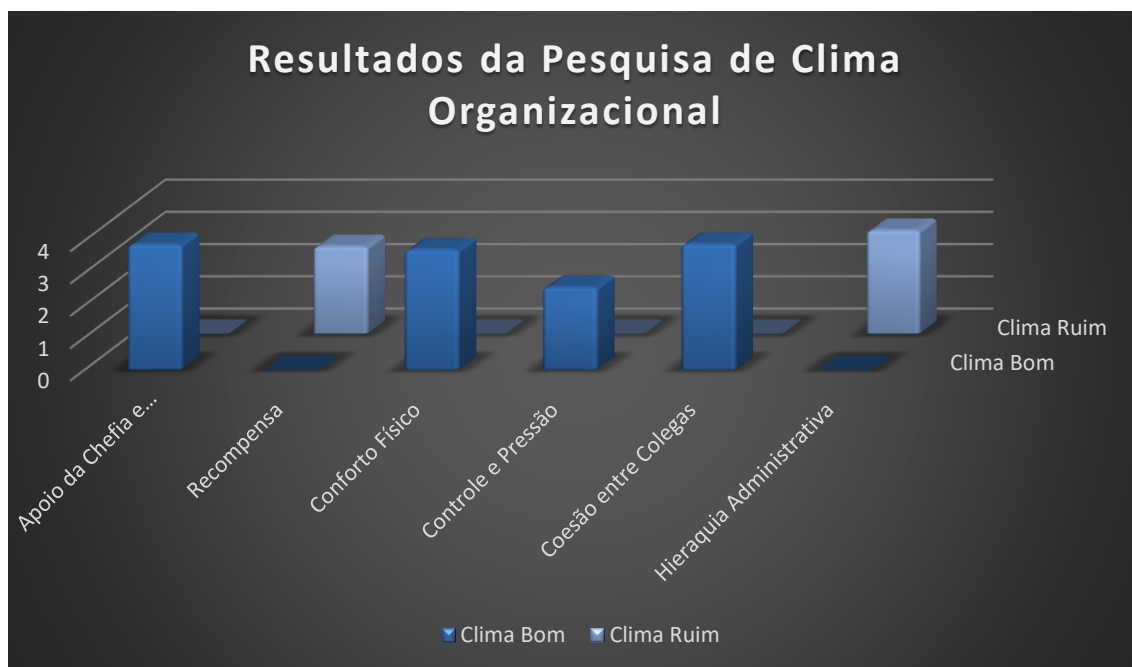
Para o fator 4, pressão e controle, a interpretação é inversa, os valores maiores que 4 indicam um clima ruim e menores que 2,9, um bom clima, as respostas dos docentes foram de 2,53 e dos não docentes foi de 2,54, denotando um bom clima organizacional em relação ao comportamento e desempenho dos funcionários.

O fator 5 traz a coesão entre colegas, o resultado para docentes é de 3,73 e para não docentes é de 4,04 demonstrando união e colaboração entre os colegas de trabalho.

Sobre o fator C, que foi acrescido à pesquisa com o objetivo de estabelecer um vínculo entre hierarquia e comportamento, o resultado para docentes foi de 3,25 e para não docentes 3,16 o que mostra que em relação a esse assunto o clima é ruim.

Para melhor ilustrar os resultados, o quadro dispõe os fatores que foram elencados no questionário, com suas médias fatorial calculadas conforme tabela do Excel (Apêndice 3) e o resultado referente ao clima organizacional para cada fator respectivamente.

Figura 6: Resultados obtidos com a aplicação do questionário de Clima Organizacional.



Fonte: Próprio autor

FATORES ABORDADOS NO ESTUDO:

O quadro destaca os fatores abordados no estudo e seus respectivos resultados:

Quadro 4: Fatores abordados no estudo

- Apoio da Chefia e Organização: 3,87 – Clima Bom
- Recompensa: 2,70 – Clima Ruim
- Conforto Físico: 3,70 – Clima Médio para Bom
- Controle e Pressão: 2,54 – Clima Bom
- Coesão entre colegas: 3,88 – Clima Bom
- Hierarquia Administrativa: 3,20 – Clima Ruim

Fonte: Próprio autor

Os resultados foram enviados à Instituição colaboradora por e-mail em formato de apresentação (Apêndice 4) e não estava no escopo desta pesquisa avaliar qualitativamente os resultados obtidos com a aplicação do questionário.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Limitações da pesquisa

Necessário se faz considerar as limitações em relação à pesquisa de clima em si, os fatores elencados no Capítulo 3 e os resultados obtidos no Capítulo 4, uma vez que o tema é abrangente e depende do nível de entrega dos participantes, bem como do foco da pesquisa.

