

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Fernanda Maria Guadalupe Nunes**

**FATORES RELEVANTES PARA AVALIAÇÃO DE  
CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO  
PÚBLICA DE PESQUISAS**

**Taubaté – SP**  
**2011**

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Fernanda Maria Guadalupe Nunes**

**FATORES RELEVANTES PARA AVALIAÇÃO DE  
CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO  
PÚBLICA DE PESQUISAS**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Área de Concentração: Gestão de Recursos Socioprodutivos.

Orientador: Prof. Dr. Jorge Luiz Knupp Rodrigues.

**Taubaté – SP**  
**2011**

**Ficha catalográfica elaborada pelo  
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

N972f Nunes, Fernanda Maria Guadalupe  
Fatores relevantes para avaliação de clima organizacional em uma  
instituição pública de pesquisas / Fernanda Maria Guadalupe Nunes. -  
2011.  
155f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté, Departamento de  
Economia, Contabilidade e Administração, 2011.  
Orientação: Prof. Dr. Jorge Luiz Knupp Rodrigues, Departamento de  
Economia, Contabilidade e Administração.

1. Clima organizacional. 2. Fator de avaliação. 3. Instituto público de  
pesquisas. I. Título.

FERNANDA MARIA GUADALUPE NUNES

FATORES RELEVANTES PARA AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM  
UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE PESQUISAS

Dissertação apresentada para obtenção do  
Título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento  
Regional do Programa de Pós-Graduação em  
Administração do Departamento de Economia,  
Contabilidade e Administração da Universidade  
de Taubaté.

Área de Concentração: Gestão de Recursos  
Socioprodutivos.

Data: 26/03/2011

Resultado: Aprovada

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Jorge Luiz Knupp Rodrigues

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_



Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_



Profa. Dra. Maria do Carmo Cataldi Mutterle

Instituto Federal de Educação,  
Ciência e Tecnologia de São Paulo

Assinatura: \_\_\_\_\_





Dedico esta minha conquista aos meus filhos  
Paulo e Julia, meus amores, para quem deixo o  
meu melhor.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a Deus, com a certeza de que esteve sempre ao meu lado, me dando força e me guiando em todos os momentos.

Aos Dirigentes do Instituto de Pesquisas pela oportunidade de capacitação e pela concessão da bolsa de estudos.

Ao meu Orientador Prof. Dr. Jorge Luiz Knupp Rodrigues pela paciência, incentivo e atenção dedicada.

Às Profas. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci e Dra. Adriana Leônidas de Oliveira, que acompanharam o desenvolvimento de minha dissertação do início até sua conclusão, com orientações e sugestões que muito contribuíram para a qualidade deste trabalho.

À Profa. Dra. Maria do Carmo Cataldi Muterle, pela participação em minha Banca Examinadora de Defesa, com comentários que enriqueceram o resultado do estudo.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté pelos ensinamentos e experiência transmitidos.

Agradeço especialmente ao Carlos Mariano de Oliveira, não só pela qualidade do tratamento estatístico desenvolvido, mas também pelo profissionalismo demonstrado, pelas sugestões e ensinamentos que muito contribuíram para meu trabalho, e principalmente pela paciência.

À Marli e toda equipe da secretaria do curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, pela atenção e apoio recebido durante todo o curso.

Ao amigo Mauro André Gouveia da Cruz, companheiro de todos os momentos, pelo incentivo e amizade.

Aos colegas da Turma XII pelo companheirismo, em especial à Mônica Gonçalves de Mendonça pelo apoio e amizade.

Aos amigos veteranos, Mestres de turmas anteriores da Unitau, José Agnaldo Pereira Leite Júnior, Carlos Roberto Marton da Silva e Luiz Fernando Nunes Júnior, meu irmão, pela experiência repassada e incentivo durante o curso.

À Lilian Vidal Ferreira pela colaboração nas revisões de Inglês.

Aos colegas de trabalho do Instituto pela compreensão e apoio, em especial aos que participaram da pesquisa de campo e aos que colaboraram de alguma forma para a conclusão de meus estudos.

Ao Livio, meu amor e companheiro, e à Julia, minha filha querida, que estiveram ao meu lado em todos os momentos, compartilhando comigo minhas preocupações e vitórias, agradeço o apoio e carinho.

Ao meu filho Paulo, à Juliana e aos pequenos, Gabriel e Bruna, pela importância que ocupam em minha vida e pelo carinho, o que me fortalece para seguir sempre em frente.

À minha mãe Elizabeth e irmãos Fernando e Renata, pela base familiar que representam para mim e por compreenderem minha ausência neste período de estudos.

Ao meu pai Luiz Fernando (in memoriam) pois sei que sempre torceu por minhas realizações.

Sou o que quero ser, porque possuo apenas  
uma vida e  
nela só tenho uma chance de fazer o que  
quero.

Tenho felicidade o bastante para fazê-la doce  
e dificuldades para fazê-la forte.

Tristeza para fazê-la humana  
e esperança suficiente para fazê-la feliz.

As pessoas mais felizes não têm as melhores  
coisas,

elas sabem fazer o melhor das oportunidades  
que aparecem em seus caminhos.

*Clarice Lispector*

## RESUMO

Este trabalho se propõe a identificar fatores relevantes para avaliação do Clima Organizacional de um Instituto Público de Pesquisas, com Sede situada no Vale do Paraíba Paulista. Trata-se de uma pesquisa quantitativa do tipo exploratória descritiva, assumindo a forma de levantamento. A Instituição participante da pesquisa possui 1.075 servidores públicos ativos e a amostra utilizada no levantamento de dados foi de 149 respondentes. O questionário aplicado foi elaborado pela autora, que buscou embasamento teórico em modelos desenvolvidos e validados por autores da área, e teve por objetivo levantar opiniões dos servidores sobre aspectos do ambiente de trabalho percebidos na Situação Real, como ocorre hoje e na Situação Ideal, como gostariam que fosse; com a intenção de identificar as expectativas e/ou insatisfações dos indivíduos. Os dados obtidos foram tabulados e analisados estatisticamente utilizando-se para isso os Softwares MINITAB e EXCEL. Foi constatada a estabilidade do instrumento por meio do Teste de *Alfa de Cronbach*, que indicou a confiabilidade das respostas da pesquisa e os Testes de *Kaiser-Meyer-Olkin - KMO* e de Esfericidade de *Bartlett*, indicaram que a Análise Fatorial poderia ser utilizada nessa massa de dados. A técnica da Análise Fatorial foi aplicada e os resultados demonstraram que 10 agrupamentos das Questões/Indicadores são adequados para este estudo. Após a análise dos agrupamentos foram identificados os seguintes Fatores como relevantes para o clima estudado: Identidade e Segurança, Autonomia, Realização e Satisfação com o Trabalho, Desenvolvimento Profissional, Comprometimento e Trabalho em Equipe, Liderança, Salário, Interação, Satisfação com a Instituição e Estrutura Organizacional. O Fator melhor avaliado pelos respondentes da pesquisa na Situação Real e também mais valorizado na Situação Ideal foi *Identidade e Segurança*. O Fator considerado mal avaliado na Situação Real foi *Satisfação com a Instituição* e o Fator menos valorizado na Situação Ideal foi *Estrutura Organizacional*. Os servidores destacaram *Estabilidade* com 63,1%, como o fator que mais gera satisfação, que associado à valorização do Fator *Identidade e Segurança*. Entre os fatores considerados geradores de Insatisfação no ambiente de trabalho do Instituto destacaram-se *Falta de valorização dos servidores* (49%) e *Falta de Reconhecimento* (34,2%). Este trabalho atingiu seu objetivo e seu resultado favorece novos estudos sobre o tema, bem como fornece subsídios para a

elaboração de um instrumento para pesquisa de Clima Organizacional adequado às especificidades da Instituição em questão.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Fator de Avaliação. Instituto Público de Pesquisas.

## **ABSTRACT**

### **RELEVANT FACTORS FOR EVALUATION OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A PUBLIC RESEARCH INSTITUTION**

This paper aims to identify relevant factors to evaluating the organizational climate of a public research institute, that headquarters are located in Vale do Paraiba Paulista. This is a quantitative, descriptive and exploratory research that has the same form of a review. This Institution is composed by 1.075 active employees, and the sample used in this data collection is around 149 respondents. The questionnaire was prepared by the author, who sought to theoretical models developed and validated by authors of the area, and for the purpose of assessing the employees opinion about aspects of the work environment perceived in the real situation (how things happen) comparing to the ideal situation (how things have to be). The intention is identify the expectations and/or dissatisfaction of individuals. The data were statistically analyzed using software MINITAB and EXCEL. The stability of the instrument was testified through Cronbach's Alpha Test that indicated the reliability of the search responses. The test Kaiser-Meyer-Olkin - KMO and Bartlett's Sphericity test indicated that the Factorial Analysis could be used in mass data. The technic of Factorial Analysis was applied on the sample and the results showed that 10 clusters of issues/indicators are suitable for this study. After the clusters analysis, some relevant factors were identified for the climate study: Identity and Security, Autonomy, Achievement and Satisfaction with Work, Professional Development, Commitment and Teamwork, Leadership, Salary, Interaction, and Satisfaction with the Institution and Organizational Structure. The best factor evaluated in the real situation and also in the ideal situation was Identity and Security among respondents. The factor that was rating as the worst in the real situation was Satisfaction with the Institution and the least appreciated factor in the ideal situation was Organizational Structure. The employees stood out Stability with 63,1% as the factor that generates the most satisfaction. Among factors that were considered as generators of Dissatisfaction in the environment work of the Institute, lack of appreciation of the employees (49%) and lack of Recognition (34,2%) have been distinguished. This paper reached its goal and its result encourages further studies on the subject, and provides subsidies

for the development of a tool to search the appropriate Organizational Climate suitable for specificities of the institution concerned.

**Keywords:** Organizational Climate. Factor Assessment. Public Institute of Research.



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Efetivo de servidores do IPP (Carreiras x Unidades) .....	77
Tabela 2 – Resultado da avaliação do IQAT 2008, 2009 e 2010 .....	82
Tabela 3 – Questões/Indicadores excluídas da pesquisa .....	102
Tabela 4 – Cargas Fatoriais das Questões/Indicadores do Fator 1 .....	103
Tabela 5 – Cargas Fatoriais das Questões/Indicadores do Fator 2 .....	103
Tabela 6 – Cargas Fatoriais das Questões/Indicadores do Fator 3 .....	104
Tabela 7 – Cargas Fatoriais das Questões/Indicadores do Fator 4 .....	104
Tabela 8 – Cargas Fatoriais das Questões/Indicadores do Fator 5 .....	104
Tabela 9 – Cargas Fatoriais das Questões/Indicadores do Fator 6 .....	104
Tabela 10 – Cargas Fatoriais das Questões/Indicadores do Fator 7 .....	105
Tabela 11 – Cargas Fatoriais das Questões/Indicadores do Fator 8 .....	105
Tabela 12 – Cargas Fatoriais das Questões/Indicadores do Fator 9 .....	105
Tabela 13 – Cargas Fatoriais das Questões/Indicadores do Fator 10 .....	105
Tabela 14 – Fatores nomeados e <i>Alfa de Cronbach</i> de cada fator .....	106
Tabela 15 – Resultado das Questões/Indicadores do Fator 1 .....	108
Tabela 16 – Resultado das Questões/Indicadores do Fator 2 .....	109
Tabela 17 – Resultado das Questões/Indicadores do Fator 3 .....	109
Tabela 18 – Resultado das Questões/Indicadores do Fator 4 .....	109
Tabela 19 – Resultado das Questões/Indicadores do Fator 5 .....	110
Tabela 20 – Resultado das Questões/Indicadores do Fator 6 .....	110
Tabela 21 – Resultado das Questões/Indicadores do Fator 7 .....	110
Tabela 22 – Resultado das Questões/Indicadores do Fator 8 .....	110
Tabela 23 – Resultado das Questões/Indicadores do Fator 9 .....	111

Tabela 24 – Resultado das Questões/Indicadores do Fator 10 .....	111
Tabela 25 – Resultado global dos fatores.....	111
Tabela 26 – Demonstrativo dos índices de Concordância (ordem decrescente) ....	118
Tabela 27 – Questões/Indicadores com Concordância superior a 55%.....	121
Tabela 28 – Questões/Indicadores por fator com concordância superior a 75% ....	123
Tabela 29 – Comportamento dos Fatores na Situação Real x Situação Ideal e Identificação do Nível de Insatisfação .....	127
Tabela 30 – Fatores hierarquizados segundo a percepção dos respondentes.....	128
Tabela 31 – Fatores geradores de satisfação no IPP .....	129
Tabela 32 – Fatores geradores de insatisfação no IPP .....	130
Tabela 33 – Pontos Desfavoráveis que se destacaram nas pesquisas aplicadas no IPP .....	131
Tabela 34 – Pontos Favoráveis que se destacaram nas pesquisas aplicadas no IPP .....	132

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Unidades da Instituição em estudo .....	76
Figura 2 - Estrutura Funcional do IPP .....	78
Figura 3 - Objetivos Estratégicos da Instituição .....	80
Figura 4 - Demonstrativo IQAT 2010.....	83
Figura 5 - Pontos Favoráveis da Categoria Aprendizado e Desenvolvimento.....	84
Figura 6 - Pontos Desfavoráveis da Categoria Aprendizado e Desenvolvimento .....	84
Figura 7 - Pontos Favoráveis da Categoria Satisfação e Motivação .....	85
Figura 8 - Pontos Desfavoráveis da Categoria Satisfação e Motivação .....	85
Figura 9 - Pontos Favoráveis da Categoria Identidade .....	86
Figura 10 - Pontos Desfavoráveis da Categoria Identidade .....	86
Figura 11 - Pontos Favoráveis da Categoria Liderança .....	87
Figura 12 - Pontos Desfavoráveis da Categoria Liderança .....	87
Figura 13 - Amostra distribuída por Gênero .....	95
Figura 14 - Amostra distribuída por Faixa Etária .....	96
Figura 15 - Amostra distribuída por Escolaridade .....	97
Figura 16 - Amostra distribuída por Carreira .....	98
Figura 17 - Amostra distribuída por Cargo .....	98
Figura 18 - Amostra distribuída por Tempo de Serviço no IPP .....	99
Figura 19 – Discordância e Concordância do Fator Identidade e Segurança (Situação Real).....	113
Figura 20 – Discordância e Concordância do Fator Autonomia (Situação Real) .....	113
Figura 21 – Discordância e Concordância do Fator Realização e Satisfação com o Trabalho (Situação Real) .....	114

Figura 22 – Discordância e Concordância do Fator Desenvolvimento Profissional (Situação Real).....	114
Figura 23 – Discordância e Concordância do Fator Comprometimento e Trabalho em Equipe (Situação Real) .....	115
Figura 24 – Discordância e Concordância do Fator Liderança (Situação Real) .....	115
Figura 25 – Discordância e Concordância do Fator Salário (Situação Real) .....	116
Figura 26 – Discordância e Concordância do Fator Interação (Situação Real).....	116
Figura 27 – Discordância e Concordância do Fator Satisfação com a Instituição (Situação Real).....	117
Figura 28 – Discordância e Concordância do Fator Estrutura Organizacional (Situação Real).....	117
Figura 29 – Análise das Questões/Indicadores com concordância acima de 55% .	124
Figura 30 – Análise das Questões/Indicadores com Discordância acima de 55%..	125
Figura 31 – Análise das Questões/Indicadores sem clareza nas respostas .....	126
Figura 32 - Fatores de Satisfação no IPP .....	129
Figura 33 - Fatores de Insatisfação no IPP .....	130

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional .....	34
Quadro 2 – Pesquisas organizacionais internas.....	37
Quadro 3 – Fatores geradores de Satisfação/Insatisfação.....	46
Quadro 4 – Fatores do Modelo de Litwin e Stringer.....	48
Quadro 5 - Fatores de Kolb e Motivos Sociais de McClelland.....	49
Quadro 6 - Fatores do Modelo de Kolb.....	50
Quadro 7 - Fatores do Modelo de Sbragia.....	52
Quadro 8 - Fatores do Modelo de Coda.....	53
Quadro 9 – Fatores do Modelo de Leitão.....	54
Quadro 10 - Fatores do Modelo de Rizzatti.....	57
Quadro 11 – Fatores do Modelo de Luz.....	59
Quadro 12 - Fatores do Modelo de Bispo.....	61

## LISTA DE SIGLAS

CEP	COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA
C&T	CIÊNCIA E TECNOLOGIA
EMBRAPA	EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA
FEA	FACULDADE DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO
FIA	FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
IFT	ÍNDICE DE FELICIDADE NO TRABALHO
IPP	INSTITUTO PÚBLICO DE PESQUISAS
IQAT	ÍNDICE DE QUALIDADE DO AMBIENTE DE TRABALHO
IQGP	ÍNDICE DE QUALIDADE DA GESTÃO DE PESSOAS
KMO	KAISER-MEYER-OLKIN
MCT	MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA
P&D	PESQUISA E DESENVOLVIMENTO
PROGEP	PROGRAMA DE ESTUDOS EM GESTÃO DE PESSOAS
RH	RECURSOS HUMANOS
UNITAU	UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
USP	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
VPP	VALE DO PARAÍBA PAULISTA

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	22
1.1 PROBLEMA .....	24
1.2 OBJETIVOS .....	25
1.2.1 Objetivo Geral .....	25
1.2.2 Objetivos Específicos .....	26
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	26
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	26
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	28
2 REVISÃO DE LITERATURA .....	29
2.1 CONCEITOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	29
2.2 IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	33
2.3 FATORES QUE INFLUENCIAM NO CLIMA ORGANIZACIONAL .....	38
2.3.1 Remuneração .....	39
2.3.2 Liderança .....	41
2.3.3 Comunicação Organizacional .....	41
2.3.4 Desenvolvimento Profissional .....	42
2.3.5 Relacionamento Interpessoal .....	43
2.3.6 Imagem da Organização .....	43
2.3.7 Estrutura Organizacional .....	44
2.3.8 Motivação .....	44
2.4 MODELOS DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	47
2.4.1 Modelo de Litwin e Stringer .....	47
2.4.2 Modelo de Kolb .....	48

2.4.3 Modelo de Sbragia .....	50
2.4.4 Modelo de Coda .....	52
2.4.5 Modelo de Leitão .....	53
2.4.6 Modelo Rizzatti .....	55
2.4.7 Modelo de Luz .....	57
2.4.8 Modelo de Bispo .....	59
2.4.9 Modelo de Dutra e Fischer .....	61
2.5 ALGUMAS CARACTERÍSTICAS CULTURAIS DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, VISTAS COMO FONTES CAUSAIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL .....	63
2.5.1 Burocracia .....	65
2.5.2 Estabilidade .....	67
2.5.3 Paternalismo .....	68
2.5.4 Resistência a mudanças .....	69
2.5.5 Descontinuidade Administrativa .....	69
2.5.6 Perfil do Gestor Público .....	70
2.5.7 Perfil do Servidor Público .....	72
3 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA .....	74
4 PROPOSIÇÃO .....	88
5 MÉTODO .....	89
5.1 Tipo de Pesquisa .....	89
5.2 População e Amostra .....	90
5.3 Instrumento .....	91
5.4 Procedimento de Coleta de Dados .....	92
5.5 Procedimento de Análise de Dados .....	93
6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	95



6.1 PERFIL DA AMOSTRA – DADOS DEMOGRÁFICOS .....	95
6.1.1 Gênero .....	95
6.1.2 Faixa Etária .....	96
6.1.3 Escolaridade.....	97
6.1.4 Carreira e Cargo.....	98
6.1.5 Tempo de Serviço na Instituição .....	99
6.2 TRATAMENTO ESTATÍSTICO APLICADO NOS RESULTADOS .....	100
6.2.1 Análise da Confiabilidade .....	100
6.2.2 Análise Fatorial.....	101
6.3 DADOS OBTIDOS NA PESQUISA DE CAMPO .....	107
6.3.1 Comportamento das Questões/Indicadores da Situação Real agrupadas por fator .....	112
6.3.2 Comportamento Individual das Questões/Indicadores da Situação Real .....	118
6.3.2.1 Respostas com Nítida Tendência de Concordância.....	121
6.3.2.2 Respostas com Nítida Tendência de Discordância .....	124
6.3.2.3 Resultado sem Tendência Nítida de Resposta .....	125
6.3.3 Comportamento dos fatores na Situação Real e Situação Ideal, e Índice do Nível de Insatisfação .....	126
6.3.4 Fatores que geram Satisfação e Insatisfação no IPP .....	128
6.3.5 Resultados da Pesquisa de Clima da Revista Você S/A e Exame x Resultados Pesquisa desenvolvida neste estudo .....	131
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	133
REFERÊNCIAS.....	140
APÊNDICE – Questionário.....	147
ANEXO A – Aprovação do Comitê de Ética .....	151

ANEXO B – Carta de Apresentação ao Instituto Avaliado .....	152
ANEXO C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - Institucional.....	153
ANEXO D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - Individual .....	154

## 1 INTRODUÇÃO

Na sociedade contemporânea, as relações sociais e todas as instituições são impactadas pelas grandes transformações do mundo do trabalho, tanto pelo avanço tecnológico, configurando a sociedade virtual, como também pelos meios de informação e comunicação, exigindo um reposicionamento e a busca de um novo perfil frente aos desafios que surgem (RODRIGUES, 2006). Segundo Inocente e Rodrigues (2010), essas influências sofridas pelas organizações tornam a gestão de pessoas uma tarefa muito árdua e contingencial.

Conforme Morgan (1996), as organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, assim como para adaptar-se a circunstâncias ambientais externas.

Luz (1995) afirma que o Clima Organizacional é resultante de seus aspectos internos positivos e negativos, mas também resulta dos acontecimentos positivos e negativos que acontecem fora delas. Desta forma, o desemprego, as medidas econômicas adotadas pelo governo, políticas de arrocho salarial, bem como situações que chocam e comovem a população, deixando-a perplexa e entristecida, também são levadas para dentro das organizações.

Segundo o autor, os fatos que ocorrem no ambiente externo não têm impacto duradouro sobre o clima, ao contrário, os acontecimentos internos impactam no clima de forma intensa e permanente. No entanto, alguns fatores externos podem levar o funcionário a um estado de ânimo negativo, duradouro ou mesmo permanente, como uma situação de desajuste familiar, ou doença grave.

Com o atual enfoque na gestão de pessoas, Moiseichyk (2000) afirma que o conhecimento do Clima Organizacional passa a ser um importante termômetro para a proposição e condução de ações de mudanças, sendo que possuir tais informações permite às organizações reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e pró-ativas com seus colaboradores.

Avaliar a percepção dos trabalhadores com relação ao Clima Organizacional tem sido uma preocupação das organizações modernas para obterem subsídios para que possam adotar medidas de intervenção para melhorá-lo (LEITÃO et al., 1998).

Conforme Coda (1997) pesquisar clima é uma forma de evolução nas relações de trabalho, pois os trabalhadores são chamados a auxiliar na missão de melhorar os mais diferentes aspectos que podem alavancar o sucesso organizacional.

Para Rizzatti (2002) a análise de clima é um instrumento eficaz que estabelece uma relação entre o indivíduo e a organização, considerando o que pensam as pessoas coletivamente do lugar que trabalham. Portanto, o autor afirma que estudos sobre Clima permitem identificar possíveis causas e conseqüências de problemas nas organizações e auxiliam na aplicação de medidas corretivas, principalmente, na melhoria da qualidade dos serviços e na formulação de estratégias de mudança.

Segundo Graça (1999) o diferencial competitivo de organizações com ambiente de maior disponibilização de técnicas e tecnologias ocorre a partir do comprometimento das pessoas. Desta forma, torna-se estratégico para sua eficácia conhecer as expectativas, motivações, necessidades e níveis de satisfação dos indivíduos, perante seu ambiente.

Neste contexto estudos de clima passaram a posição de destaque entre os gestores sendo que, administrar clima passou a ser uma ferramenta de ação estratégica para os dirigentes das organizações.

Na visão de Graça (1999), é preciso que os administradores tenham ouvidos interessados e olhos atentos para o comportamento das pessoas no trabalho, porém isso só será possível quando estiverem convencidos e sensibilizados da importância dos recursos humanos e do clima de suas organizações. O autor afirma ainda, que a empresa só é considerada excelente quando estende excelência à qualidade de vida de seus funcionários.

A temática ganhou importância nos últimos anos por considerar-se que clima é uma variável a ser investigada pelos que buscam explicações para a produtividade e qualidade do trabalho das pessoas nas organizações (OLIVEIRA, 1996).

Segundo Rizzatti (2002), para a realização de estudos sobre Clima Organizacional o pesquisador dispõe de duas alternativas básicas: adota um conjunto específico de fatores já conhecidos e consagrados na literatura ou elabora o seu próprio modelo.

Coda (1997) e Rizzatti (2002) afirmam que é importante que estudos de Clima sejam fundamentados num modelo específico à realidade própria de cada tipo de

organização, abordando aspectos relacionados à sua especificidade e ao seu campo de ação.

Assim, esta pesquisa teve como objetivo identificar os fatores relevantes para a avaliação de clima em um Instituto Público de Pesquisas (IPP), com Sede situada no Vale do Paraíba Paulista (VPP). Esses fatores foram identificados estatisticamente a partir dos resultados do levantamento de dados, feito por meio da aplicação de um questionário em uma amostra de servidores do Instituto participante do estudo, pelo qual foram pesquisadas suas opiniões sobre variáveis presentes nesse ambiente de trabalho.

A Instituição participante deste trabalho possui uma Ação Estratégica em seu primeiro Plano Diretor, período 2007-2011, que prevê o Monitoramento Contínuo do Clima da Instituição. Com o objetivo de cumprir essa Ação Estratégica o Instituto tem participado desde 2008 da Pesquisa de Clima Organizacional promovida pela Revista Você S/A e Exame, que define anualmente as 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Desta forma, a falta de um modelo próprio de avaliação de clima levou o IPP a utilizar um instrumento que não foi elaborado para o contexto público.

Portanto, os resultados deste trabalho poderão contribuir para o avanço dos conceitos do tema, possibilitando a continuidade dos estudos e favorecendo a elaboração de um modelo de avaliação de clima adequado ao perfil da Instituição participante desta pesquisa.

## **1.1 PROBLEMA**

Os administradores buscam cada vez mais o entendimento do clima interno de suas organizações, com isso o comportamento e os sentimentos das pessoas passaram a ser alvo de estudos e pesquisas.

Segundo Silva (2003, p. 119) “[...] estudar e identificar o clima organizacional e os mecanismos que afetam os sentimentos dos membros de uma organização é a base para entender como a empresa e suas práticas administrativas influenciam o interesse e o desempenho das pessoas”.

Para Coda (1997), o Clima Organizacional reflete a tendência de, até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estão

sendo efetivamente atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional.

A eficiência da organização pode ser aumentada por intermédio de um Clima Organizacional que satisfaça às necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais (SOUZA, 1978).

Conforme Coda (1997), para a definição de novas estratégias administrativas, é importante que antes se desenvolva um estudo de clima fundamentado num modelo específico à realidade própria de cada tipo de empresa. Ainda, de acordo com o autor, “[...] uma investigação adequada sobre Clima Organizacional começa exatamente pela escolha e definições operacionais das variáveis formadoras desse conceito” (CODA, 1997, p. 101).

Com base nessa afirmação, este trabalho teve por objetivo estudar aspectos que influenciam o Clima Organizacional de um Instituto Público de Pesquisas (IPP) e identificar fatores relevantes, ou seja, os fatores considerados importantes para avaliação deste Clima, segundo a percepção dos servidores e as especificidades da Instituição pesquisada.

Portanto, esta pesquisa norteou-se pela seguinte questão:

Quais são os fatores relevantes do clima organizacional, com base em estudos teóricos e empíricos, que devem ser considerados para a avaliação do clima de um Instituto Público de Pesquisas da área de Ciência e Tecnologia (C&T), com sede situada na região do Vale do Paraíba Paulista?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Este estudo teve por objetivo identificar os fatores relevantes para avaliação de Clima Organizacional de um Instituto Público de Pesquisas da área de C&T, considerando suas especificidades e a percepção de seus servidores com relação às variáveis deste ambiente de trabalho. Este conhecimento poderá favorecer a elaboração de pesquisas e diagnósticos de Clima adequados ao perfil dessa Instituição.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Levantar por meio de pesquisa bibliográfica, modelos de Avaliação de Clima, bem como fatores que interferem no clima das organizações, considerando aspectos do Setor Público.
- Levantar dados, junto aos servidores, que revelem o impacto das variáveis que compõem o ambiente de trabalho em estudo no nível de satisfação de cada um e conseqüentemente no Clima Organizacional da Instituição.

### **1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO**

Este trabalho não teve a intenção de pesquisar e diagnosticar o Clima Organizacional de um Instituto Público de Pesquisas.

Foi aplicada uma pesquisa de campo em uma amostra de servidores deste IPP para levantar opiniões destes servidores a respeito de variáveis que compõem esse ambiente de trabalho, visando identificar fatores relevantes para avaliação desse clima.

Portanto, não foi objetivo deste estudo desenvolver um instrumento de pesquisa de Clima Organizacional, embora os resultados possam fornecer subsídios para essa elaboração em futuras pesquisas.

### **1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

A relevância dos estudos relacionados à Clima Organizacional é reforçada por Coda (1992) quando afirma que sua experiência tem demonstrado que a qualidade das decisões ou das medidas tomadas por seus gestores aumenta quando se pode contar com o apoio de evidências empíricas da realidade organizacional em questão.

Assim, o mapeamento das percepções sobre o ambiente interno da organização é um dos pontos de partida para a mudança e o desenvolvimento organizacional. Este mapeamento configura um levantamento de opiniões que “caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente”, que retrata

o que as pessoas acreditam estar acontecendo em determinado momento na organização. Desta forma, o papel deste tipo de pesquisa é tornar claras as percepções dos funcionários sobre aspectos que, quando apresentam distorções indesejáveis, podem afetar negativamente o nível de satisfação destes funcionários no ambiente de trabalho (CODA, 1992, p. 12).

Ainda segundo Coda (1992, p. 36), o processo de análise da pesquisa de clima não pode ser classificado como simples. É fundamental a “definição tão precisa quanto possível de quais variáveis formadoras do Clima Organizacional serão avaliadas”. O autor acrescenta que Clima organizacional é um conceito que necessita ser operacionalizado antes de ser mensurado, isto devido sua amplitude, complexidade e interface com o conceito de cultura organizacional. Para isso é necessário que o pesquisador conheça antes a realidade organizacional para que seja construído um instrumento adequado.

“A importância de tratar a questão de medidas de clima organizacional é nítida quando se observa o quanto os estudos que estão sendo realizados sobre este tema abordam as dificuldades de se encontrar um instrumento eficaz para sua medição” (LEITÃO et al., 1998, p. 3).

Sbragia (1983) comenta a relevância do fenômeno do clima nas organizações engajadas em atividades de Pesquisa e Desenvolvimento – P&D que se dedicam à inovação científica e tecnológica. O autor observa que nessas organizações o ser humano representa, em maior ou menor grau, a própria tecnologia da organização, ou seja, sua competência técnica relaciona-se mais ao homem do que às máquinas e equipamentos e por este motivo exigem um elevado grau de motivação e envolvimento de seus funcionários. Por isso, a preocupação e importância em manter estes ambientes de trabalho satisfatórios.

Portanto, os resultados deste trabalho poderão contribuir para o avanço dos conceitos do tema, possibilitando a continuidade dos estudos e favorecendo futura elaboração de um instrumento de avaliação de clima adequado às especificidades da Instituição participante desta pesquisa.



## 1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho foi desenvolvido em sete capítulos, distribuídos da seguinte maneira:

No Primeiro Capítulo são apresentadas a Introdução, o Problema, os Objetivos, a Delimitação e a Relevância do Estudo, bem como a presente Organização do Trabalho.

No Segundo Capítulo estão a Revisão de Literatura sobre Clima Organizacional, apresentado conceitos e a importância de sua avaliação, com ênfase na apresentação de alguns fatores que influenciam o clima e em modelos de pesquisa, segundo alguns autores, seguido pela identificação de algumas características culturais das organizações públicas que podem ser vistas como fontes causais do Clima Organizacional.

No Terceiro Capítulo é apresentada a caracterização da Instituição em estudo.

No Quarto Capítulo é apresentada a proposição do trabalho.

No Quinto Capítulo está descrito o método aplicado à pesquisa.

No Sexto Capítulo são demonstrados os resultados do levantamento de dados e sua análise.

Finalmente no Sétimo Capítulo são apresentadas as considerações finais do trabalho.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Para embasamento teórico à pesquisa, neste capítulo foram apresentados conceitos de Clima Organizacional e a importância de sua avaliação, bem como alguns fatores que influenciam este clima e modelos de pesquisa desenvolvidos por autores em estudos sobre o tema. Na sequência, complementando o estudo, foram apresentadas algumas características culturais de organizações públicas.

### 2.1 CONCEITOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Na literatura observam-se conceitos diferentes de Clima Organizacional. Alguns autores definem clima como atributo do indivíduo, dando ênfase às percepções dos funcionários, outros definem como atributo da organização, sendo que nessa abordagem é observado por meio de aspectos como: tamanho da organização, estrutura, níveis da autoridade, complexidade do sistema, entre outros (LUZ, 2003).

Luz (2003) observa que entre os diferentes conceitos de clima, encontram-se pelo menos três palavras-chaves:

- Satisfação (dos funcionários): esta é a palavra mais presente, direta ou indiretamente, os conceitos relacionam clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização.
- Percepção (dos funcionários): também presente nos conceitos de clima, refere-se à percepção dos funcionários em relação aos diferentes aspectos da organização que possam influenciá-los, positiva ou negativamente. Se os funcionários percebem a empresa positivamente o clima tende a ser bom, se a percepção da empresa for negativa, a tendência é que o clima seja ruim.
- Cultura (organizacional): alguns autores sempre que tratam de clima mencionam cultura, tratando-os como fenômenos parecidos, considerando que são faces da mesma moeda, questões complementares isso devido à influência que a cultura exerce sobre o clima.

Clima Organizacional é conceituado como “um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas” (LITWIN; STRINGER, 1968 apud SANTOS, 1999, p. 29).

Tagiuri (1969 apud SANTOS, 1999, p. 28) define Clima como:

Uma qualidade relativamente permanente do ambiente interno da organização que: a) é percebido pelos seus membros; b) influencia seu comportamento e c) pode ser descrito em termos de valores de um conjunto de características (ou atributos) da organização.

Os autores Pritchard e Karasick (1973 apud SANTOS, 1999, p. 29) fazem a seguinte síntese de conceitos de Clima Organizacional:

É uma qualidade relativamente permanente do ambiente interno de uma organização, que distingue uma organização da outra: a) é resultante do comportamento e política dos membros da organização, especialmente da alta administração; b) é percebido pelos membros da organização; c) serve como base para interpretar a situação e d) atua como fonte de pressão para direcionar a atividade.

Para Schneider (1975) Clima Organizacional é a percepção generalizada que o indivíduo forma da organização, resultante de experiências vividas por ele neste ambiente.

O Clima Organizacional pode ser entendido como as impressões gerais ou as percepções dos funcionários sobre a organização e seu ambiente de trabalho. As percepções e aspirações são um bom diagnóstico da organização, sobretudo pelo seu valor heurístico na definição de novas políticas e pelo seu valor pragmático na adoção de novas estratégias administrativas (SOUZA, 1978).

“O Clima para uma organização é como a personalidade para uma pessoa”. As percepções que as mesmas têm do clima, produzem imagens em suas mentes, caracterizando algumas organizações como sendo alvoroçadas e eficientes, outras calmas, algumas bastante humanas, enquanto outras duras e frias. Elas mudam lentamente de acordo com a influência de seus líderes e ambiente (CHAMPION, 1979 apud SANTOS, 1999, p. 33).

Segundo Oliveira (1996), o conceito de Clima Organizacional iniciou uma nova perspectiva à Administração ao buscar argumentos para o desempenho do trabalho humano, por meio de relações entre esse fator e outros relevantes do

cotidiano, como por exemplos liderança, satisfação, ética, motivação, desempenho, rotatividade.

Maximiano (2000, p. 107), afirma que “O clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”.

Para Bowditch e Buono (2002, p. 189) Clima Organizacional:

[...] é uma percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização, e tem implicações na satisfação com o trabalho e a organização, no desempenho, nos padrões de interação em grupos, e nos comportamentos de afastamento (por exemplo, absenteísmo, rotatividade).

Os autores Moran e Volkwein (1992 apud LEITÃO et al., 1998, p. 2) conceituam Clima como uma característica relativamente duradoura de uma organização que:

- Inclui percepções coletivas dos membros sobre sua organização com relação a dimensões como autonomia, confiança, coesão, apoio, reconhecimento, inovação, honestidade etc.;
- É produzido pela interação dos membros;
- Serve como base para interpretar as situações;
- Reflete as atitudes, normas e valores prevalentes da cultura da organização; e
- Atua como uma fonte de influência para os comportamentos apresentados.

Sbragia (1983) trata o clima organizacional como um aspecto psicológico do ambiente organizacional, constituído fundamentalmente por percepções acerca de propriedades deste ambiente, como por exemplo, estrutura e processos, que produzem efeitos no desempenho e na satisfação do trabalho dos membros da organização.