Considerando ainda as repercussões a respeito da validade dos resultados e sua relação com os assuntos abordados tais como: percepção dos colaboradores em relação a chefia, a organização da empresa, recompensa, conforto físico, controle e pressão, coesão entre colegas mostra o quão vasto é o tema e como pode ser influenciado por outras questões estranhas à Organização.

Outra limitação diz respeito ao tempo e ao agendamento para a aprovação do projeto, aplicação da pesquisa e coleta dos formulários, tendo em vista os compromissos formais da Instituição colaboradora, uma vez que a pesquisa de clima apresentada por este trabalho não estava na programação formal da Instituição Colaboradora.

5.2 Considerações finais

Conclusão:

O objetivo deste trabalho foi mostrar através da pesquisa de clima organizacional qual é a percepção dos colaboradores em relação ao clima da organização ao qual fazem parte e, quais os pontos que merecem atenção do gestor.

Assim, retornando à pergunta inicial do trabalho: Como está a percepção sobre o clima organizacional na Instituição, pode ser respondida com os resultados obtidos pelos questionários.

A percepção tanto de servidores docentes e não docentes em relação aos fatores observados foram respectivamente: 1) em relação ao apoio da chefia e organização, o Clima na Instituição foi dado como sendo bom; 2) quanto à recompensa, reconhecimento, contou-se para o momento um clima ruim; 3) fator conforto físico, os respondentes percebem o clima como sendo de médio para bom; 4) no tocante a controle e pressão, os servidores de maneira geral sentem-se num clima bom denotando um entrosamento entre as pessoas, o que torna o ambiente favorável a colaboração entre chefias e subordinados;

5) Coesão entre colegas, mantém-se a percepção de clima bom, representa uma tendência a cooperação; e 6) em relação a hierarquia, o que se observou foi que clima é ruim, sendo um ponto que merece a atenção do gestor.

A pesquisa de clima traz a percepção dos colaboradores sendo importante para o entendimento dos valores e normas que são compartilhadas na Instituição.

Faz se necessário também listar algumas vantagens e desvantagens da aplicação de uma pesquisa de clima organizacional:

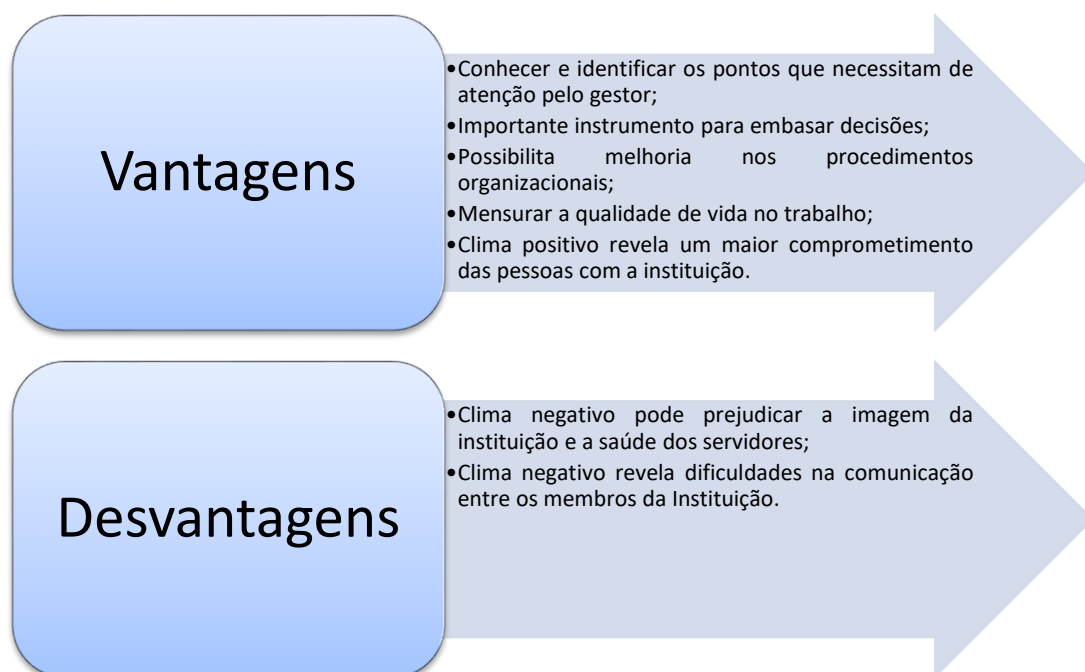
Vantagens:

- Conhecer e identificar os pontos que necessitam de atenção pelo gestor;
- Importante instrumento para embasar decisões;
- Possibilita melhoria nos procedimentos organizacionais;
- Mensurar a qualidade de vida no trabalho;
- Clima positivo revela um maior comprometimento das pessoas com a instituição.

Desvantagens:

- Clima negativo pode prejudicar a imagem da instituição e a saúde dos servidores;
- Clima negativo revela dificuldades na comunicação entre os membros da Instituição.

Figura 7: vantagens e desvantagens da aplicação de uma pesquisa de clima organizacional.



Fonte: próprio autor

Nesse cenário, a pesquisa de clima organizacional vem com o propósito de pontuar aspectos a serem observados pelo gestor para auxiliar o relacionamento entre servidor e órgão oferecendo meios para que mudanças no cotidiano laboral sejam possíveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACQUAVIVA, Marcus Cláudio. **Dicionário Acadêmico de Direito**. 2 ed. São Paulo: Editora Jurídica Brasileira, 2001.

ALBUQUERQUE, A., ROCHA, P. **Sincronismo Organizacional – Como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

ALEXANDRINO, Marcelo. **Direito Administrativo Descomplicado**. 3 Ed. São Paulo: Método, 2010

ANDRADE, S.M; FISCHER, A.L; STEFANO, S.R. Confiança Organizacional e Interpessoal como uma Dimensão de Clima Organizacional. In **BASE – Revista de Administração e Contabilidade Unisinos**, v. 12(2): 155-166, abril/junho 2015.

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

BONFIM, Vólia. **Direito do Trabalho**. 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2014.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. Disponível em <http://www2.planalto.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/presidencia/estrutura-organizacional/organograma.jpg>. Acesso em 15/07/2016.

BRASIL. **Lei 9.784/99, de 29.01.1999**. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9784.htm. Acesso em 15/07/2016.

CARVALHO, C. E.; RONCHI, C. C., **Cultura Organizacional – teoria e pesquisa**. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 2005.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo** / José dos Santos Carvalho Filho. – 28. ed. rev., ampl. e atual. até 31-12-2014. – São Paulo: Atlas, 2015.

CARVALHO, Matheus. **Manual de Direito Administrativo**. 2. ed. Salvador: Editora Jus Podivm, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme; SAMPAIO, Jäder dos Reis. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord); et al. **As pessoas na Organização**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 283-294.

JONES, Gareth R. **Teoria das Organizações**. 1 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

MARINELA, Fernanda. **Direito Administrativo**. 4 ed. Niterói: Impetus, 2010.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias et al. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2006.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/institucional/estrutura-organizacional>. Acesso em 15/07/2016

NARDI, Antônio. **Clima organizacional: uma revisão do conceito, instrumentos e dimensões no Brasil e nos EUA**. Dissertação (Mestrado em Administração), Faculdade de Economia e Administração de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2004.

OLIVEIRA FILHO, Adão de et al. **Política de gestão de pessoas em instituições federais de ensino superior**. 2012

OLIVEIRA, Marco Antonio. **Pesquisas de Clima Interno nas Empresas: O Caso dos Desconfiômetros Avariados**. São Paulo: Nobel, 1995

PAULA, P.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M.; ZAMPIER, M. A. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 81, art. 3, p. 59-73, 2011.

PEREIRA, I. M. O; NASCIMENTO, R. F. et al. Influência do Clima Organizacional na Produtividade dos Funcionários do Centro de Recuperação Especial Coronel Anastácio Neves – Crecan. In **XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT 2014**. <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/24120216.pdf>. Acesso em 25/07/2016.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009.