Ao analisar algumas definições de Clima, Silva (2003) observou a presença de dois elementos comuns a quase todas elas. O primeiro é a percepção como forma de detecção do clima, vista como um constructo individual, portanto, permeada de subjetividade inerente ao processo de percepção. O segundo é a referência da influência que o Clima exerce sobre a satisfação, motivação e comportamento das pessoas.

A percepção do clima depende da sensibilidade dos membros da organização, podendo uma característica parecer positiva, satisfatória ou desejável para um membro da empresa e apresentar-se como, negativa, insatisfatória ou indesejável para outros (SILVA, 2003). De acordo com Hall (1984 apud SILVA,

2003), o processo perceptivo está sujeito a muitos fatores, que podem levar às diferenças significativas no modo como duas pessoas quaisquer percebem as coisas. Segundo Amboni (1986), as necessidades, os valores, a cultura e os interesses pessoais dos indivíduos influenciam o processo perceptivo.

Souza (1978) e Luz (2003) consideram que existe uma relação de causalidade entre a Cultura e o Clima Organizacional, sendo que Cultura é causa e Clima é a consequência.

Conforme Souza (1978, p. 38) o Clima é mais perceptível do que suas fontes causais, comparando-o a um perfume, pois “percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes, seja possível identificar alguns deles”.

Para Luz (2003) Clima é um fenômeno temporal, ou seja, refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização em um dado momento; já a Cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo, manifestando-se pelos rituais de uma empresa, seus códigos, símbolos que caracterizam o seu dia a dia, sendo que essa identidade vai impactando positiva ou negativamente o estado de ânimo das pessoas que nela trabalham.

Na proposta de Souza (1978) o Clima Organizacional é um fenômeno resultante dos efeitos da interação de três elementos culturais:

- Preceitos - conjunto de normas, valores, políticas, tradições, costumes, rituais, estilos gerenciais;
- Caráter - comportamentos, percepções, sentimentos, expressões dos indivíduos envolvidos no processo;
- Tecnologia - conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização, sendo que cada elemento abrange uma série de fenômenos.

Segundo a mesma autora, a excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano; a pressão das normas cria um clima tenso; a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a climas de tranquilidade e confiança, etc.

Segundo Toledo e Milioni (1979) Clima Organizacional é um conceito que se confunde com o de cultura da organização. O autor afirma que clima é o conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existente em uma organização.

Robbins (2009) esclarece que a institucionalização de uma organização faz com que ela crie vida própria e passe a ter valor por ela mesma, diferenciando-a das

demais organizações, produzindo um sistema de valores e de convicções – a cultura – sobre como as coisas são feitas e como se dá o comportamento percebido e compartilhado por seus membros.

Para este estudo adotou-se o conceito de Souza (1978), que enfatiza o Clima como um atributo do indivíduo. Conforme a autora, Clima Organizacional pode ser entendido como as impressões gerais ou as percepções dos funcionários sobre a organização e seu ambiente de trabalho. Adotou-se também como referência, as considerações sobre Clima Organizacional feitas por Santos (1999, p. 34) em sua pesquisa:

- O Clima Organizacional influencia o comportamento dos membros da organização, podendo afetar os seus níveis de desempenho, motivação e satisfação no trabalho.
- É um conceito abrangente e global por ser uma forma de retratar numerosas percepções através de um número limitado de dimensões.
- É operacionalizável por meio de medidas objetivas ou subjetivas.
- Evidencia-se geralmente como atributo da organização, porém na percepção de seus participantes.

## **2.2 IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Avaliação de Clima Organizacional é um levantamento realizado por meio de um processo amplo em que os funcionários tem a oportunidade de manifestar seus sentimentos de satisfação ou insatisfação em relação às variáveis de interesse da alta administração, que contribuem para a formação do clima, sendo que as respostas individuais são combinadas e analisadas, extraindo subsídios seguros e precisos sobre os aspectos avaliados (CODA, 1992)

Segundo Luz (2003) a pesquisa de clima é um método formal de avaliar o clima de uma empresa, que fornece subsídios capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho. Santos (1999) complementa o conceito quando afirma que em um processo de gestão de mudanças, o Clima Organizacional é um elemento vital, pois pode ser visto como ferramenta de ajuste contínuo e fundamental na relação indivíduo-organização.

A pesquisa de Clima Organizacional possibilita a investigação e o delineamento tanto dos fatores que estão cumprindo o papel de atender as necessidades do quadro funcional, quanto dos fatores que não estão suprindo as

necessidades, chamando a atenção dos dirigentes para falhas ou problemas que necessitam de um Programa de Ação (CODA, 1992).

Conforme Bispo (2006), a pesquisa de clima é uma ferramenta objetiva, segura e isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. O autor observa que os Clientes, a Empresa e os Funcionários são beneficiados com um Clima Organizacional Favorável, da mesma forma que todos perdem com um Clima Desfavorável, conforme demonstrado no Quadro 1.

<b>Clima Organizacional Desfavorável</b>	<b>Clima Organizacional Mais ou Menos</b>	<b>Clima Organizacional Favorável</b>
Frustração	Indiferença	Satisfação
Desmotivação	Apatia	Motivação
Falta de integração empresa/funcionários	Baixa integração empresa/funcionários	Alta integração empresa/funcionários
Falta de credibilidade mútua empresa/funcionários	Baixa credibilidade mútua empresa/funcionários	Alta credibilidade mútua empresa/funcionários
Falta retenção de talentos	Baixa retenção de talentos	Alta retenção de talentos
Improdutividade	Baixa produtividade	Alta produtividade
Pouca adaptação às mudanças	Média adaptação às mudanças	Maior adaptação às mudanças
Alta rotatividade	Média rotatividade	Baixa rotatividade
Alta abstenção	Média abstenção	Baixa abstenção
Pouca dedicação	Média dedicação	Alta dedicação
Baixo comprometimento com a qualidade	Médio comprometimento com a qualidade	Alto comprometimento com a qualidade
Clientes insatisfeitos	Clientes indiferentes	Clientes satisfeitos
Pouco aproveitamento nos treinamentos	Médio aproveitamento nos treinamentos	Maior aproveitamento nos treinamentos
Falta de envolvimento com os negócios	Baixo envolvimento com os negócios	Alto envolvimento com os negócios
Crescimento das doenças psicossomáticas	Algumas doenças psicossomáticas	Raras doenças psicossomáticas
Insucesso nos negócios	Estagnação nos negócios	Sucesso nos negócios

Quadro 1: Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional  
Fonte: Bispo (2006, p. 259)

Para Bispo (2006), a análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.

O sucesso das organizações está, cada vez mais, correlacionado com a qualidade do gerenciamento das relações, tanto com os clientes externos quanto com os internos, pois é praticamente impossível obter a satisfação do cliente externo dissociada da satisfação dos empregados. Quem faz e garante a qualidade são as pessoas, muito mais do que os sistemas, as ferramentas e os métodos de trabalho; são elas as verdadeiras realizadoras capazes de gerar um verdadeiro diferencial (BARÇANTE, 1995 apud SILVA, 2003).

Conforme Souza (1982, p. 14), estudos de clima tornam-se particularmente úteis para as organizações, pois fornecem diagnósticos gerais, como também identificam necessidades em áreas carentes de atenção, pois “não basta sentir que o clima está mau, é preciso identificar onde, porque e como agir para melhorá-lo”.

Portanto, estudar as condições do ambiente de trabalho é importante para minimizar conflitos entre as necessidades dos indivíduos e as da organização, pois conhecendo as aspirações, desejos e necessidades dos funcionários, podem ser tomadas medidas para que a organização alcance seus objetivos institucionais, como também para que as expectativas do trabalhador sejam atendidas (LAFOLLETE, 1975 apud SILVA, 2003).

Segundo Luz (2003, p. 40) avaliar clima representa uma “[...] oportunidade de realizar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados dos negócios da empresa”. Ainda, de acordo com o autor o desempenho de cada trabalhador é consequência da sua competência, ou seja, da sua capacitação e dos seus conhecimentos e habilidades para o trabalho que realiza, assim como da motivação que possui para realizá-lo. Portanto, a empresa deve mantê-los satisfeitos, pois o desempenho organizacional é afetado pelo desempenho dos recursos humanos.

Luz (1995) afirma ainda que a pesquisa de Clima Organizacional aplicada de forma consciente e metódica pode assegurar consistência em quase todas as mudanças empresariais que busquem eficiência, eficácia e qualidade, uma vez que, por meio destas medidas garante-se também maior comprometimento e seriedade nas pesquisas subseqüentes.



A avaliação de clima pode ser Setorial, de responsabilidade dos gestores; e Corporativa ou Institucional, de responsabilidade da Administração de Recursos Humanos. Ao gestor cabe ouvir individualmente a sua equipe, visando manter seus subordinados satisfeitos e motivados, pois chefiar é obter resultados através de outras pessoas, desta forma é necessário conhecer o ambiente de trabalho, o grau de confiança, a harmonia e a cooperação dos membros do grupo (LUZ, 2003).

Aquino (1980) define Administração de Recursos Humanos como o ramo da administração responsável pela coordenação de interesse da mão-de-obra e dos donos do capital, e visa proporcionar à empresa um quadro de pessoal motivado, integrado e produtivo, estimulado para contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Portanto, a missão da Área de Recursos Humanos é assegurar que a empresa tenha um bom ambiente de trabalho e que os funcionários se sintam satisfeitos e realizados, portanto compete a ela ouvir coletivamente os funcionários e, a responsabilidade pelo diagnóstico, monitoramento e intervenções nas causas que impactam negativamente no clima (LUZ, 2003).

O principal e mais usual objetivo da Pesquisa de Clima é avaliar o grau de satisfação dos funcionários em relação à empresa, mas também pode ser utilizada para avaliar:

- O grau de prontidão de uma empresa para a implantação de mudanças, determinando o quanto está apta ou madura para introduzi-las.
- O grau de satisfação dos funcionários após alguma mudança no quadro de pessoal, como por exemplo, um processo recente de fusão ou aquisição.
- O grau de disseminação entre os funcionários de determinados valores culturais desejados pela empresa (LUZ, 2003).

Para Coda (1992) a Pesquisa de Clima Organizacional também é uma pesquisa objetiva sobre Satisfação no Trabalho, na medida em que os empregados consultados expressam suas opiniões, concordando quando satisfeitos ou discordando quando insatisfeitos, sobre características do ambiente de trabalho.

Fischer (1996 apud NAKATA et al., 2009) afirma que a pesquisa de Clima Organizacional tem objetivo mais amplo, consistindo em compreender como estão todas as relações entre a empresa e as pessoas não só do ponto de vista da satisfação e da motivação, mas contemplando também outros fatores como a compreensão das políticas e a concordância com o direcionamento do negócio.

Lembrando que também é possível realizar pesquisas específicas de satisfação e motivação com metodologia simplificada, conforme demonstra o Quadro 2.

Tipo	Objetivo	Status
Pesquisa de Satisfação	Obter informações sobre o grau de satisfação das pessoas com a empresa, suas ações e seus representantes.	Realizada com frequência nas empresas com metodologias simplificadas. É pouco citada na literatura.
Pesquisa de Motivação	Identificar os fatores que interferem na maior ou menor motivação das pessoas no trabalho. Difere da anterior em função do foco e conteúdo, o que é ressaltado pelos autores que atribuem diferença entre os conceitos de satisfação e motivação.	Conceitualmente bastante debatida, mas pouco exercida do ponto de vista da prática de pesquisa. Busca identificar elementos mais subjetivos do que a primeira. Em geral está dirigida para o futuro, ou seja, para a predisposição do indivíduo quanto às suas atitudes no futuro em relação à organização.
Pesquisa de Clima Organizacional	Compreender como estão todas as relações entre a empresa e as pessoas, não só do ponto de vista da satisfação e da motivação. Entrariam aqui aspectos como compreensão das políticas, concordância com o direcionamento estratégico do negócio, entre outros.	É o conceito que mais se popularizou na prática e na teoria. A maioria das empresas bem estruturadas em RH realiza pesquisas que recebem esta denominação, sem preocupação com seus objetivos.
Pesquisa de Cultura Organizacional	Descrever e analisar os valores e crenças que norteiam o comportamento organizacional. Refere-se à história do grupo pesquisado e aos pressupostos básicos que unem este grupo. Em geral observam variáveis subjetivas menos conscientes, que interferem no comportamento dos membros do grupo.	A teoria da cultura e a prática destes tipos de diagnósticos difundiram-se bastante nos últimos dez anos. A realização em empresas é menos comum do que a presença do conceito na literatura. Trata-se de um tipo de pesquisa que exige metodologias sofisticadas e muito polemizadas dentro das próprias teorias de origem: a Antropologia, a Psicologia e a Sociologia.

Quadro 2: Pesquisas organizacionais internas

Fonte: Fischer (1996 apud NAKATA et al., 2009, p. 49-50)

Os diagnósticos de Clima Organizacional são perceptuais, por este motivo são mais intuitivos que empíricos, porém seus resultados são analisados objetivamente. Pode-se afirmar então que não existe um consenso ou uma definição conclusiva quanto ao tema Clima Organizacional, mas a persistência e a disseminação do conceito na prática profissional, bem como a possibilidade de

relacioná-lo com outras variáveis organizacionais, demonstram a importância da investigação acadêmica mais rigorosa sobre o assunto (OLIVEIRA, 1996).

Carvalho, Tadeucci e Shinyashiki (2009) ao comparar metodologias aplicadas em pesquisa de clima organizacional concluíram que, pelo fato do diagnóstico limitar-se a aspectos de percepção do ambiente por parte dos funcionários, etapas qualitativas e quantitativas, bem como tratamento estatístico padronizado são relevantes para este tipo de pesquisa, permitindo um maior detalhamento dos problemas encontrados e conseqüentemente ações mais dirigidas e eficazes.

### **2.3 FATORES QUE INFLUENCIAM NO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Segundo Luz (2003) fatores Organizacionais são elementos do ambiente de trabalho que podem causar satisfação ou insatisfação nos funcionários, dependendo da forma que percebem e reagem a cada um deles.

O termo satisfação é sempre mencionado nos conceitos relacionados à Clima. Coda (1997) define satisfação como uma energia indireta ou extrínseca, relacionada à aspectos como salários, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas entre outras condições que precisam estar atendidas, principalmente a partir da ótica do funcionário, no ambiente de trabalho. Esses aspectos são os elementos formadores do Clima Organizacional, “[...] que nada mais é do que o indicador do nível de satisfação (ou insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho” (CODA, 1997, p. 98).

O autor esclarece que é preciso entender os conceitos de satisfação e motivação no trabalho, e esclarece que “motivação é uma energia direta ou intrínseca, ligada ao significado e à natureza do próprio trabalho realizado” (CODA, 1997, p. 98).

Segundo Graça (1999) para que uma organização alcance bons resultados, não basta dispor dos recursos necessários (humanos, materiais, financeiros entre outros), é preciso que as pessoas que nela trabalhem saibam geri-los, que tenham *know-how*, competência, que queiram fazê-lo (para isto estejam satisfeitas ou motivadas) e que possam fazê-lo (que tenham os meios necessários). Portanto, o querer fazer manifesta o clima organizacional. Quando um funcionário pode fazer, sabe fazer e quer fazer, o resultado é um trabalho satisfatório e esta é a importância

do Clima Organizacional, pois o “querer fazer” revela o grau de satisfação dos recursos humanos e boa parte do sucesso ou fracasso das organizações.

Neste contexto, Luz (2003) afirma que a pesquisa de Clima Organizacional revela o retrato da empresa, mostrando a percepção e as atitudes dos funcionários que nela trabalham, com relação a diferentes fatores ligados ao trabalho, que impactam diretamente no clima, causando a satisfação/insatisfação dos trabalhadores.

Rizzatti (2002) afirma que para realizar estudos sobre Clima Organizacional, o pesquisador dispõe de duas alternativas básicas: adota um conjunto específico de fatores ou categorias já conhecidos e consagrados na literatura ou elabora o seu próprio modelo.

Para Luz (2003), existe um grande número de fatores organizacionais que compõem os diversos instrumentos de pesquisa, em que cada organização pode optar pelos mais significativos à sua realidade, sendo normalmente pesquisados de oito a doze fatores.

Visando o embasamento teórico do presente trabalho, descrevem-se a seguir alguns fatores de avaliação de Clima Organizacional encontrados na literatura, escolhidos aleatoriamente pela autora, a citar: Remuneração, Liderança, Comunicação Organizacional, Desenvolvimento Profissional, Relacionamento Interpessoal, Imagem da Organização, Estrutura Organizacional e Motivação.

### **2.3.1 Remuneração**

Meggison et al. (1998) esclarece que remuneração é o pagamento financeiro dado aos funcionários como recompensa pelo trabalho realizado e como motivador de desempenho futuro e apresenta-se de duas formas: salários e benefícios, sendo que salário é a recompensa monetária que se recebe pelo trabalho executado para alguém e benefícios é o que se tem direito por ser empregado, citando-se: férias, aposentadoria, seguro, feriado remunerado.

Conforme Luz (2003) salário é um dos principais fatores de uma pesquisa de clima, em função da sua importância sobre o grau de satisfação dos funcionários.

A variável analisa a percepção das pessoas quanto à compatibilização dos salários da empresa com os praticados no mercado; o equilíbrio existente na

empresa entre os salários dos cargos de mesma importância; a possibilidade de obtenção de aumentos salariais; a possibilidade de viver dignamente com o salário; o impacto na atração de talentos e na satisfação e fixação dos funcionários; a clareza quanto aos critérios do plano de cargos e salários da empresa, entre outros (LUZ, 2003).

Segundo Maximiano (2000), as pessoas emprestam significados ao salário por meio de comparações entre salários, competência e carga de trabalho de outras pessoas. Assim, uma pessoa pode concluir que trabalha mais e ganha menos ou que salários e carga de trabalho são bem distribuídos na organização. Essa comparação pode gerar em uma pessoa ou grupo, um julgamento de que na organização existe justiça ou injustiça e desta forma despertar sentimento de satisfação ou frustração.

Para Drucker (1981 apud MAZZILLI; CARVALHO NETO, 1999), não há barreira mais eficaz à motivação que a insatisfação com o salário quando comparado ao dos colegas.

A organização deve ser capaz de proporcionar a cada grupo de trabalho uma relação de recompensa-contribuição equilibrada, de forma que esse grupo considere essa relação justa, desta forma poderá contar com a continuada afiliação de seus funcionários (BELCHER, 1974 apud MAZZILLI; CARVALHO NETO, 1999).