TEIXEIRA, M. C. S.; FRANÇA, S. L.B. **Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho: Contribuições para Gestão Estratégica de Pessoas em Instituição Pública**. Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Outubro de 2013.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 5.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

APÊNDICE 1



Especialização em Engenharia de Produção EESC – USP
Trabalho de Conclusão de Curso
Turma 07 – 2015/2016

Título: Pesquisa de clima organizacional em um órgão público

Tatyana N. Corrêa

Agenda

Divulgação da Pesquisa de Clima na Entidade

Aplicação da Pesquisa no local

Coleta da Pesquisa Respondida

Relatório da Pesquisa

Resultado da Pesquisa

OBJETIVO:

Aplicar pesquisa de Escala de Clima Organizacional – ECO e;

Analisar os dados resultados da pesquisa de clima organizacional

INSTITUIÇÃO COLABORADORA:

Colaboradores:
Servidores docentes e não docentes.

Instituição Colaboradora: IFSP

O questionário é um série de frases que descrevem características da empresa e serão avaliadas de acordo com a opinião de cada colaborador, devendo-se escolher valores entre 1 e 5, considerando:

1	2	3	4	5
Concordo Totalmente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e anote junto a cada frase o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a escala apresentada.

ESCALA DE CUMPA ORGANIZACIONAL

Caro colaborador,

Neste questionário você vai encontrar um série de frases que descrevem características das empresas e que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho.

Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a empresa onde você trabalha. O importante é que você dê sua opinião sobre as características da sua empresa COMO UM TODO.

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

1	2	3	4	5
discordo	discordo	nenhum	concordo	concordo
Totamente		Concordo		Totamente
		Nem		
		Discordo		

CH

01. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.
02. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.
03. O funcionário recebe orientação do chefe para executar suas tarefas.
04. As tarefas que demandam mais para serem realizadas são orientadas pelo o fim pelo chefe.
05. Aqui o chefe ajuda os funcionários com problemas.
06. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.
07. As mudanças são acompanhadas pelos chefes.
08. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.
09. Nesta empresa, as decisões são compartilhadas.
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.

11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.
12. As mudanças nesta empresa são planejadas.
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.
14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.
15. O chefe valoriza o opinião dos funcionários.
16. Nesta empresa, os funcionários tem participação nas mudanças.
17. O chefe tem respeito pelo funcionário.
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.
19. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.
20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.
23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.
25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.
26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.
27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.
28. Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.
29. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.
30. O trabalho bem feito é recompensado.
31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.
32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.
33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.

34. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.
35. Os funcionários desta empresa tem equipamentos necessários para realizar suas tarefas.
36. O ambiente de trabalho atende as necessidades físicas do trabalhador.
37. Nesta empresa, o ambiente físico pode se movimentar com facilidade.
38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.
40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.
41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.
42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.
43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.
44. O setor de trabalho é limpo.
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.
46. Nesta empresa, a postura física dos empregados 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. Nesta empresa, tudo é controlado.
50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.
51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.
52. Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.
54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.
55. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.

56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.
57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.
59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.
60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.
61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.
62. Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.
63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.
64. Nesta empresa, os graus de hierarquia são conhecidos.
65. Existe formalismo na relação entre os funcionários de diversas níveis hierárquicos.
66. Aqui, a natureza da contratação do funcionário tem relevância.
67. Os funcionários sentem o grau de hierarquização.
68. O conhecimento dos níveis hierárquicos administrativos influenciam o comportamento organizacional.
69. Existe maior responsabilidade dos funcionários devido à natureza da empresa.

Referência:

DIQUEIRA, Sirlene; Maria Maria; TAMARÉ, Alvaro, et al. Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008

Servidor: docente () não docente ()
há quantos anos é servidor:

спасибо 谢谢
GRACIAS
THANK YOU
ありがとうございました MERCI
DANKE धन्यवाद
شُكراً OBRIGADO



APÊNDICE 2

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Caro colaborador,

Neste questionário você vai encontrar um série de frases que descrevem características das empresas e que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho.

Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a empresa onde você trabalha. O importante é que você dê sua opinião sobre as características da sua empresa COMO UM TODO.

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

1	2	3	4	5
Discordo	Discordo	Nem	Concordo	Concordo
Totalmente		Concordo		Totalmente
		Nem		
		Discordo		



01. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.
02. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.
03. O funcionário recebe orientação do chefe para executar suas tarefas.
04. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.
05. Aqui o chefe ajuda os funcionários com problemas.
06. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.
07. As mudanças são acompanhadas pelos chefes.
08. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.
09. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.

34. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.
35. Os funcionários desta empresa tem equipamentos necessários para realizar suas tarefas.
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.
37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.
38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.
40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.
41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.
42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.
43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.
44. O setor de trabalho é limpo.
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.
46. Nesta empresa, a postura física dos empregados 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. Nesta empresa, tudo é controlado.
50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.
51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.
52. Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.
54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.
55. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.