Bergue (2005) ressalta que a gestão da remuneração nas organizações do setor público, possui particularidades que a distingue dos modelos geralmente utilizados na esfera privada. Segundo Dussault (1992 apud PIRES; MACEDO, 2006), as organizações públicas por serem geridas pelo poder público, tendem a depender de decisões políticas e de flutuações da capacidade econômica do Estado para obter recursos, portanto são sujeitas às políticas públicas.

Enquanto o mercado de trabalho privado apresenta um leque salarial amplo e a inexistência de estabilidade no emprego, estimulando o trabalho e a produtividade; o mercado de trabalho público apresenta um leque reduzido de salários e a estabilidade dos funcionários, que é um fator decisivo para a baixa produtividade do setor público. Com isso o funcionário público se mantém com uma prática constante de estabilidade, ineficiência e baixa remuneração (BRESSER PEREIRA, 1997).

### **2.3.2 Liderança**

Para Davis e Newstrom (1998) a liderança é o papel de encorajar e ajudar os outros a trabalharem entusiasticamente na direção dos objetivos. É o fator humano que ajuda um grupo a identificar para onde está indo e, assim, motivar-se em direção aos objetivos.

Segundo Amboni (1986), diferentes estilos de liderança podem conduzir a diferentes climas organizacionais. Considerando-se esta afirmação, pode-se dizer que o estilo de liderança impacta significativamente na qualidade do clima organizacional.

Este fator revela a satisfação dos funcionários com os seus gestores, no que se refere à qualidade da supervisão exercida, capacidade técnica, humana e administrativa, tratamento justo e grau de *feedback* dado por eles à equipe entre outros. Avalia também a opinião dos funcionários sobre a qualidade do processo decisório, sobre o quanto a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada em suas decisões (LUZ, 2003).

Segundo Luz (2003) salário e gestão constituem as duas mais importantes variáveis organizacionais. O gestor assume um papel fundamental sobre sua equipe de trabalho, pois ele representa a empresa e exerce várias tarefas que podem influenciar positiva ou negativamente o clima organizacional, sobretudo seu estilo de gestão.

Por outro lado, Maximiano (2000) afirma que a comunicação é o alicerce da liderança, pois o gestor além de possuir habilidade com as palavras e saber a forma de como dizê-las, precisa ter a capacidade de ser convincente ao transmitir suas idéias. Portanto, segundo o autor, o requisito básico para o líder é a capacidade de persuadir, inspirar e motivar por meio de sua mensagem.

### **2.3.3 Comunicação Organizacional**

Para Torquato (1991) a comunicação é uma ferramenta importante de eficácia e produtividade, entretanto muitos dos problemas organizacionais têm origem no processo de comunicação, como: retenção de informações por parte de determinados grupos, constrangimento entre áreas, rotinas emperradas, dificuldade

para fazer chegar uma mensagem até o destinatário final, incompreensão de mensagens, incapacidade de uma mensagem subir aos níveis superiores, falta de relacionamento lateral entre grupos hierárquicos de mesmo nível, pouca visibilidade de canais, pouco acesso das pessoas aos canais de comunicação, boatos, fofocas, entre outros.

Este fator avalia o grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos relevantes da empresa; aponta a satisfação quanto à forma e os canais de comunicação utilizados pela empresa (LUZ, 2003).

Segundo Drucker (1996) sessenta por cento de todos os problemas organizacionais resultam da ineficiência do processo de comunicação.

Hall (1984 apud SILVA, 2003, p. 123) destaca que a comunicação é extremamente importante para organizações complexas, com tecnologia que não permitem uma rotinização fácil e que lidam com incertezas. O autor afirma que “quanto mais uma organização se orienta para pessoas e idéias, mais importante se torna a comunicação”.

“Quando a comunicação é eficaz, ela tende a incentivar melhor desempenho e satisfação no trabalho. As pessoas compreendem melhor suas tarefas, sentindo-se mais envolvidas com elas” (DAVIS; NEWSTROM, 2001, p. 5). Conforme estes autores, os líderes desempenham um importante papel nas comunicações, podendo muitas vezes filtrar ou retardar a divulgação de uma informação e dispõem de vários recursos como dar retorno sobre o desempenho e apoio social, estabelecer políticas de portas abertas, promover reuniões com seus subordinados, mas “a mais poderosa das ferramentas ainda é ouvir” (DAVIS; NEWSTROM, 2001, p. 26).

#### **2.3.4 Desenvolvimento Profissional**

Segundo Luz (1995), as organizações precisam promover o desenvolvimento de seus recursos humanos em todos os seus níveis hierárquicos, com vistas na melhoria do clima e dos desempenhos individuais, grupais e organizacionais.

Independente do interesse e da responsabilidade que as organizações possam ter em desenvolver a sua força de trabalho, não permitindo que ela se torne obsoleta em face dos avanços tecnológicos, administrativos e sociais, os funcionários também os têm. As pessoas buscam constantemente o

desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal, pois sabem que isso é necessário para enfrentar a competitividade existente no mercado de trabalho. As pessoas querem crescer pessoal e profissionalmente, tornando-se mais seguras e valorizadas (SILVA, 2003).

Portanto, conforme Luz (2003) este fator avalia as oportunidades que o trabalhador tem de se qualificar, de se atualizar e de se desenvolver profissionalmente e aponta a satisfação dos trabalhadores quanto às possibilidades de promoção e crescimento na carreira. Avalia as possibilidades de realização de trabalhos desafiadores e importantes, de participação em projetos que representem experiências geradoras de aumento de empregabilidade e realização profissional; também avalia o uso e o aproveitamento das potencialidades dos funcionários.

### **2.3.5 Relacionamento Interpessoal**

O relacionamento interpessoal refere-se à interação ou relação entre duas ou mais pessoas, de forma que a atividade de cada uma está em parte determinada pela atividade da outra (RIZZATTI, 2002).

Este fator avalia a qualidade das relações pessoais entre os funcionários, entre os funcionários e suas chefias e entre os funcionários e a empresa. Também avalia a existência e a intensidade de conflitos (LUZ, 2003).

Para Moscovici (1986) as relações interpessoais e o clima de grupo influenciam-se recíproca e circularmente, e caracterizam o ambiente como sendo agradável e estimulante, ou desagradável e anverso, ou neutro e monótono. Cada uma dessas características impacta no nível de satisfação ou insatisfação dos indivíduos ou dos grupos.

### **2.3.6 Imagem da Organização**

A imagem da organização, segundo Morgan (1996), resulta da combinação de um conjunto mais ou menos abrangente e importante de percepções e sentimentos de identidade sobre diferentes variáveis que compõem uma organização. As percepções condicionam significativamente a maneira como as



peças se comportam, pois a visão ou a fotografia que uma determinada pessoa faz da realidade influencia as suas decisões e ações.

Este fator avalia a opinião dos funcionários sobre como a organização é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade (LUZ, 2003).

### **2.3.7 Estrutura Organizacional**

Quanto mais complexa for uma estrutura organizacional, mais os gerentes precisam dedicar tempo e atenção às necessidades de comunicação, coordenação e controle (BOWDITCH; BUONO, 2002).

O fator avalia a opinião dos funcionários sobre a adequação da estrutura da empresa para o processo decisório, para a comunicação, para a consecução dos objetivos organizacionais (LUZ, 2003).

Segundo Bowditch e Buono (2002) a estrutura organizacional pode ser definida genericamente como os padrões de trabalho e disposições hierárquicas que servem para controlar ou distinguir as partes que compõem uma organização. De um modo geral, a estrutura é concebida em termos da divisão e especialização do trabalho e a maneira como é coordenada e controlada. Ainda segundo o autor são quatro os fatores que influenciam as decisões: o ambiente, o tamanho da organização, sua tecnologia dominante e a estratégia da organização.

A estrutura organizacional é também uma estratégia, por meio da qual a organização mobiliza seus recursos, de forma que facilite a realização de objetivos. A estrutura organizacional define a autoridade e hierarquia, e a divisão do trabalho, ou seja, as responsabilidades das pessoas, como indivíduos e como integrantes de grupos, bem como a comunicação entre as pessoas e grupos (MAXIMIANO, 2000).

### **2.3.8 Motivação**

Este fator identifica aspectos do ambiente de trabalho percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a motivação deles (LUZ, 2003).

Segundo Bergamini (1998), pesquisas sobre comportamento motivacional revelam que, não só as pessoas almejam objetivos diferentes como também os motivos responsáveis por disparar esse tipo de comportamento são diferentes.

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

Conforme Silva (2003) a teoria da abordagem dos fatores de motivação e higiene de Frederick Herzberg contribuiu significativamente sobre a questão da motivação no ambiente de trabalho e passou a ser amplamente divulgada e aceita nas organizações. Em 1968, com o objetivo de identificar os fatores que geravam satisfação e insatisfação no trabalho, Herzberg fez uma pesquisa nos Estados Unidos, em Pittsburgh, solicitando à mecânicos e contadores que descrevessem em detalhes situações em que se sentiam excepcionalmente bem ou mal nos seus ambientes de trabalho.

Silva (2003) revela que Herzberg pôde observar que as pessoas quando perguntadas em que situações se sentiam satisfeitas, tendiam a responder coisas relacionadas a fatores intrínsecos, tais como a realização, o reconhecimento, o próprio trabalho, a responsabilidade e a possibilidade de progresso. Por outro lado, as respostas para as situações em que se sentiam mal tendiam a ser relacionadas com os fatores extrínsecos como, por exemplo, a política da empresa, a supervisão, as relações interpessoais, as condições de trabalho e o salário. Verificou ainda que, a insatisfação é gerada predominantemente por elementos do ambiente de trabalho enquanto que a satisfação por aspectos relacionados ao próprio trabalho.

A partir do resultado da pesquisa, Herzberg concluiu que o contrário de insatisfação não é satisfação, mas nenhuma insatisfação, bem como o contrário de satisfação não é insatisfação, mas nenhuma satisfação. Isso significa que, aquilo que deixa as pessoas insatisfeitas quando ausente não as satisfaz quando presente; e, aquilo que deixa as pessoas satisfeitas quando presente não as deixa insatisfeitas quando ausente. Se, por exemplo, as políticas administrativas forem justas, ninguém estará mais motivado por causa disso, pois é considerado como obrigação da empresa. Todavia, se forem injustas, certamente haverá um clima de insatisfação geral (BERGAMINI, 1998).

Para Bergamini (1998) a importância da pesquisa desenvolvida por Herzberg foi permitir que se percebesse a diferença entre os fatores chamados de higiene, que não motivam e sim neutralizam a insatisfação, bem como identificar os fatores que representam a verdadeira fonte de satisfação motivacional. Ao caracterizar a diferença entre esses dois fatores, Herzberg evidenciou que não basta atender apenas aos fatores chamados de higiene para obter motivação, pois, atendidos os fatores periféricos (higiene), está-se garantindo apenas o bem-estar físico das pessoas. O Quadro 3 ilustra a Teoria de Herzberg.

FATORES QUE PREVINEM INSATISFAÇÃO (HIGIÊNICOS)	FATORES QUE GERAM SATISFAÇÃO (MOTIVADORES)
Salário	Realização
Condições de trabalho	Reconhecimento
Relações com pares, com supervisor e com subordinados	Responsabilidade
Segurança	Progresso
Política e administração de empresa	Desenvolvimento

Quadro 3: Fatores geradores de Satisfação/Insatisfação  
Fonte: Silva (2003, p. 57)

A Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland, também contribuiu com a questão da motivação no ambiente de trabalho. Segundo Silva (2003), por acreditar que as necessidades humanas são adquiridas da cultura, McClelland identificou três necessidades na dinâmica do comportamento humano:

- Necessidade ou motivo de poder: caracteriza-se pelo forte desejo de dominar, controlar, chefiar e influenciar outras pessoas.
- Necessidade ou motivo de realização: é o desejo de alcançar sucesso ou de ter bom êxito competitivo, medido em relação a um padrão pessoal de excelência. Pessoas com forte necessidade de realização rejeitam tarefas monótonas e rotineiras, onde não há desafio; tendem a ser criativas e autoconfiantes.
- Necessidade ou motivo de afiliação: consiste no desejo de uma pessoa em manter relações calorosas, afetuosas e amistosas com outros indivíduos. Pessoas com forte necessidade de afiliação valorizam mais o contato social do que as tarefas e a produtividade.

A teoria de McClelland propõe que em momentos diferentes as pessoas são influenciadas pelos motivos de Realização, Poder ou Afiliação, e que a força dessas

necessidades varia de acordo com a situação. Mas, provavelmente, cada pessoa desenvolverá uma tendência dominante para uma delas, baseada nas suas experiências sociais e de vida. (BOWDITCH; BUONO, 2002).

## **2.4 MODELOS DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

Modelos de Pesquisa de Clima são instrumentos elaborados utilizando-se de diversos fatores, como alguns citados anteriormente neste trabalho, que pelas experiências contidas nas diferentes abordagens e por se tratar de exemplos validados podem contribuir para a fundamentação teórica e análise deste trabalho.

Portanto, apresentam-se a seguir nove Modelos de Pesquisa levantados na literatura sobre o tema, considerados significativos para este estudo, a saber: Modelo de Litwin e Stringer, Modelo de Kolb, Modelo de Sbragia, Modelo de Rizzatti, Modelo de Coda, Modelo de Leitão, Modelo de Luz, Modelo de Bispo e; Modelo de Dutra e Fischer.

### **2.4.1 Modelo de Litwin e Stringer**

O modelo de Litwin e Stringer (1968 apud SANTOS, 1999) é utilizado por diferentes tipos de organizações e foi desenvolvido a partir de um experimento de laboratório para testar a hipótese de que diferentes estilos de lideranças poderiam criar diferentes climas organizacionais.

Os pesquisadores simularam a criação de três organizações, cada uma delas com 15 funcionários e um presidente, que foram instruídos para atuarem conforme um dos três motivos básicos da Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas de McClelland, ou seja, Necessidade de Realização, Necessidade de Afiliação e Necessidade de Poder. Desta forma, os três presidentes assumiram perfis diferentes nas organizações, o primeiro mais formal, com atitude mais crítica que apoiadora, era frio e distante; o segundo mais informal e tratava os funcionários como uma família; e o terceiro moderadamente formal e incentivava a recompensa pelo desempenho, a delegação e a inovação (LITWIN; STRINGER, 1968 apud SANTOS, 1999).

O estudo durou em torno de 48 horas de trabalho e durante esse tempo foi medido por duas vezes o Clima de cada organização, aplicando-se o instrumento desenvolvido por Litwin e Stringer, composto a princípio por seis fatores: Estrutura, Responsabilidade, Risco, Recompensa, Calor e Apoio e, Conflito. Os resultados da pesquisa revelaram que o comportamento do líder é um determinante significativo do clima organizacional. Também ficou evidenciado que diferentes climas impactam de maneira diferente na motivação individual, no desempenho e na satisfação do funcionário no trabalho (LITWIN; STRINGER, 1968 apud SANTOS, 1999).

O modelo final constitui-se em um instrumento com 50 afirmações respondidas por uma escala de Likert de quatro pontos, associadas a nove fatores, descritos no Quadro 4.

1. **Estrutura** – sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho.
2. **Responsabilidade** – sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções.
3. **Desafio** – sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções.
4. **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.
5. **Relacionamento** – sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização.
6. **Cooperação** – percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados).
7. **Conflito** – sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas.
8. **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.
9. **Padrões** – é o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

Quadro 4 – Fatores do Modelo de Litwin e Stringer  
 Fonte: (LITWIN; STRINGER, 1968 apud SANTOS, 1999, p. 44)

#### 2.4.2 Modelo de Kolb

O modelo de Kolb et al. (1978) surgiu nos Estados Unidos a partir de estudos tentando aperfeiçoar o modelo desenvolvido por Litwin e Stringer (1968).

O instrumento de Kolb et al. (1978) utilizou uma escala de 10 pontos e identificou o Clima Real e o Clima Ideal, ou seja, a forma como os indivíduos sentem

o clima atual na organização e como gostariam que fosse. Segundo o autor, esse diagnóstico permite verificar as diferenças existentes entre as duas situações, favorecendo a adoção de medidas para eliminar as discrepâncias na organização.

O modelo de Kolb et al. (1978) é constituído por sete questões que avaliam sete fatores de Clima Organizacional, relacionados aos motivos sociais propostos por McClelland: Realização, Afiliação e Poder. Santos (1999) apresenta essa correspondência, conforme disposto no Quadro 5.

FATORES DE CLIMA	MOTIVOS
Conformidade com as normas	Poder
Responsabilidade	Realização
Padrões de desempenho	Realização
Recompensas	Afiliação
Clareza organizacional	Realização
Apoio e calor humano	Afiliação
Liderança	Poder

Quadro 5: Fatores de Kolb e Motivos Sociais de McClelland  
Fonte: Santos (1999, p. 50)

No Quadro 6 estão descritos os fatores do Modelo de Kolb et al. (1978). Observa-se que entre os fatores de clima, Responsabilidade, Padrões e Recompensas, também são vistos no Modelo de Litwin e Stringer (1968).

1. **Conformismo** – O sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais eles devem amoldar-se ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo.
2. **Responsabilidade** – Dá-se responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os superiores cada etapa.
3. **Padrões** – A ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes para eles, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos.
4. **Recompensas** – O grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado.
5. **Clareza Organizacional** – O sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.

6. **Calor e Apoio** – O 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** – A disposição dos membros da organização para 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 liderança é baseada na perícia. A organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou dependente delas.

Quadro 6: Fatores do Modelo de Kolb  
 Fonte: Kolb et al. (1978, p. 79-80)

### 2.4.3 Modelo de Sbragia

O modelo de Sbragia (1983) foi elaborado a partir de um estudo empírico realizado em 14 instituições públicas de pesquisa de natureza governamental no Brasil e os resultados apresentaram uma escala específica para avaliação de clima na área de Pesquisa e Desenvolvimento.

Inicialmente o modelo utilizou um questionário baseado em vinte fatores considerados relevantes, selecionados a partir da revisão de alguns estudos conduzidos neste campo. A coleta de dados foi aplicada em representantes das instituições participantes do estudo, sendo todos de nível superior, ocupantes de diferentes cargos e diferentes tempos de trabalho (SBRAGIA, 1983).

O autor utilizou o processo de mensuração baseado nas noções de Atual e Ideal, visando obter a diferença entre as duas situações e definiu uma escala de cinco pontos.

A partir dos resultados da pesquisa, o autor apresentou os fatores mais e menos favoráveis para a qualidade do clima das instituições avaliadas, bem como análises quanto às diferenças nas percepções de clima considerando as posições hierárquicas e o tempo de trabalho nos órgãos (SBRAGIA, 1983).

Sbragia (1983) aplicou a técnica estatística da Análise Fatorial nos dados da pesquisa e a partir dos resultados sugeriu a redução dos vinte fatores utilizados no estudo para sete fatores, a saber:

- Condições nas quais o trabalho ocorre no contexto organizacional.
- Filosofia e práticas enfatizadas pela organização formal relativamente à figura do ser humano.
- Estado de engajamento entre os valores individuais e os organizacionais.
- Facilidades organizacionais providas para o avanço profissional.

- Características de Supervisão.
- Atitude frente a conflitos.
- Calor/suporte humano.

No Quadro 7 estão descritos os vinte fatores iniciais do Modelo de Sbragia (1983, p. 33). Observa-se que os fatores Conformismo, Estrutura, Recompensa, Cooperação, Padrões, Conflito e Identidade, também são encontrados nos modelos de Litwin e Stringer (1968) e/ou de Kolb (1978).

1. **Estado de Tensão** – descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções.
2. **Conformidade Exigida** – descreve o quanto as pessoas têm flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional; descreve o quanto a organização desenfatura a necessidade de obediência a normas e regulamentos formais.
3. **Ênfase na Participação** – descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas idéias e sugestões são aceitas.
4. **Proximidade da Supervisão** – descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercitar a iniciativa.
5. **Consideração Humana** – descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos.
6. **Adequação da Estrutura** – descreve o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas; o quanto exige de prática, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho.
7. **Autonomia Presente** – descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas.
8. **Recompensas Proporcionais** – descreve quão bem as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem; o quanto de ênfase é dada em recompensas positivas antes do que em punições; o quão justas são as políticas de pagamento e promoções.
9. **Prestígio Obtido** – descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização; o quanto a organização projeta seus membros no ambiente.
10. **Cooperação Existente**: descreve o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização; o grau de confiança de uns nos outros; o grau com que a interação entre as pessoas é sadia.
11. **Padrões Enfatizados** – descreve o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho; a ênfase dada à realização de um bom trabalho.
12. **Atitude frente a conflitos** - descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões; a ênfase relativa dada pelas pessoas em “levantar o problema” antes do que em ignorá-lo.
13. **Sentimento de Identidade** – descreve quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer à organização; o quanto as pessoas dão valor à organização da qual fazem parte.
14. **Tolerância Existente** – descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva.
15. **Clareza Percebida** – descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso.



16. **Justiça Predominante** – descreve o grau com que predominam nos critérios de decisão as habilidades e desempenhos antes do que os aspectos políticos, pessoais ou credenciais.
17. **Condições de Progresso** – descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso.
18. **Apoio Logístico Proporcionado** – descreve o quanto a organização provê às pessoas, as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais.
19. **Reconhecimento Proporcionado** – descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos.
20. **Forma de Controle** – descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do que para policiamento e castigo.

Quadro 7 – Fatores do Modelo de Sbragia  
 Fonte: Sbragia (1983, p. 33)

#### 2.4.4 Modelo de Coda

O modelo de Coda (1997) desenvolveu-se a partir de estudos sobre Motivação e Liderança realizados em cinco diferentes organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado.

Para cada empresa foram escolhidos os fatores mais adequados, a partir de técnicas indiretas, como por exemplo, metáforas, para explicar os sentimentos e características do ambiente de trabalho. Para alguns casos também foi aplicada a técnica estatística de análise fatorial.

Com a experiência adquirida estudando os principais fatores que influenciam o Clima Organizacional, identificou a presença de 10 fatores comuns em sua pesquisa, conforme apresentado no Quadro 8.

1. **Liderança** - encorajamento pelo chefe para o desenvolvimento e crescimento profissional; grau de *feedback* oferecido pelo chefe aos subordinados sobre assuntos que afetam o trabalho, na área; discussão sobre os resultados de desempenho individuais, tendo em vista melhor orientação no trabalho.
2. **Compensação** – balanceamento das diferentes formas de remuneração adotadas pela empresa; amplitude do programa de benefícios; pagamento acima do mercado, para os melhores profissionais à disposição da empresa; concessão de aumentos por desempenho e realização de metas.
3. **Maturidade empresarial** – fornecimento de informações à comunidade, sobre as atividades e objetivos da organização; compreensão adequada, pelos membros da organização, em relação às pressões exercidas pelo mercado, concorrentes e expectativas dos clientes; real consideração das pessoas, como o maior patrimônio, e comportamento compatível com essa crença; valorização de elevados padrões de desempenho.

4. **Colaboração entre áreas funcionais** – existência de respeito e integração entre as diferentes áreas funcionais; estreita colaboração entre os departamentos, para atingir os objetivos da empresa.
5. **Valorização profissional** – estímulo à formação e ao desenvolvimento de talentos internos; oportunidades oferecidas de crescimento e avanço profissional; atendimento às aspirações e às expectativas de progresso; qualidade do desempenho apresentado como critério de maior ponderação nas promoções; prioridade do recrutamento interno para posições de chefia.
6. **Identificação com a empresa** – motivação da equipe e busca de objetivos mútuos; sentimento de pertencer a “uma grande família”; confiança recebida, compatibilidade da filosofia administrativa ao porte da empresa.
7. **Processo de comunicação** – decisões anunciadas prontamente; adequação das informações recebidas ao correto desempenho das atividades; instrumento facilitador da integração da empresa; clareza e compreensibilidade das informações transmitidas.
8. **Sentido do trabalho** – importância atribuída ao que acontece com a organização; utilidade e importância do trabalho realizado no contexto organizacional; firmeza nas ações e empreendimentos das mesmas até o final por parte da alta direção.
9. **Política global de recursos humanos** – importância atribuída à área de RH diante das demais áreas funcionais existentes; apoio fornecido pelas políticas de RH ao desenvolvimento do trabalho; disponibilidade para ouvir e considerar a diversidade de opiniões.
10. **Acesso** – continuidade de realização do mesmo tipo de trabalho até o final da carreira

Quadro 8 – Fatores do Modelo de Coda  
 Fonte: Coda (1997, p. 103-105)

#### 2.4.5 Modelo de Leitão

Leitão et al. (1998) desenvolveu uma metodologia para diagnosticar o Clima Organizacional da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa.

A princípio o modelo de Leitão et al. (1998, p. 5) considerou 13 fatores, compostos por um total de 95 questões. Os fatores foram distribuídos entre quatro dimensões, conforme demonstrado a seguir:

Dimensão Ocupacional - visa verificar a percepção dos funcionários em relação a aspectos relacionados ao exercício de papéis ocupacionais, ou seja, ao desempenho do empregado no cargo, bem como a perspectiva de crescimento na carreira. Essa dimensão é composta por três fatores:

- Responsabilidade.
- Padrão de Desempenho.
- Desenvolvimento Profissional.

Dimensão Organizacional - visa identificar o nível de satisfação dos funcionários em relação às condições propiciadas pela organização para que o empregado desempenhe com eficiência o seu papel ocupacional. Essa dimensão é composta por cinco fatores:

- Clareza Organizacional.
- Estrutura.
- Apoio logístico.
- Saúde e Segurança no Trabalho.
- Recompensa.

Dimensão Psicossocial - visa mensurar os aspectos relativos a um conjunto de comportamentos individuais ou grupais presentes na organização, ou seja, a manifestação de sentimentos e atitudes dos empregados em relação às pessoas, ao trabalho e à própria organização. Essa dimensão é composta por cinco fatores:

- Estilo de Gerência.
- Reconhecimento.
- Participação.
- Cooperação.
- Comprometimento.

Dimensão Extra-Organizacional - refere-se às questões relacionadas ao ambiente familiar e outras situações da vida do empregado, que podem interferir no comportamento no ambiente de trabalho.

Segundo Leitão et al. (1998), após a primeira aplicação do instrumento para avaliação de 13 fatores composto por 95 questões, a análise fatorial gerou uma segunda versão do questionário reduzindo para sete fatores com 74 questões, mantendo-se a escala original de seis pontos. O instrumento foi validado em mais duas aplicações e os dados submetidos à nova análise fatorial, mantendo-se o agrupamento das questões em sete fatores, conforme demonstrado no Quadro 9.

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gerenciamento centrado em pessoas e produção.</li> <li>2. Comprometimento com a empresa.</li> <li>3. Oportunidade de desenvolvimento e ascensão.</li> <li>4. Equidade salarial.</li> <li>5. Alcance de resultados organizacionais.</li> <li>6. Condições de trabalho.</li> <li>7. Autogestão de equipes de trabalho.</li> </ol>
---

Quadro 9 – Fatores do Modelo de Leitão  
Fonte: Leitão et al. (1998 p. 5)

As análises das três aplicações do modelo apresentaram para os sete fatores, índices de confiabilidade e consistência interna, satisfatórios, bem como sentido conceitual adequado (LEITÃO et al., 1998).

A dimensão extra-organizacional teve a grande maioria de suas questões eliminadas e as que permaneceram no modelo foram agrupados a outros fatores.

Conforme a autora o questionário pode ser utilizado em outros tipos de ambiente organizacional desde que feitas adaptações em algumas questões, observando-se a condição de que o instrumento é destinado para funcionários com nível de escolaridade a partir de segundo grau.

Ainda, segundo Leitão et al. (1998) o Banco do Brasil e a Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária (INFRAERO) utilizaram seu modelo e obtiveram como resultado da análise fatorial, os mesmos fatores descritos em seu trabalho.

#### **2.4.6 Modelo Rizzatti**

Inicialmente o modelo de Rizzatti (1995 apud RIZZATTI, 2002) foi desenvolvido na dissertação de mestrado do autor, com o objetivo de analisar o Clima Organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, considerando seis fatores:

- Imagem e avaliação.
- Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos.
- Organização e condições de trabalho.
- Relacionamento interpessoal.
- Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias.
- Satisfação pessoal.

O modelo foi aperfeiçoado na tese de doutorado do autor, por meio de uma pesquisa mais ampla, com a finalidade de estudar fatores expressivos para análise de Clima Organizacional de Universidades Federais da Região Sul do Brasil e criar um instrumento para promover a melhoria da qualidade dos serviços prestados (RIZZATTI, 2002).

Rizzatti (2002) definiu o modelo com 12 fatores com base na análise de diferentes modelos levantados na literatura, considerando principalmente os fatores utilizados nos modelos de Rizzatti (1995) e de Colossi (1991). O autor também

utilizou como fonte de pesquisa complementar, documentos referentes à história institucional, leis, decretos, portarias, boletins de dados anuais, atas, relatórios de gestão, projetos, bem como o acervo bibliográfico das universidades.

A pesquisa foi desenvolvida em três Universidades e em cada uma delas, foram selecionados três informantes, pelo critério de acessibilidade e tipicidade, entre eles, reitores, pró-reitores e dirigentes, para participar da coleta de dados. A técnica utilizada foi entrevista semi-estruturada com o objetivo de verificar a importância e adequação dos fatores propostos no modelo, considerando uma perspectiva de análise de Clima Organizacional para universidades federais da região sul do Brasil (RIZZATTI, 2002).

O resultado da pesquisa de Rizzatti (2002), além de validar sua importância e os 12 fatores definidos para a constituição das categorias de Análise do Clima Organizacional de Universidades do Sul do Brasil, também possibilitou a identificação junto aos participantes da pesquisa, do conjunto de indicadores de cada um dos fatores, conforme apresentados no Quadro 10.

1. **Imagem Institucional** – combinação de um conjunto, mais ou menos abrangente, de percepções e sentimentos sobre os diferentes fatores que compõem a organização junto às pessoas. Esse fator é constituído por: satisfação dos usuários, sentimentos de identidade e prestígio obtido.
2. **Política de Recursos Humanos** – maneira ou forma com que a instituição pretende lidar com seus membros e por intermédio deles alcançar os objetivos individuais e institucionais. Esse fator é constituído por: políticas governamentais, políticas institucionais e ações sindicais.
3. **Sistema de Assistência e Benefícios** – conjunto de benefícios que tem por objetivo manter uma força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade, enquanto que os incentivos são pagamentos feitos pela organização à seus participantes tendo em troca o comprometimento, a dedicação e o esforço funcional. Esse fator é constituído por: plano de recursos humanos, benefícios legais e benefícios assistenciais.
4. **Estrutura Organizacional** – modo como as atividades da instituição são divididas, organizadas e coordenadas, onde o poder é exercido, onde são tomadas decisões e onde são executadas as atividades da organização. Esse fator é constituído por: tamanho, complexidade e tecnologia da instituição.
5. **Organização e Condições de Trabalho** – adequação do ambiente de trabalho nos aspectos físicos e à organização no trabalho, na perspectiva de que os servidores apresentem melhor desempenho em suas atividades funcionais. Esse fator é constituído por: condições ergonômicas e coordenação das atividades.
6. **Relacionamento Interpessoal** – maneira como se processa a interação entre as pessoas dentro da organização e ao relacionamento existente entre os diversos segmentos que compõem a comunidade universitária. Esse fator é constituído por: relacionamento existente, cooperação existente e consideração humana.
7. **Comportamento das Chefias** – percepção dos servidores em relação à forma como os ocupantes de cargos de chefia desempenham suas funções, bem como o seu estilo de comando em relação aos seus subordinados. Esse fator é constituído por: honestidade e credibilidade, conhecimento das atividades e estilo de liderança.

8. **Satisfação Pessoal** – satisfação dos servidores em relação ao tipo de trabalho que executam, à motivação para a execução das mesmas e às expectativas quanto ao reconhecimento que a organização lhe retribui, com relação às tarefas e ao relacionamento com os colegas e os usuários. Esse fator é constituído por: satisfação no trabalho, motivação no trabalho e reconhecimento proporcionado.
9. **Planejamento Institucional** – processo em que são estabelecidas as relações entre os meios e fins de uma organização. Esse fator é constituído por: informação, comprometimento e participação.
10. **Processo Decisório** – mecanismos por meio dos quais são escolhidas algumas dentre as diversas alternativas de conduta nos diferentes processos organizacionais, resultando em maior racionalidade e em orientação das ações da organização. Esse fator é constituído por: delegação, comunicação e conflito de interesses.
11. **Autonomia Universitária** – subsídios necessários para atingir seus princípios e finalidades. Esse fator é constituído por: política do governo e estratégia da instituição.
12. **Avaliação Institucional** – instrumentos de gestão necessários para se mensurar os esforços da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e relevância. Esse fator é constituído por: controle da qualidade dos serviços e cultura organizacional.

Quadro 10 – Fatores do Modelo de Rizzatti  
 Fonte: Rizzatti (2002, p. 157)

#### 2.4.7 Modelo de Luz

Luz (2003) propôs um modelo genérico de pesquisa de Clima Organizacional baseado na análise de modelos de pesquisas de clima de 17 empresas, nacionais e multinacionais, instaladas no município do Rio de Janeiro. Dessas empresas, foram selecionadas seis nas quais o autor realizou entrevistas com os executivos de recursos humanos, a fim de apurar as etapas e as estratégias que essas empresas utilizam nos processos de gestão do Clima Organizacional.

Ao analisar os instrumentos de pesquisa de clima, Luz (2003) identificou 34 variáveis apresentadas no Quadro 11.

1. **O Trabalho Realizado pelos Funcionários** - avalia a adaptação dos funcionários com os trabalhos realizados; o volume do trabalho realizado; o horário de trabalho; se é justa a distribuição dos trabalhos entre os funcionários; se o quadro de pessoal em cada setor é suficiente para realizar os trabalhos; se o trabalho é considerado relevante e desafiador; e o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal.
2. **Salário** - essa é uma das principais variáveis pesquisadas, em função da sua importância sobre o grau de satisfação dos empregados. Analisa a percepção deles quanto à compatibilização dos salários da empresa com os praticados no mercado; o equilíbrio existente na empresa entre os salários dos cargos de mesma importância; a possibilidade de obtenção de aumentos salariais; a possibilidade de viver dignamente com o salário; o impacto na atração de talentos e na satisfação e fixação dos funcionários; a justiça na prática dos aumentos salariais concedidos; a clareza quanto aos critérios do plano de cargos e salários da empresa etc.

3. **Benefícios** - avalia o quanto eles atendem às necessidades e expectativas dos funcionários; a qualidade da prestação desses serviços aos funcionários; o impacto na atração, fixação e satisfação dos funcionários.
4. **Integração entre os Departamentos da Empresa** - avalia o grau de relacionamento; a existência de cooperação e conflitos entre os diferentes departamentos da empresa.
5. **Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão** - revela a satisfação dos funcionários com os seus gestores; a qualidade da supervisão exercida; a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores; o tratamento justo dado à equipe; o grau de *feedback* dado por eles à equipe. O gestor assume um papel fundamental sobre o clima de sua equipe de trabalho, pois ele representa a empresa e exerce várias tarefas que podem influenciar positiva ou negativamente o clima organizacional, sobretudo seu estilo de gestão.
6. **Comunicação** - avalia o grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos relevantes da empresa; aponta a satisfação quanto à forma e os canais de comunicação utilizados pela empresa.
7. **Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso e Realização Profissionais** - avalia as oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar, de se atualizar, de se desenvolver profissionalmente.
8. **Possibilidades de Progresso Profissional** - aponta a satisfação dos trabalhadores quanto às possibilidades de promoção e crescimento na carreira, as possibilidades de realização de trabalhos desafiadores e importantes, avalia as possibilidades de os funcionários participarem de projetos que representem experiências geradoras de aumento de empregabilidade e realização profissional; avalia o uso e o aproveitamento das potencialidades dos funcionários.
9. **Relacionamento Interpessoal** - avalia a qualidade das relações pessoais entre os funcionários, entre eles e suas chefias, entre os funcionários e a empresa e a existência e intensidade de conflitos.
10. **Estabilidade no Emprego** - procura conhecer o grau de segurança que os funcionários sentem nos seus empregos, assim como o *feedback* que recebem sobre como eles estão indo no trabalho. Essa também é uma variável importantíssima para o clima de uma empresa.
11. **Processo Decisório** - avalia a opinião dos funcionários sobre a qualidade do processo decisório, sobre o quanto a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada em suas decisões. Essa variável representa uma das diversas dimensões da variável "gestão".
12. **Condições Físicas de Trabalho** - verifica a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados à disposição dos funcionários para a realização dos seus trabalhos: posto de trabalho, vestiários, horários de trabalho, local de trabalho, recursos disponíveis para o trabalho.
13. **Relacionamento da Empresa com os Sindicatos e Funcionários** - analisa a postura como a empresa se relaciona com os sindicatos; a qualidade do tratamento dos problemas trabalhistas. Avalia o tratamento que a empresa dispensa às reclamações (formais ou informais) dos empregados. Avalia o cumprimento da empresa quanto às obrigações a que ela está sujeita por força de acordos coletivos ou convenções coletivas de trabalho. Analisa também o grau de satisfação quanto à importância que os sindicatos têm, como órgãos representativos dos trabalhadores.
14. **Participação** - avalia as diferentes formas de participação dos funcionários no cotidiano da empresa; seu grau de conhecimento e envolvimento com os assuntos relevantes da empresa; sua participação na definição dos objetivos do seu setor de trabalho; a participação financeira que os funcionários têm nos resultados da empresa; a participação deles na gestão da empresa.
15. **Pagamento dos Salários** - avalia a incidência de erros na folha de pagamento; o conhecimento que os funcionários têm sobre os códigos de proventos e descontos lançados na folha de pagamento.
16. **Segurança do Trabalho** - avalia a percepção e a satisfação dos funcionários quanto às estratégias de prevenção e controle da empresa sobre os riscos de acidentes e doenças ocupacionais a que estão sujeitos os funcionários.
17. **Objetivos Organizacionais** - avalia a clareza, a transparência da empresa quanto à comunicação dos objetivos organizacionais e departamentais aos seus funcionários.
18. **Orientação da Empresa para Resultados** - avalia o quanto a empresa é percebida pelos seus funcionários no seu esforço de orientar-se para a consecução de seus resultados.