11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.
12. As mudanças nesta empresa são planejadas.
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.
14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.
15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.
16. Nesta empresa, os funcionários tem participação nas mudanças.
17. O chefe tem respeito pelo funcionário.
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.
19. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.
20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.
23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.
25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.
26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.
27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.
28. Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.
29. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.
30. O trabalho bem feito é recompensado.
31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.
32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.
33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.

56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.
57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.
59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.
60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.
61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.
62. Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.
63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.
64. Nesta empresa, os graus de hierarquia são conhecidos.
65. Existe formalismo na relação entre os funcionários de diversos níveis hierárquicos.
66. Aqui, a natureza da contratação do funcionário tem relevância.
67. Os funcionários sentem o grau de hierarquização.
68. O conhecimento dos níveis hierárquicos administrativos influenciam o comportamento organizacional.
69. Existe maior responsabilidade dos funcionários devido à natureza da empresa.

Referência:

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; TAMAYO, Álvaro, et al. **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008

Servidor: docente (☒) Não docente (☐)

Há quantos anos é servidor:

APÊNDICE 3

	QUESTÕES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	
FATOR 1	1	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	3	4	
	2	4	5	3	4	3	5	4	1	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	5	
	3	5	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	3	3	5	4	2	5	4	4	5	
	4	4	3	4	4	2	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	2	5	4	5	4	
	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	2	5	4	4	4	
	6	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	4	4	4	
	7	5	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	5	4	4	4	
	8	4	4	4	4	3	4	4	1	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	
	9	4	0	4	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	1	4	4	4	
	10	3	5	5	4	1	5	4	4	2	4	4	4	4	3	3	2	4	3	3	5	
	11	4	5	5	4	4	5	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	
	12	1	4	5	2	3	5	4	4	2	4	3	5	3	3	4	2	3	4	4	3	
	13	4	4	4	2	4	4	4	1	2	3	4	4	3	3	4	4	1	4	4	3	
	14	2	4	5	3	4	4	4	1	3	3	4	3	3	4	4	4	2	3	3	4	
	15	5	5	5	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
	16	4	5	3	3	5	5	4	3	2	4	4	4	4	4	4	2	1	4	3	5	
	17	5	5	5	3	3	5	4	5	3	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	
	18	3	5	5	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	4	
	19	4	5	5	3	3	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	
	20	4	4	3	2	3	5	4	5	3	3	4	4	3	5	4	4	1	4	4	4	
	21	3	5	4	2	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	1	3	4	4	
	MÉDIAS	3,9	4,4	4,3	3,3	3,5	4,7	4	3,4	3	3,9	4	4	3,6	4	4,1	3,2	3,6	3,8	3,8	4,1	3,83

	QUESTÕES	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	
FATOR 1	1	0	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	2	5	4	3	4	4	5	3	
	2	1	3	5	4	4	4	4	3	5	5	2	5	5	4	5	4	4	3	3	5	5	
	3	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	3	3	3	5	1	
	4	3	3	5	4	4	4	5	3	4	5	4	3	4	4	5	4	2	4	4	5	5	
	5	4	4	5	4	4	2	5	4	5	5	5	3	4	5	5	4	4	5	5	5	5	
	6	3	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	3	3	5	5	
	7	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	2	5	5	4	1	
	8	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	3	5	3	3	4	4	3	5	5	4	1	
	9	3	4	5	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	2	3	3	5	5	
	10	1	3	5	3	3	4	2	3	3	5	2	4	4	3	4	3	3	3	3	4	1	
	11	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	3	5	4	5	4	4	5	5	5	5	
	12	1	3	4	3	4	2	2	4	4	3	3	3	1	2	2	3	2	3	3	5	1	
	13	4	4	5	4	4	3	2	4	5	5	2	4	3	4	4	3	4	5	5	4	1	
	14	3	3	4	3	4	4	3	3	5	5	3	4	3	3	4	3	2	3	3	5	1	
	15	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	4	5	4	4	4	4	5	5	
	16	3	3	4	4	4	3	2	4	5	3	3	3	4	4	2	3	4	3	3	5	1	
	17	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	
	18	4	4	5	3	4	3	5	3	5	5	4	4	4	5	5	3	3	4	4	5	5	
	19	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	3	5	4	5	4	4	4	4	5	5	
	20	4	4	5	3	4	3	2	4	5	5	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	1	
	21	3	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	1	
	MÉDIAS	3	3,7	4,8	3,8	4	3,6	3,9	3,9	4,5	4,8	3,7	3,8	4	3,9	4,4	3,7	3,3	3,9	3,9	4,8	3	3,91