19. **Disciplina** - avalia o grau de rigidez da disciplina praticada na empresa, o grau de justiça na aplicação das punições.
20. **Imagem da Empresa** - avalia a opinião dos funcionários sobre como a empresa é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade.
21. **Estrutura Organizacional** - avalia a opinião dos funcionários sobre a adequação da estrutura da empresa para o processo decisório, para a comunicação, para a consecução dos objetivos organizacionais.
22. **Ética e Responsabilidade Social** - avalia o quanto a empresa é ética e cumpre suas responsabilidades sociais, nas suas relações com seus parceiros comerciais, com os funcionários, com a comunidade e com o Estado.
23. **Qualidade e Satisfação do Cliente** - identifica a percepção dos funcionários quanto ao compromisso da empresa em relação à qualidade dos produtos, processos e serviços, assim como com a satisfação dos clientes.
24. **Reconhecimento** - avalia o quanto a empresa adota mecanismos de valorização e reconhecimento para seus funcionários.
25. **Vitalidade Organizacional** - avalia o ritmo de atividades desenvolvidas pela empresa. Se ela tem vitalidade ou se é uma empresa onde as coisas andam muito devagar, onde as mudanças se processam muito lentamente.
26. **Direção e Estratégias** - avalia a satisfação dos funcionários quanto à qualidade da direção da empresa, quanto à qualidade das estratégias adotadas e quanto à qualidade da condução dos negócios.
27. **Valorização dos Funcionários** - identifica o quanto a empresa valoriza, respeita, dá oportunidades e investe nos seus recursos humanos.
28. **Envolvimento/Comprometimento** - avalia o quanto os funcionários se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos e com os resultados da empresa, assim como o quanto essa adesão é voluntária ou compulsória.
29. **Trabalho em Equipe** - avalia o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe, em times para solucionar problemas, para buscar oportunidades, para aprimorar processos, para inovar etc.
30. **Modernidade** - avalia a percepção dos funcionários quanto à preocupação da empresa com relação à inovação/modernização de seus produtos, processos, serviços, tecnologia, modelo de gestão, instalações etc.
31. **Orientação da Empresa para os Clientes** - avalia a imagem externa da empresa, a percepção que os clientes externos têm sobre ela; procura identificar o quanto a empresa é sensível às necessidades de seus clientes.
32. **Planejamento e Organização** - avalia o quanto a empresa é percebida como sendo bem planejada e organizada pelos seus diferentes gestores; o quanto a empresa é clara na divulgação de seus objetivos e planos departamentais e organizacionais.
33. **Fatores Motivacionais** - essa variável procura identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a motivação deles.
34. **Fatores Desmotivadores** - essa variável procura identificar quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como de maior contribuição para a desmotivação deles.

Quadro 11 – Fatores do Modelo de Luz  
 Fonte: Luz (2003, p. 65-70)

## 2.4.8 Modelo de Bispo

O modelo de Bispo (2006) estudou os níveis de influência dos fatores internos e externos em duas instituições públicas em que aplicou a pesquisa de Clima Organizacional.



Baseado na literatura e na realidade percebida pelos diversos profissionais de Recursos Humanos das instituições estudadas, Bispo (2006) elaborou um instrumento de pesquisa composto por 27 afirmações referentes a 11 fatores de influência interna e 34 afirmações referentes a nove fatores de influência externa.

É interessante observar que as variáveis externas utilizadas pelo autor no desenvolvimento do seu modelo se diferenciam do padrão utilizado pelos demais autores de modelos apresentados neste trabalho.

Segundo Bispo (2006) o modelo possui um conteúdo amplo e por este motivo pode ser aplicado em qualquer tipo de empresa.

Os fatores internos e externos do Modelo de Bispo (2006) estão dispostos no Quadro 12.

#### FATORES INTERNOS

1. **Ambiente de trabalho** – estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas.
2. **Assistência aos funcionários** – estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários.
3. **Burocracia** – avalia se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários.
4. **Cultura organizacional** – avalia o nível de interferência que as tradições, as práticas e os costumes, adotados informalmente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades.
5. **Estrutura organizacional** – mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários.
6. **Nível sociocultural** – procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades.
7. **Incentivos profissionais** – visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários.
8. **Remuneração** – avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa.
9. **Segurança profissional** – avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários.
10. **Transporte casa/trabalho** – trabalho/casa – mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa e vice-versa.
11. **Vida profissional** – estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional

#### FATORES EXTERNOS

1. **Convivência familiar** – procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa.
2. **Férias e lazer** – avaliam o grau de satisfação dos funcionários com estes itens, os quais também são necessários para garantir uma boa produtividade.

3. **Investimentos e despesas familiares** – procuram avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários.
4. **Política e Economia** – tentam avaliar o nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários.
5. **Saúde** – tenta avaliar a opinião dos próprios funcionários sobre suas respectivas saúdes física e mental, um dos itens de extrema importância e de difícil observação.
6. **Segurança Pública** – avalia o nível de influência deste item na vida diária dos funcionários.
7. **Situação financeira** – o fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é suficiente para que ele tenha uma boa situação financeira. Este item tenta avaliar como está a situação financeira dos funcionários.
8. **Time de futebol** – item que já foi comprovado cientificamente que tem influência sobre a produtividade dos funcionários, este item tenta medir, portanto, o nível de interferência que os times de futebol exercem sobre a motivação e a produtividade dos funcionários.
9. **Vida social** – avalia o nível de satisfação dos funcionários com este item.

Quadro 12 – Fatores do Modelo de Bispo  
 Fonte: Bispo (2006, p. 263-264)

## 2.4.9 Modelo de Dutra e Fischer

O modelo e a metodologia da pesquisa de Clima Organizacional promovida pela Revista Você S/A e Exame tem a finalidade de definir anualmente as Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil. Os professores Joel Dutra e André Fischer, da Faculdade de Economia e Administração - FEA da Universidade de São Paulo – USP, coordenam o Programa de Estudos em Gestão de Pessoas – PROGEP, da Fundação Instituto de Administração – FIA, onde são os responsáveis pela metodologia da pesquisa desde 2006. (GUIA VOCÊ S/A – EXAME, 2010).

Este modelo é apresentado neste trabalho por ser utilizado pelo Instituto Público de Pesquisas em estudo. A necessidade de avaliar o Clima Organizacional da Instituição conforme estabelecido em seu Planejamento Estratégico e a falta de um instrumento próprio levou o IPP a utilizar-se deste modelo desde 2008, sendo que os resultados estão demonstrados no Capítulo 3, Caracterização da Instituição Pesquisada, deste trabalho.

Podem participar desta Pesquisa de Clima empresas que tenham no mínimo 100 empregados e que estejam operando no mercado brasileiro e/ou internacional há mais de cinco anos (GUIA VOCÊ S/A – EXAME, 2010).

A pesquisa possui várias etapas e as pontuações obtidas resultam nos índices IQAT - Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho, IQGP - Índice de

Qualidade da Gestão de Pessoas e IFT - Índice de Felicidade no Trabalho. (GUIA VOCÊ S/A – EXAME, 2010).

O IQAT é formado por dados relativos à visão do empregado sobre a empresa. É obtido por meio de pesquisa com uma amostra de empregados da empresa nos moldes de diagnóstico de clima organizacional. O IQAT equivale a 70% do total de pontos na apuração do IFT.

O IQGP é formado por dados relativos ao que empresa oferece aos seus empregados. É obtido por meio de informações fornecidas pela empresa em um formulário eletrônico sobre seus processos de gestão de pessoas (10% da nota total ou 50% do IQGP), além do Caderno de Evidências (10% da nota total ou 50% do IQGP). Este índice equivale a 20% do total de pontos na apuração do IFT.

O IFT é formado pelos índices IQAT e IQGP, além da nota da Visita obtida por meio de visitas dos jornalistas às empresas pré-classificadas. Possui a seguinte fórmula de cálculo:  $IFT = (IQAT \times 0,7) + (IQGP \times 0,2) + (Visita \times 0,1)$ .

O formulário aplicado nos empregados das empresas participantes da pesquisa de clima possui 64 questões distribuídas entre quatro categorias, conforme descrito a seguir (GUIA VOCÊ S/A – EXAME, 2010).

Categoria Identidade – possui 10 questões e agrupa os dados referentes ao nível de integração das pessoas à empresa e à sua estratégia, ou seja, o quanto os empregados acreditam que a empresa corresponde aos seus valores pessoais, à sua forma de pensar e agir. A identidade dos empregados com a organização está ligada a dois fatores:

- Instituição.
- Estratégia e Negócio.

Categoria Satisfação e Motivação – possui 26 questões e agrupa as opiniões das pessoas sobre as experiências que vivem na empresa e o que recebem pelo seu trabalho, e pela propensão a realizar mais do que realizam atualmente naquela organização. A satisfação e motivação dos empregados com a empresa estão ligadas a cinco fatores:

- Trabalho (o que e como se faz).
- Ambiente físico (segurança, equipamentos e outros.).
- Processos de gestão (RH e outros).
- Recompensa (o que e como se recebe).

- Ambiente social (com o que se relaciona e como se relaciona).

Categoria Liderança – possui 14 questões e representa o grau de confiança e credibilidade dos empregados nas chefias. A percepção dos empregados sobre as chefias está ligada a três tipos de líderes:

- Orientador.
- Inspirador.
- Equilibrador (justo).

Categoria Aprendizado e Desenvolvimento – possui 14 questões e define o quanto as pessoas se sentem em crescimento intelectual, pessoal e profissional na organização na qual trabalham. A percepção dos empregados sobre o aprendizado e o desenvolvimento na organização está ligada a três fatores:

- Aprendizado e desenvolvimento no trabalho.
- Educação corporativa.
- Oportunidade de promoção.

## **2.5 ALGUMAS CARACTERÍSTICAS CULTURAIS DAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, VISTAS COMO FONTES CAUSAIS DO CLIMA ORGANIZACIONAL**

Cultura e Clima emergem como temas relevantes para a compreensão do fenômeno organizacional, portanto, refletir sobre clima e cultura como causa e efeito, respectivamente, significa rever vários fatores internos e externos que influenciam diretamente no desenvolvimento das organizações.

Souza (1978) define Cultura Organizacional como um conjunto de fenômenos decorrentes da atuação dos homens na organização, portanto é um fenômeno resultante de uma coletividade. Seu conceito engloba tanto os fatos materiais quanto os abstratos, resultantes do convívio humano institucional, e pode ser dividido em três elementos, a saber: Preceitos, Caráter e Tecnologia, cada um abrangendo uma série de fenômenos.

As descrições dos elementos que constituem a cultura organizacional são maneiras de facilitar a sua identificação. Entre estes, citam-se: os valores, que correspondem aos conceitos básicos dentro de uma organização, que funcionam como pesos ou medidas da importância atribuída a certos elementos dentro da organização; as crenças e os pressupostos, ou aquilo que é tido como verdade na

organização; os ritos e cerimônias, que constituem ocorrências observadas nas organizações tidas como exemplos de atividades planejadas que tem consequências práticas, tornando a cultura mais coesa; as estórias e mitos formados pelas narrativas baseadas em eventos ocorridos, dando informações sobre a organização, reforçando o comportamento existente e apontando o comportamento esperado; os tabus que cumprem também o papel de orientar o comportamento, indicando áreas de proibições, dando ênfase ao não-permitido; e os heróis formados pelos personagens natos ou criados, geralmente grandes líderes que personificam os valores da organização, dando exemplo de persistência e coragem (CARMO; QUIRINO; OLIVEIRA, 2008).

Conforme Souza (1978, p. 39) “a cultura é dinâmica e mutável”, sendo assim sua mudança pode ocorrer por pressões externas à organização sobre um dos seus elementos como diretrizes governamentais, inovações tecnológicas, greve trabalhista. Também pode acontecer por mudança causada por alterações internas como a variação do estilo gerencial, modificação dos processos de trabalho, insatisfações dos trabalhadores. Como consequência essas alterações refletem no Clima. Desta forma, a autora afirma que Cultura e Clima também têm efeito sobre a produtividade da organização, podendo tanto facilitar como entravar a eficiência organizacional.

Segundo Shibutani (1967 apud SOUZA, 1978, p. 55):

Cada pessoa aborda o mundo do ponto de vista da cultura do seu grupo, cada um percebe, pensa, forma julgamentos e controla a si mesmo de acordo com o quadro de referência do grupo do qual participa. Como ele define objetos, outras pessoas, o mundo e a si próprio a partir da perspectiva que compartilha com outros, ele pode visualizar sua linha de ação proposta a partir desse ponto de vista generalizado, antecipar a reação dos outros, inibir impulsos indesejáveis e assim dirigir sua conduta.

Dentro da gestão de empresas e de Recursos Humanos, cultura é um conceito ou dimensão de análise que frequentemente aparece ligada, ou mesmo confundida, com a de Clima Organizacional, também usada como referência para explicar tanto o sucesso quanto o fracasso de ações nas organizações, observando-se que a distinção entre os dois conceitos nem sempre é clara (CODA, 1992).

Para Rizzatti (2002), Cultura Organizacional influencia a definição da missão, a estratégia de crescimento e o estabelecimento de diretrizes de qualidade dos serviços prestados, enquanto Clima Organizacional descreve o comportamento

organizacional e identifica os aspectos que mais influenciam na percepção dos problemas institucionais.

Considerando esta relação entre Clima e Cultura, levantar traços culturais relacionados ao setor público torna-se relevante para esta pesquisa, possibilitando um melhor entendimento do clima destas organizações.

Organizações Públicas podem ser conceituadas como sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados coerentemente, envolvendo informações, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologias, com o objetivo de prestar serviços para a sociedade, e cumprem suas funções buscando uma maior eficiência da máquina pública e um melhor atendimento (DIAS, 1998 apud PIRES; MACEDO, 2006).

Dussault (1992 apud PIRES; MACEDO, 2006) observa que as organizações públicas possuem uma maior dependência do ambiente sócio político. Este tipo de organizações tem seus objetivos fixados pelo governo, ou seja, podem ter autonomia na direção dos negócios, mas o mandato vem de autoridade externa.

Desta forma, neste tópico são apresentadas considerações sobre algumas das características culturais presentes nas Organizações Públicas em geral, levantadas na literatura, que interferem no comportamento dos funcionários, impactando no Clima Organizacional, a saber: Burocracia, Estabilidade, Paternalismo, Resistência a Mudanças e Descontinuidade Administrativa; e ainda aspectos do Perfil do Gestor e do Servidor Público.

### **2.5.1 Burocracia**

Segundo Oliveira (2007) o burocratismo distorce o conceito weberiano de burocracia, que a princípio busca obter uma maior eficiência da organização por meio da previsibilidade do seu funcionamento. O conceito é distorcido caracterizando-se por aspectos negativos, como a falta de presteza, a imprecisão das informações e a falta de objetividade além de trazer para a administração pública um excessivo controle de procedimentos, mais com intenção de consolidar o poder de um determinado grupo social do que de suprir as necessidades do cidadão.

Saraiva (2002) afirma que as organizações burocráticas podem ser entendidas como manifestação de poder e de ideologias de determinados grupos.

Os autores Castor e José (1998) observam que a história da administração pública brasileira é uma repetição entre duas forças, onde encontramos de um lado, a burocracia ineficaz e contrária às tentativas de modernização do aparelho do Estado, aliada aos interesses econômicos conservadores; e de outro lado, as correntes modernizantes da burocracia.

Conforme Matias-Pereira (2008) o objetivo da reforma do Estado brasileiro em 1995, foi o equilíbrio das contas públicas e a substituição do modelo burocrático por um modelo gerencial de administração pública. Esse modelo nunca se consolidou, o que existe é um padrão híbrido de burocracia com diversos problemas estruturais, funcionais e econômicos, até mesmo com a existência de uma cultura organizacional excessivamente burocrática, no sentido negativo e suscetível às práticas patrimonialistas.

Carbone (2000) afirma que o burocratismo com excessivo controle de procedimentos, gera uma administração engessada, complicada e deslocada das necessidades do país e do cidadão, ou seja, com excesso de canais burocráticos.

O fato de a propriedade ser pública torna frágeis, complexos e lentos vários processos que se podem apresentar muito simples e dinâmicos na organização privada, cujos objetivos são mais claros e o foco do controle externo é pequeno em relação ao observado em uma organização financiada pela sociedade (JOHNSON, 1996 apud PIRES; MACEDO, 2006).

Por este motivo, as normas são fundamentais para o setor público e para a própria constituição do Estado Democrático de Direito. Segundo Pires e Macedo (2006), as normas têm exatamente o papel de garantir o acesso da prestação dos serviços ao cidadão, a impessoalidade nas relações estatais e a regulação das atividades privadas de interesse público.

Costa (2009) menciona estudos feitos por Pires e Macedo (2006) e por Junquillo (2004), sobre a cultura brasileira em organizações públicas, que apontam para a existência de um embate na atual administração pública brasileira, observando de um lado o burocratismo corporativo e centralizador e de outro, forças inovadoras com dificuldades em introduzir uma cultura de flexibilidade e de gestão empreendedora.

### 2.5.2 Estabilidade

A Constituição promulgada em 1988, segundo Pimenta (1998 apud PIRES; MACEDO, 2006), criou uma série de direitos e garantias aos trabalhadores de organizações públicas, que sobrecarregaram as despesas do Estado, como a estabilidade dos trabalhadores, a obrigatoriedade de implantação do regime jurídico na área de pessoal, e a igualdade de vencimentos para cargos assemelhados.

Bresser Pereira (1996) atribui à extensão da estabilidade a todos os servidores no Brasil, alguns problemas em relação ao trabalhador permanente, como o forte aumento da ineficiência do servidor público devido o entendimento de que a estabilidade impede a punição com a demissão, nos casos de desmotivação e falta de disposição para o trabalho.

Na pesquisa de Carmo, Quirino e Oliveira (2008), realizada em seis municípios de Minas Gerais, entre os aspectos culturais indicados como negativos, a estabilidade no serviço público foi a mais citada, pois existe a crença de que os servidores nunca serão demitidos, independentemente da qualidade do trabalho.

Segundo Bresser Pereira (1996) outro ponto fundamental gerado pela estabilidade é o aumento dos custos públicos, que impede a adequação dos quadros de trabalhadores às reais necessidades do serviço, tanto em termos de quantidade quanto de especialização técnica, inviabilizando, ao mesmo tempo, a implantação de um sistema de administração eficiente, baseado em incentivos e punições.

Vaitsman (2001) realizou uma pesquisa com trabalhadores de um hospital público do Rio de Janeiro para verificar a existência de algum tipo de defesa corporativa sobre a estabilidade dos trabalhadores públicos. Para a maioria dos entrevistados, a estabilidade consistiu na principal razão para a entrada no serviço público. Porém, como representação social, a estabilidade não tem significado positivo entre os trabalhadores, pois existe uma noção associada à falta de compromisso, desmotivação e mau desempenho.

O autor observa ainda que apesar da maioria dos entrevistados avaliarem negativamente a estabilidade, do ponto de vista das consequências para o desempenho no trabalho, ninguém quer abdicar da condição de estável. Isto se explica pela desconfiança que predomina entre os trabalhadores em relação à



manutenção e/ou cumprimento das regras do jogo e ao efetivo exercício da meritocracia no setor público, que costuma ser atribuído de forma generalizada à política (VAITSMAN, 2001).

### **2.5.3 Paternalismo**

Na visão de Freitas (1997), a questão paternalista funciona como um sistema de controle da organização sobre seus membros, pois o estabelecimento de uma relação de confiança traz sensação de segurança ao empregado que, em razão disso, retribui com lealdade a seu superior, gerando assim um duplo mecanismo de controle. O autor menciona o “jeitinho brasileiro” e afirma que no Brasil a sujeição das pessoas à lei representa o anonimato e a posição inferior em relação àquele que tem privilégios, o que torna as relações pessoais mais importantes que a lei. Em outros países como, por exemplo, nos EUA, a sociedade repudia totalmente a possibilidade de existir algo intermediário entre o certo e o errado, entre o legal e o ilegal.

Motta (1997 apud COSTA, 2009) esclarece que os valores democráticos não estão fortemente presentes nas organizações brasileiras; no entanto, não se trata de autocracia, mas de algo intermediário, ambíguo, híbrido, o que favorece o afloramento da criatividade e da inovação, porém faz nascer o cultivo ao “padrinho” como forma de aquisição do sentimento de segurança baseado nas relações, e o uso do “jeitinho” para dar caráter pessoal às leis gerais.

O Paternalismo é identificado por Carbone (2000) como uma das características das organizações públicas que dificultam o processo de mudança e tem por consequência o alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, observada a lógica dos interesses públicos dominantes.

Conforme Prates e Barros (1997), o paternalismo, além de ser um sistema de controle, traz um custo negativo, que é o baixo grau de liberdade e de autonomia dos membros em relação à organização, em comparação com culturas menos paternalistas que a brasileira.

#### **2.5.4 Resistência a mudanças**

Saraiva (2002) destaca que, nos últimos anos, a administração pública tem demonstrado maior preocupação em focar seus esforços no cidadão, buscando desenvolver em seus servidores, o compromisso de se preparar para uma era de mudanças; isso passa necessariamente por questões culturais. O autor ainda chama a atenção para o fato de a cultura organizacional no setor público obedecer a um padrão hierárquico com divisões normalmente explícitas de responsabilidade e de autoridade entre seus membros.

Segundo Prates e Barros (1997) a capacidade de realização por autodeterminação é muito reduzida nos brasileiros. O autor afirma que entre a cultura do fazer, que prima pela mudança cumulativa em direção ao progresso, e a cultura do estar, que resiste às mudanças e desconfia do progresso, normalmente as pessoas preferem a cultura do estar fazendo, ou seja, trabalhar para manter o estado atual, com pequenas mudanças que não trazem avanços significativos.

Vaitsman (2001) em seus estudos sobre a relação entre cultura e propostas gerencialistas nas organizações públicas, aplicou uma pesquisa em trabalhadores de um hospital público do Rio de Janeiro. Os resultados revelaram que 41% dos entrevistados consideraram que mudanças no setor público não dão certo por causa dos interesses políticos e 40% disseram as mudanças podem melhorar o setor, ou seja, de um lado as respostas confirmaram a representação negativa associado à política e de outro, demonstraram que parte dos servidores acredita em mudanças. A autora observa que apesar de difundidos entre os servidores valores e aspirações universalistas e meritocráticas, a opinião é que na prática quem tem padrinho político é mais bem-sucedido, predominando as relações de favorecimento pessoal e os privilégios que contornam as normas formalmente instituídas.

Conforme Vaitsman (2001, p. 29) “o sentimento de desconfiança, iniquidade e injustiça produz frustração em relação aos projetos pessoais e profissionais, levando à desmotivação e dificultando a formação de expectativas positivas em relação às possibilidades de mudança”.

#### **2.5.5 Descontinuidade Administrativa**

Um ponto fundamental para o planejamento e a gestão pública, levantado por Martelane (1991 apud PIRES; MACEDO, 2006) é a presença de dois corpos funcionais com características nitidamente distintas: um permanente e outro não permanente. O corpo permanente é formado pelos trabalhadores de carreira, com objetivos e cultura, formados na organização; e o não-permanente é composto por administradores políticos que seguem objetivos externos e mais amplos aos da organização.

Segundo Morgan (1996) o conteúdo político em uma organização torna-se mais saliente quando se reconhece a existência de vários grupos de interesses. O jogo político que se origina torna-se visível especialmente em situações que promovam a chegada de novas pessoas ou a substituição de uma pessoa por outra.

Os trabalhadores não permanentes mudam a cada novo mandato político, Schall (1997 apud PIRES; MACEDO, 2006) afirma que essa descontinuidade administrativa é um dos pontos que mais diferenciam a organização pública da privada, conferindo às primeiras características específicas, que também podem ser aplicadas à realidade brasileira, como:

- Projetos de curto prazo: para ter retorno político, cada governo só privilegia projetos que possa concluir em seu mandato.
- Duplicação de projetos: cada novo governo inicia novos projetos, muitas vezes quase idênticos, assumindo a autoria para si.
- Conflitos de objetivos do corpo permanente e do não-permanente: o que pode gerar pouco empenho em relação aos procedimentos de interesse corporativo, pois se sabe que a chefia logo será substituída.
- Administração amadora: constituída por indivíduos com pouco conhecimento da história e da cultura da organização e, muitas vezes sem preparo necessário, pois há o predomínio de critérios políticos em detrimento da capacidade técnica ou administrativa dos nomeados.

### **2.5.6 Perfil do Gestor Público**

Outro aspecto a ser considerado no setor público é a postura do gestor. Em um estudo de caso, abordando o perfil gerencial do administrador público brasileiro Junquillo (2004) observou que traços da cultura brasileira restringiam e ao mesmo

tempo facilitavam as ações gerenciais, identificando um perfil gerencial nem burocrata e nem o novo gerente, idealizado no Plano Diretor da Reforma do Estado em 1995. O autor chamou de Gerente Caboclo esse tipo de gestor híbrido, com traços burocratas, gerencialistas e ainda com características culturais tipicamente brasileiras.

A partir das conclusões de seu estudo, Junquilha (2004) traçou o perfil e as práticas do Gerente Caboclo, conforme descritas abaixo:

- A boa vizinhança: o serviço público é visto como impróprio à cooperação e à troca de informações técnicas, fazendo com que o gestor público usa as relações pessoais e de amizade como facilitadores na troca e aquisição de conhecimento profissional.
- Sincretismo casa versus rua: o espaço familiar, no que se refere às relações familiares, hierarquia patriarcal e pessoalidade, se confunde com o espaço da rua, público, regido pela impessoalidade e pelas leis, fazendo com que os gestores vejam o trabalho como uma segunda família, com expressa confusão entre o público e o privado.
- O controle cordial: tendo em vista a dificuldade para aplicação de regras impessoais para a punição de subordinados, o administrador público evita o conflito direto, usando de relações afetuosas para o exercício do controle.
- A contemporização: a condescendência e o não-enfrentamento de conflitos diretos dão origem ao jogo de cintura como recurso para a solução das situações embaraçosas.
- Resultados a curto prazo: em virtude da descontinuidade inerente à administração pública, os gestores tendem a exigir resultados a curto prazo, dando prioridade às situações emergenciais, ficando o essencial e duradouro para depois.
- Informalidade das avaliações: dificilmente as metas e a produtividade são medidas, prevalecendo a informalidade nas avaliações de desempenho.
- Rigidez hierárquica: o espaço organizacional é marcado pelo autoritarismo e pela centralização de poder, embasados na rígida estrutura hierárquica.
- O uso do *Jeitinho Brasileiro*: para contornar o excesso de normas e formalidades, o administrador utiliza relações pessoais e de amizade para a obtenção de resultados.

Junquilha (2004) afirma que o Gerente Caboclo cultiva a proximidade social, utiliza a hierarquia burocrática para centralizar poder e informações, construindo sua liderança por meio de um misto entre carisma e autoridade formal. Para a solução de problemas imediatos utiliza sua intuição e sua capacidade criativa e empreendedora, permeando o modelo burocrático e o modelo gerencialista, ultrapassando características culturais tipicamente brasileiras.

Carbone (2000) destaca o autoritarismo e a centralização com excessiva verticalização da estrutura hierárquica e do processo decisório, como uma das características das organizações públicas brasileiras.

### **2.5.7 Perfil do Servidor Público**

Segundo Carbone (2000), os trabalhadores de organizações públicas sempre precisaram possuir habilidades diplomáticas nas suas relações de trabalho, para não provocarem divergências com a administração pouco competente dos gestores, portanto, nas organizações públicas, são as relações de estima e os jogos de influência os verdadeiros indicadores de poder no Brasil.

Carbone (2000) revela que alguns atributos considerados essenciais para o sucesso no setor privado, como o empreendedorismo, a capacidade de inovação, a ousadia e a competência técnica, no setor público não são necessariamente garantia de sucesso, valorizando-se muito mais no homem público a sua capacidade em conciliar interesses, apaziguar conflitos e a sua aparência. Esclarece que o estabelecimento de bons indicadores de gestão não foi uma preocupação dos governos brasileiros, o que veio reforçar algumas características no servidor público, como: o jogo de cintura, a esperteza, o jogo de influências por meio de amizades, as habilidades diplomáticas, a compreensão com a incompetência alheia, sendo que a boa gestão não está relacionada à produtividade e ao empreendedorismo.

Outras características observadas no setor público são acrescentadas por Carbone (2000), como:

- O levar vantagens dos negócios do Estado.
- A desconsideração do bom senso.
- A ética dúbia, o nepotismo (favorecimento de parentes em detrimento de pessoas mais qualificadas).

- O fisiologismo (prática política que consiste em obter vantagens e favores políticos em troca de apoio ao governo).
- O apadrinhamento e a intermediação generalizada de favores e serviços.
- O conformismo.
- A descontinuidade administrativa.
- A perda de tecnologia e desconfiança generalizada.
- O corporativismo como obstáculo à mudança e ao mecanismo de proteção à tecnocracia (acomodação).
- A ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente.

### 3 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA

Em 1961, o Instituto Público de Pesquisas – IPP, participante deste estudo, marcou o início das atividades espaciais no Brasil, particularmente as voltadas para ciências e tecnologias espaciais emergentes na época (IPP, 2007).

Ao longo de mais de quatro décadas de trabalho, o Instituto conquistou reconhecimento nacional e internacional em suas áreas de atuação, principalmente pelas competências construídas, principalmente as relacionadas à execução de atividades de desenvolvimento científico e tecnológico e à geração de conhecimentos, produtos, processos e serviços que são difundidos para a sociedade (IPP, 2007).

A finalidade do IPP é realizar pesquisas científicas, desenvolvimento tecnológico, atividades operacionais e capacitação de recursos humanos nos campos da Ciência Espacial e da Atmosfera, da Observação da Terra, da Previsão de Tempo e Estudos Climáticos, da Engenharia e Tecnologia Espacial, consoante à política definida pelo Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT, à qual é integrante.

Complementando suas atividades, com o objetivo de formar recursos humanos altamente qualificados nas áreas de atuação, e de suprir a insuficiência de instituições geradoras de conhecimento nestas áreas no País, em 1968 foram instituídos os Cursos de Pós-Graduação no Instituto (IPP, 2007).

O Instituto oferece cursos de Mestrado e Doutorado credenciados pelo MEC, com duração máxima de três a cinco anos, respectivamente, nas áreas de Astrofísica, Engenharia e Tecnologia Espaciais, Geofísica Espacial, Computação Aplicada, Meteorologia e Sensoriamento Remoto e Ciência do Sistema Terrestre. Desde sua criação formou aproximadamente 1.800 especialistas entre Doutores e Mestres, que atuam hoje tanto no Instituto quanto em centros de pesquisa, universidades e empresas no Brasil e no exterior (IPP, 2007).

As competências do Instituto segundo seu Regimento Interno (BRASIL, 2008, p. 1) são:

- Executar projetos de pesquisa e desenvolvimento conforme as diretrizes do Programa Nacional de Atividades Espaciais e dos programas do Plano Plurianual do Governo Federal referentes às suas áreas de competência;

- Realizar atividades de cooperação técnico-científica com entidades nacionais, estrangeiras e internacionais, dentro de suas áreas de competência;
- Implantar e manter a infra-estrutura necessária para suas atividades;
- Transferir para a sociedade serviços e produtos singulares, resultantes de suas atividades de pesquisa e desenvolvimento, mediante dispositivos legais aplicáveis;
- Disseminar os conhecimentos resultantes de suas atividades de pesquisa e desenvolvimento e estimular a sua transferência para o setor econômico produtivo;
- Capacitar e qualificar a indústria brasileira, no fornecimento de tecnologias para a atividade espacial e áreas correlatas;
- Promover e patrocinar a formação de recursos humanos nas áreas de sua competência;
- Promover eventos técnico-científicos nacionais e internacionais, nas áreas de sua competência e temas associados;
- Emitir pareceres e laudos técnicos relativos aos assuntos de sua competência, quando solicitado;
- Editar publicações técnico-científicas pertinentes às matérias de sua competência; e
- Sediar instituições de âmbito internacional, dentro de suas áreas de competência, em cumprimento a acordos do governo brasileiro.

A Missão do Instituto é “produzir ciência e tecnologia nas áreas espacial e do ambiente terrestre e oferecer produtos e serviços singulares em benefício do Brasil” e sua Visão é “ser referência nacional e internacional nas áreas espacial e do ambiente terrestre pela geração de conhecimento e pelo atendimento e antecipação das demandas de desenvolvimento e de qualidade de vida da sociedade brasileira” (IPP, 2007, p. 19).

Segundo o Plano Diretor, de acordo com os princípios de ética, transparência e integridade, as estratégias e ações do Instituto são orientadas pelos seguintes valores (IPP, 2007, p. 19):

- Excelência – eficácia, eficiência, efetividade, qualidade e pioneirismo na execução de suas atividades.
- Pluralidade – eficácia, eficiência, efetividade, qualidade e pioneirismo na execução de suas atividades.
- Cooperação – valorização das alianças institucionais para compartilhar competências, definir e atingir objetivos comuns.
- Valorização das pessoas – reconhecimento de que o desempenho do Instituto depende do desenvolvimento, da valorização, do bem-estar e da realização profissional do seu capital humano.
- Comprometimento – compromisso dos profissionais com o atendimento dos objetivos institucionais e com a realização de propósitos comuns e duradouros.
- Comunicação – interação permanente com a sociedade para atendimento de suas necessidades e divulgação dos resultados



do Instituto, facilitando o acesso à informação, produtos e serviços gerados.

- Responsabilidade sócio-ambiental – atuação balizada pela ética, pela transparência e pelo respeito à sociedade, ao ambiente, à diversidade e ao desenvolvimento sustentável.

A Sede do Instituto é em São José dos Campos – SP, no Vale do Paraíba Paulista e conta com instalações em diversas localidades no País, como apresentado na Figura 1.

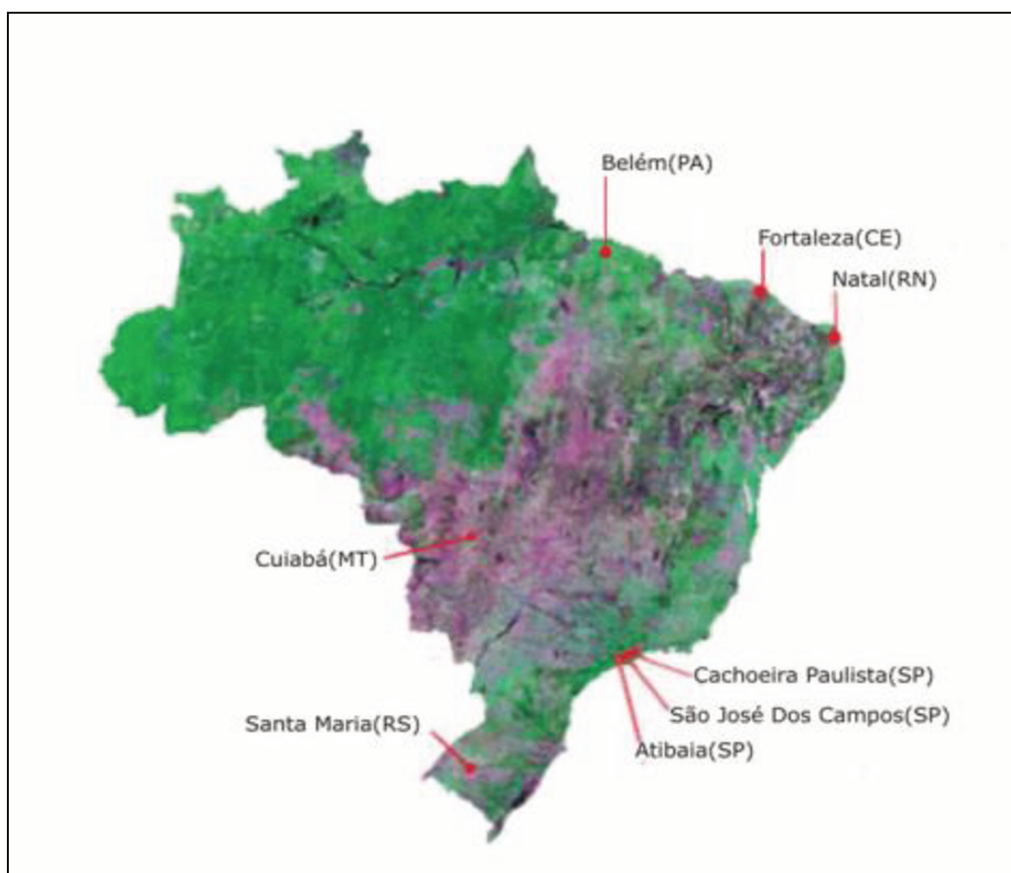


Figura 1 - Unidades da Instituição em estudo  
Fonte: (IPP, 2010a)

A Instituição em estudo é regida pelo Plano de Carreiras para a Área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Federais e tem a seguinte composição:

- Carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia,
- Carreira de Desenvolvimento Tecnológico e,
- Carreira de Gestão, Planejamento e Infra-Estrutura em Ciência e Tecnologia (BRASIL, 1993).