	QUESTÕES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	
FATOR 2	22	2	5	4	2	1	4	4	4	1	4	4	3	4	4	4	2	1	3	4	4	
	23	5	5	4	2	2	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	
	24	2	3	3	1	2	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	4	3	4	
	25	1	3	2	1	1	1	4	3	1	2	3	1	2	3	1	1	3	1	2	3	
	26	1	3	3	1	1	5	4	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	
	27	1	2	4	3	3	4	4	3	2	3	3	4	4	5	3	4	1	4	4	4	
	28	1	4	4	1	3	5	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	1	4	3	4	
	29	1	3	4	1	3	3	4	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	
	30	1	3	3	1	1	4	4	4	2	3	3	4	3	3	3	2	3	4	2	4	
	31	1	1	2	1	1	3	4	3	1	2	1	3	2	3	1	1	3	1	2	3	
	32	1	1	2	1	1	3	4	4	1	3	1	2	1	3	3	1	3	1	2	3	
	33	1	1	2	1	1	3	4	4	1	3	1	2	2	2	3	1	1	1	2	3	
	34	1	1	2	1	1	3	4	3	1	3	1	2	2	3	3	2	1	2	2	3	
	MÉDIAS	1,5	2,7	3	1,3	1,6	3,6	4	3,6	1,7	3	2,6	2,8	2,8	3,4	2,8	2,3	2,3	2,7	2,7	3,5	2,70

	QUESTÕES	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	
FATOR 2	22	1	4	5	4	4	3	4	4	4	5	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	
	23	3	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	5	5	
	24	3	3	5	3	3	2	2	3	5	3	3	1	3	2	5	3	4	3	3	5	1	
	25	1	2	5	3	2	1	1	1	3	3	2	3	1	1	4	3	1	3	3	2	1	
	26	1	4	5	3	3	3	1	2	4	3	2	3	2	3	5	3	2	4	4	5	1	
	27	1	3	5	4	3	4	2	2	5	5	2	3	5	3	5	2	2	2	2	4	1	
	28	1	4	5	4	3	3	2	3	5	5	3	3	2	3	5	3	3	4	4	5	1	
	29	3	4	5	3	3	1	1	3	4	3	2	3	3	3	3	2	3	4	4	4	1	
	30	3	3	5	3	3	1	2	2	4	5	2	3	3	2	5	3	3	2	2	5	1	
	31	2	2	5	3	2	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	
	32	1	2	3	2	2	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	
	33	1	2	3	2	4	1	1	2	1	3	1	3	1	1	1	2	2	1	1	2	1	
	34	1	2	3	2	3	1	1	1	3	3	1	4	1	1	1	2	2	1	1	2	1	
	MÉDIAS	1,7	3	4,5	3,1	3	2	1,8	2,2	3,5	3,8	2	3	2,4	2,2	3,4	2,6	2,3	2,5	2,5	3,6	1,5	2,69

	QUESTÕES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	
FATOR 3	35	2	5	3	3	3	4	4	3	2	3	4	2	3	2	4	3	1	3	4	4	
	36	2	4	3	2	4	5	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	1	4	4	4	
	37	3	4	4	2	3	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	
	38	2	3	2	1	4	4	4	4	2	3	4	4	4	3	4	4	5	4	4	4	
	39	4	4	4	1	4	4	4	4	2	4	4	5	4	5	4	4	1	4	4	4	
	40	4	5	3	0	4	4	4	1	3	4	4	5	4	3	4	4	5	2	4	4	
	41	4	3	4	1	4	4	4	2	3	4	4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	
	42	3	5	2	1	4	5	4	3	3	4	4	5	2	5	4	5	3	4	4	4	
	43	3	5	3	1	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	
	44	3	5	4	1	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	
	45	4	5	3	1	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	3	4	4	4	
	46	3	4	3	1	4	4	4	5	4	3	4	5	4	2	5	3	3	3	3	4	
	47	3	5	3	2	4	4	4	5	2	3	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	
	MÉDIAS	3,1	4,4	3,2	1,3	3,8	4,2	4	3,7	2,8	3,7	4	4,5	3,8	3,2	3,9	3,9	2,8	3,7	3,7	4	3,59

	QUESTÕES	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	
FATOR 3	35	4	4	5	4	4	3	4	3	4	5	2	4	3	4	3	3	2	4	4	4	1	
	36	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	1	
	37	3	3	5	4	4	3	4	2	3	5	4	2	5	3	4	3	2	4	4	5	3	
	38	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	
	39	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	
	40	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	5	5	5	1	
	41	4	3	5	3	3	3	4	2	4	4	3	4	5	3	4	4	2	4	4	3	5	
	42	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	1	
	43	3	3	5	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4	4	4	3	2	2	4	1	
	44	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	
	45	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	2	5	3	4	4	3	5	5	4	1	
	46	3	3	5	4	4	3	3	1	3	4	3	2	4	3	4	3	2	3	3	5	1	
	47	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	5	1	
	MÉDIAS	3,7	3,6	5	3,9	3,9	3,7	4,2	3,1	4	4,5	3,3	3,8	4,5	3,7	3,7	3,6	3	4,1	4,1	4,5	2,4	3,81

	QUESTÕES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	
FATOR 4	48	2	2	2	1	1	3	4	4	3	2	1	2	2	3	2	1	5	1	2	1	
	49	1	3	3	1	1	3	4	4	3	4	3	3	3	2	4	2	5	2	3	2	
	50	1	4	4	2	1	3	4	4	2	5	4	3	3	3	4	1	5	2	2	4	
	51	1	4	3	2	1	4	4	4	2	4	4	3	3	3	3	2	5	2	2	4	
	52	1	1	3	1	2	3	4	4	2	2	1	3	3	2	3	1	5	1	2	1	
	53	1	2	3	2	2	3	4	4	2	5	4	5	3	3	3	1	0	1	3	3	
	54	1	1	2	1	2	3	4	3	2	2	1	3	2	2	1	1	1	1	2	1	
	55	2	1	4	1	2	4	4	3	2	4	3	3	2	2	2	2	1	1	2	3	
	56	1	1	3	1	2	4	4	3	2	4	3	3	2	3	3	2	4	1	3	3	
	MÉDIAS	1,2	2,1	3	1,3	1,6	3,3	4	3,7	2,2	3,6	2,7	3,1	2,6	2,6	2,8	1,4	3,4	1,3	2,3	2,4	2,53

	QUESTÕES	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	
FATOR 4	48	1	2	3	2	3	1	2	2	3	2	2	1	2	2	1	3	2	1	1	2	5	
	49	1	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	1	1	2	1	4	1	3	3	2	1	
	50	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	4	4	2	4	4	4	5	
	51	3	3	5	3	3	4	5	4	3	3	3	3	2	3	3	4	2	3	3	3	5	
	52	2	3	1	2	3	4	2	3	1	2	2	1	1	2	3	2	2	5	5	2	5	
	53	4	3	5	3	3	3	4	4	3	3	3	2	1	2	3	4	2	2	2	4	5	
	54	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	
	55	1	3	5	4	2	4	4	3	3	3	2	1	1	2	1	4	1	2	2	2	5	
	56	1	2	3	3	4	3	3	3	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	5	
	MÉDIAS	1,9	2,6	3,2	2,8	3	3	3,2	3	2,3	2,4	2,3	1,6	1,3	2,2	2	3,2	1,7	2,6	2,6	2,4	4,1	2,54

	QUESTÕES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	
FATOR 5	57	3	5	4	2	4	5	4	2	2	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	
	58	1	5	4	2	4	4	4	1	3	5	4	5	4	4	4	3	3	3	4	3	
	59	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	
	60	3	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	
	61	3	5	5	4	4	5	4	4	3	5	4	5	4	3	4	4	3	4	4	4	
	62	3	5	5	2	4	4	4	4	2	4	4	5	4	3	4	2	3	4	4	4	
	63	2	4	3	2	3	4	4	4	2	5	3	5	3	3	2	2	3	3	4	4	
	MÉDIAS	2,6	4,7	4,3	2,7	3,9	4,3	4	3,3	2,7	4,6	3,9	4,9	3,9	3,4	3,7	3,3	3	3,7	4	3,9	3,73

	QUESTÕES	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	
FATOR 5	57	4	4	5	4	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	2	2	5	5	
	58	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	5	5	
	59	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	5	5	
	60	4	4	5	4	4	3	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	5	
	61	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	
	62	4	4	5	3	4	3	4	5	3	4	4	5	5	4	3	4	4	3	3	4	1	
	63	4	4	5	2	4	3	4	5	4	4	4	4	5	3	3	4	4	3	3	5	5	
	MÉDIAS	4	4	4,9	3,6	4	3,3	4,4	4,4	4,6	4,3	3,7	4,4	4,7	3,9	3,9	4	3,9	3	3	4,6	4,4	4,04

	QUESTÕES	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	
FATOR C	64	3	4	5	4	4	3	5	4	5	4	3	5	3	4	4	4	2	4	4	4	5	
	65	1	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	4	4	2	5	
	66	1	3	5	3	2	2	4	3	5	3	3	1	5	3	3	3	2	1	1	4	5	
	67	1	3	3	3	3	3	5	3	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	5	
	68	1	3	3	4	4	4	3	3	5	3	4	3	2	3	3	3	2	2	2	2	5	
	69	1	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	2	1	
	MÉDIAS	1,3	3,3	3,7	3,5	3,3	3	4,2	3,2	4,3	3,3	3	2,8	2,8	3	3,2	3,2	2,2	2,8	3,2	2,7	4,3	3,16

	QUESTÕES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	
FATOR C	64	3	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4	2	1	4	3	4	
	65	3	1	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	0	1	2	3	
	66	4	3	3	5	1	3	4	4	1	3	1	3	3	3	4	4	3	4	4	4	
	67	3	3	4	5	3	3	4	4	2	2	3	3	3	3	3	2	5	2	3	3	
	68	3	1	3	5	5	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	5	2	3	3	
	69	1	4	4	5	4	3	4	4	1	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	
	MÉDIAS	2,8	2,7	3,3	4,5	3,3	3,2	4	4	2,2	3,3	3	3,2	3,3	3,5	3,8	2,8	2,8	2,7	3	3,5	3,25

APÊNDICE 4



Especialização em Engenharia de Produção EESC – USP Trabalho de Conclusão de Curso Turma 07 – 2015/2016

**Título: Pesquisa de clima organizacional em uma instituição
pública de ensino superior brasileiro**

Tatyana N. Corrêa

Relatório da Pesquisa

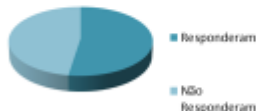
Instituição Colaboradora: IFSP

- 110 Servidores docentes e não docentes.
- 41 Pesquisas Respondidas no Total (37%)

Servidor Docente



Servidor Não Docente



AVALIAÇÃO:

A ECO se baseia em 5 fatores e seus resultados devem ser apurados por fator, somando-se os valores marcados pelos respondentes em cada item de cada fator e dividindo-se o total pelo número de itens. Depois, somam-se as médias de cada respondente em cada fator e divide-se pelo número de respondentes e assim sucessivamente. Os resultados das médias fatoriais deverão ser sempre um número entre 1 e 5 que é amplitude da escala de respostas (MARTINS, 2008, p.34).

FATORES ABORDADOS NO ESTUDO:

- Apoio da Chefia e Organização: 3,87 – Clima Bom
- Recompensa: 2,70 – Clima Ruim
- Conforto Físico: 3,70 – Clima Médio para Bom
- Controle e Pressão: 2,54 – Clima Bom
- Coesão entre colegas: 3,88 – Clima Bom
- Hierarquia Administrativa: 3,20 – Clima Ruim

Pesquisa de Clima

Vantagens:

- Conhecer e identificar os pontos que necessitam de atenção pelo gestor;
- Importante instrumento para embasar decisões;
- Possibilita melhoria nos procedimentos organizacionais;
- Mensurar a qualidade de vida no trabalho;
- Clima positivo revela um maior comprometimento das pessoas com a instituição.

Desvantagens:

- Clima negativo pode prejudicar a imagem da instituição e a saúde dos servidores;
- Clima negativo revela dificuldades na comunicação entre os membros da Instituição.

Pesquisa de Clima

CONCLUSÃO:

A pesquisa de clima traz a percepção dos colaboradores sendo importante para o entendimento dos valores e normas que são compartilhadas na Instituição.

Nesse cenário, a pesquisa vem com o propósito de auxiliar o relacionamento entre servidor e órgão para dar ensejo a mudanças no cotidiano laboral.

Gratidão!