Segundo dados levantados pela autora, em Março de 2010, o Instituto contava com um quadro de 1.075 servidores ativos, distribuídos entre as três Carreiras da Ciência e Tecnologia. Deste total de servidores, 90,5% estão lotados na Sede do Instituto, situada em São José dos Campos, e na Unidade de Cachoeira Paulista, ambos localizados no Vale do Paraíba Paulista, conforme disposto na Tabela 1.

Tabela 1 – Efetivo de servidores do IPP (Carreiras x Unidades)

<b>Unidades</b>	<b>Carreira de Pesquisa</b>	<b>Carreira de Desenvolvimento</b>	<b>Carreira de Gestão</b>	<b>Total</b>	<b>Percentual</b>
São José dos Campos	170	390	206	766	70,3%
Cachoeira Paulista	20	110	86	216	20,2%
Atibaia	0	5	5	10	0,9%
Belém	0	1	0	1	0,1%
Cuiabá	0	20	5	25	2,3%
Fortaleza	1	3	3	7	0,7%
Natal	3	22	16	41	3,8%
Santa Maria	2	3	4	9	0,8%
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>554</b>	<b>325</b>	<b>1.075</b>	<b>100%</b>

Fonte: (IPP, 2010b) - elaborada pela autora

A Estrutura Funcional do Instituto Público de Pesquisas em estudo está representada na Figura 2

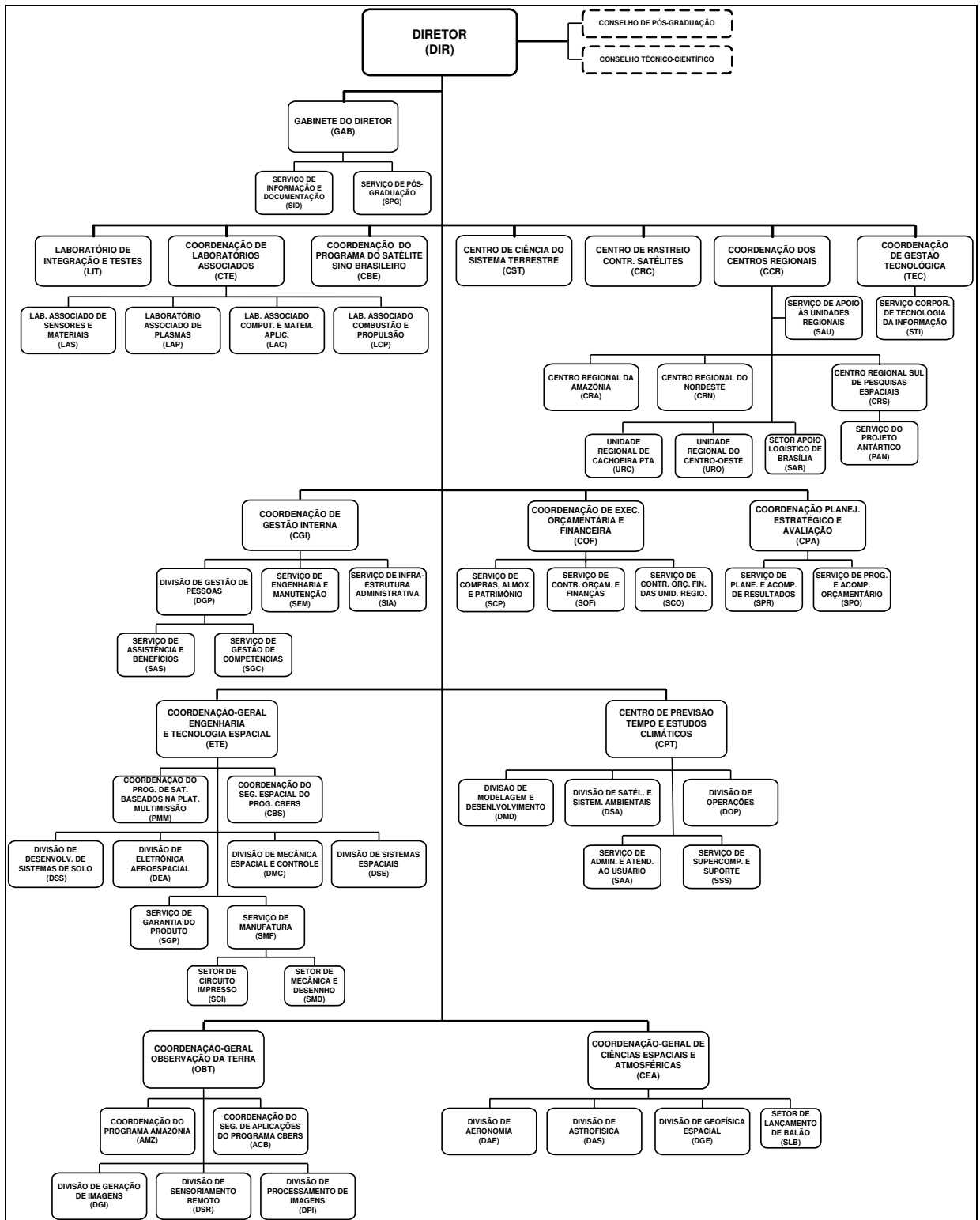


Figura 2 - Estrutura Funcional do IPP  
 Fonte: (IPP, 2010a)

Para cumprir sua Missão, a Instituição muitas vezes patrocina a capacitação de seus servidores no exterior, por meio de cursos de Mestrado, Doutorado, Pós-Doutorado, entre outros específicos, e se espera que o conhecimento adquirido seja transmitido e apropriado (SANTOS; LEITE JÚNIOR, 2010). Desta forma, o processo de gestão precisa ser dinâmico, no entanto, por se tratar de Setor Público os procedimentos devem estar alinhados com a Legislação pertinente, entre elas o Regime Jurídico Único do Servidor Público e a Lei de Contratos e Licitações, que tornam os processos lentos e complexos (SARAVIA, 2003 APUD SANTOS; LEITE JÚNIOR, 2010).

No IPP o conhecimento tácito, ou seja, o conhecimento não formalizado, adquirido ao longo da vida, é muito comum, pela própria complexidade dos projetos, no entanto, este conhecimento tácito não está presente apenas nas pessoas, mas sim espalhado por todo Instituto, como nos sistemas, produtos e serviços, além das parcerias que promovem constantes intercâmbios entre países, que também geram conhecimento (SANTOS; LEITE JÚNIOR, 2010).

Neste contexto, segundo Santos e Leite Júnior (2010), a idade média dos servidores deste IPP é 47 anos e conforme previsão até 2019, cerca de 53% do efetivo poderá se aposentar. Este fato chama a atenção para a necessidade de se pensar na apropriação do conhecimento para manter a propriedade intelectual da Instituição, considerando a importância da preparação de substitutos dos servidores que ocupam cargo de chefia, para que o conhecimento seja apropriado e não se perca.

Portanto, ainda conforme os autores, estas situações direcionam o IPP para a Gestão do Conhecimento, como forma de apropriar de maneira eficiente o conhecimento existente na Instituição. Os autores lembram que o conhecimento se torna obsoleto tão logo é criado, por isso novos conhecimentos devem ser criados continuamente, desta forma, um processo de Gestão do Conhecimento é necessário para que a organização sobreviva no atual ambiente competitivo.

Entende-se por Gestão do Conhecimento como uma disciplina de gestão que busca por meio de processos, iniciativas e ações, capitalizar e dar suporte à obtenção, criação, organização, acesso, compartilhamento e uso do conhecimento de uma organização (SANTOS; LEITE JÚNIOR, 2010).

Para Takeuchi e Nonaka (2008) para criar novos conhecimentos, os gerentes devem gerenciar o conhecimento tácito e o explícito. Para Figueiredo (2004) o conhecimento tem forte relação com a capacidade tecnológica de uma empresa, que por sua vez está acumulada em quatro componentes:

- Sistemas técnicos físicos: máquinas, equipamentos e softwares em geral.
- Conhecimento e Qualificação das pessoas: conhecimento tácito, experiências e habilidades dos gerentes, engenheiros e operadores, adquiridos ao longo do tempo.
- Sistema Organizacional: conhecimento acumulado nas rotinas organizacionais e gerenciais das empresas, nos procedimentos, nas instruções, na documentação, na implementação de técnicas de gestão, nos processos e fluxos de produção de produtos e serviços e nos modos de executar certas atividades nas organizações.
- Produtos e serviços: parte mais visível da capacidade tecnológica. Reflete o conhecimento tácito das pessoas e da organização e os seus sistemas físicos e organizacionais.

Neste contexto, no intuito de se capacitar para os desafios futuros o IPP lançou seu primeiro Plano Diretor para o período 2007 – 2011, resultante do Planejamento Estratégico desenvolvido entre os anos de 2006 e 2007 (IPP, 2007).

Desta forma, para consolidar sua atuação foram estabelecidos nove Objetivos Estratégicos para o período 2007 – 2011, conforme demonstra a Figura 3.

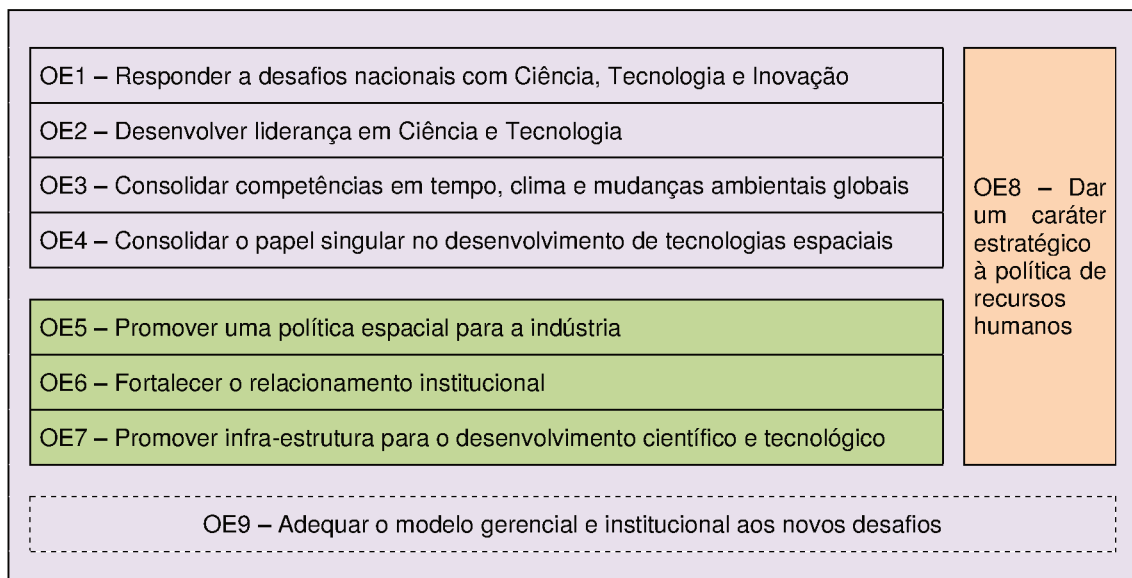


Figura 3 - Objetivos Estratégicos da Instituição

Fonte: (IPP, 2007, p. 20)

A partir da necessidade de discutir e identificar um modelo de gestão para o Instituto, apresentada pelo Objetivo Estratégico 9 (OE9) do Plano Diretor, foram institucionalizadas novas figuras de gestão no órgão, por meio das Resoluções Internas, RE/DIR-560 - Programas Internos e Planos de Gestão, RE/DIR-561 - Diretoria Colegiada e a RE/DIR-562 - Comitê de Programas, com os seguintes objetivos:

- Programas Internos: representa as estruturas que executam as ações prioritárias do Instituto que envolvem mais de uma Coordenação, permitindo atender às grandes metas do INPE, e utilizando recursos humanos de várias áreas.
- Plano de Gestão do Programa Interno (PGP): representa o instrumento de gerenciamento dos programas internos, que detalha suas atividades, os indicadores de desempenho e suas metas.
- Plano de Gestão da Unidade Organizacional (PGU): representa o instrumento em que a Unidade Organizacional descreve anualmente suas atividades, seus indicadores de desempenho e metas.
- Diretoria Colegiada: é o fórum que toma as decisões do Instituto, isto é, permite uma gestão compartilhada. Desta maneira, o Diretor do Instituto é auxiliado por outros Diretores na tomada de decisões (IPP, 2008b).
- Comitê de Programas: tem entre suas funções aprovar o planejamento dos Programas Internos, dos Planos de Gestão das Unidades Organizacionais (PGU) e dos Planos de Gestão dos Programas Internos (PGP) e avaliar os seus resultados (IPP, 2008c).

Por outro lado, para o IPP estabelecer uma Política de Recursos Humanos, baseada na Gestão Estratégica de Competências e de Pessoas, prevista no Objetivo Estratégico 8 (OE8) do Plano Diretor, foram definidas as seguintes ações estratégicas (IPP, 2007, p. 31):

- Realizar sistematicamente o mapeamento de competências do Instituto.
- Implantar mecanismos que garantam o desenvolvimento, a captação e a retenção de competências.
- Estabelecer e implantar programas de desenvolvimento de lideranças e de capacitação gerencial.
- Aprimorar os mecanismos de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho individual, de forma integrada ao sistema de avaliação institucional.
- Monitorar continuamente o clima organizacional.

- Capacitar as áreas responsáveis pela gestão de recursos humanos, possibilitando-as atuar como indutoras das decisões estratégicas institucionais referentes à gestão do capital humano.

Conforme informação disponibilizada pela Gestão de Comunicação Institucional (IPP, 2009), o Instituto Público de Pesquisas considera importante o mapeamento do clima organizacional e coloca como prioridade a realização de ações que corrijam as deficiências e fortaleçam os pontos positivos mostrados pela pesquisa. Esta postura do Instituto favoreceu a inclusão entre as Ações Estratégicas de seu Plano Diretor, revisado em 2006/2007, o monitoramento contínuo do Clima Organizacional.

Com o objetivo de atender esta Ação Estratégica e considerando que não possui um modelo próprio para Avaliação de Clima, o Instituto tem participado desde 2008 da Pesquisa de Clima Organizacional promovida pela Revista Você S/A e Exame, que define anualmente as melhores empresas para se trabalhar no Brasil e que possui metodologia desenvolvida e conduzida por pesquisadores da FEA/USP.

O modelo utilizado avalia a percepção que as pessoas têm sobre a Instituição, o trabalho em si, os chefes e os colegas. A pesquisa é respondida por um grupo de servidores, voluntários ou selecionados aleatoriamente dentro das diversas áreas, que opinam sobre seu ambiente de trabalho, políticas de RH e de comunicação, modelo de gestão, identificação com os valores, entre outros aspectos relacionados ao clima organizacional.

O IQAT (Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho) é obtido por meio da análise do questionário respondido pelos servidores, que é constituído por 64 perguntas distribuídas entre quatro categorias: Identidade, Satisfação/Motivação, Liderança e, Aprendizado/Desenvolvimento, conforme detalhado no item 2.4.9 - Modelo de Dutra e Fischer, deste trabalho.

A Tabela 2 apresenta a evolução dos resultados IQAT da Instituição em 2008, 2009 e 2010.

Tabela 2 – Resultado da avaliação do IQAT 2008, 2009 e 2010

<b>Ano</b>	<b>Índice geral – Empresa - IQAT (pontuação de 0 a 100)</b>
2008	61,3
2009	66,2
2010	65,4

Fonte: (IPP, 2011)

É interessante observar a posição do Índice IQAT de 2010 do IPP comparando-o com as 150 Melhores Empresas e com Empresas do setor Público, conforme apresentado na Figura 4.

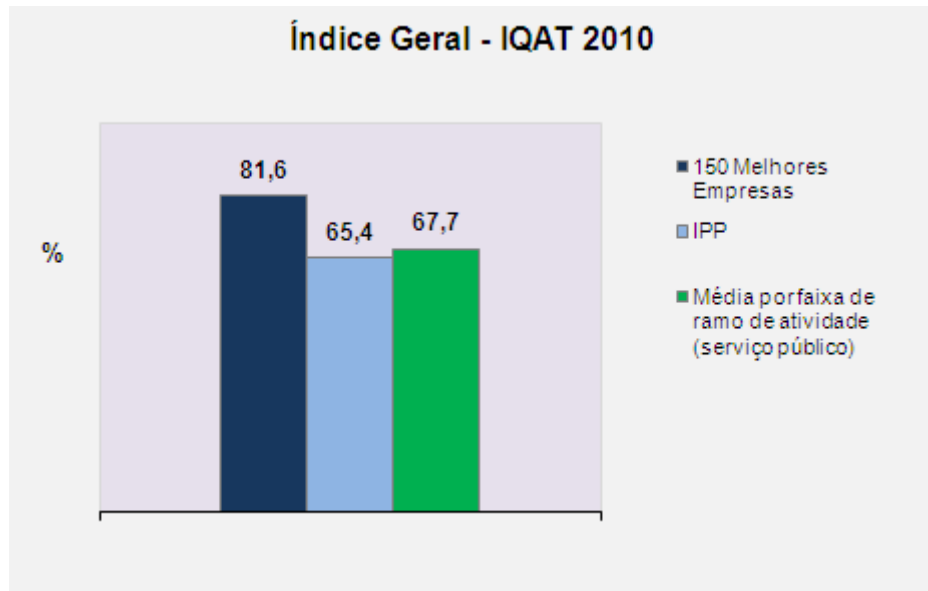


Figura 4 - Demonstrativo IQAT 2010  
Fonte: (IPP, 2011)

A seguir apresentam-se os gráficos comparativos dos resultados das pesquisas de Clima Organizacional aplicadas na Instituição em 2008, 2009 e 2010, divulgadas na intranet da Instituição, considerando os pontos positivos e os pontos desfavoráveis para as categorias: Aprendizado e Desenvolvimento (Figuras 5 e 6), Satisfação e Motivação (Figuras 7 e 8), Identidade (Figuras 9 e 10) e Liderança (Figuras 11 e 12).



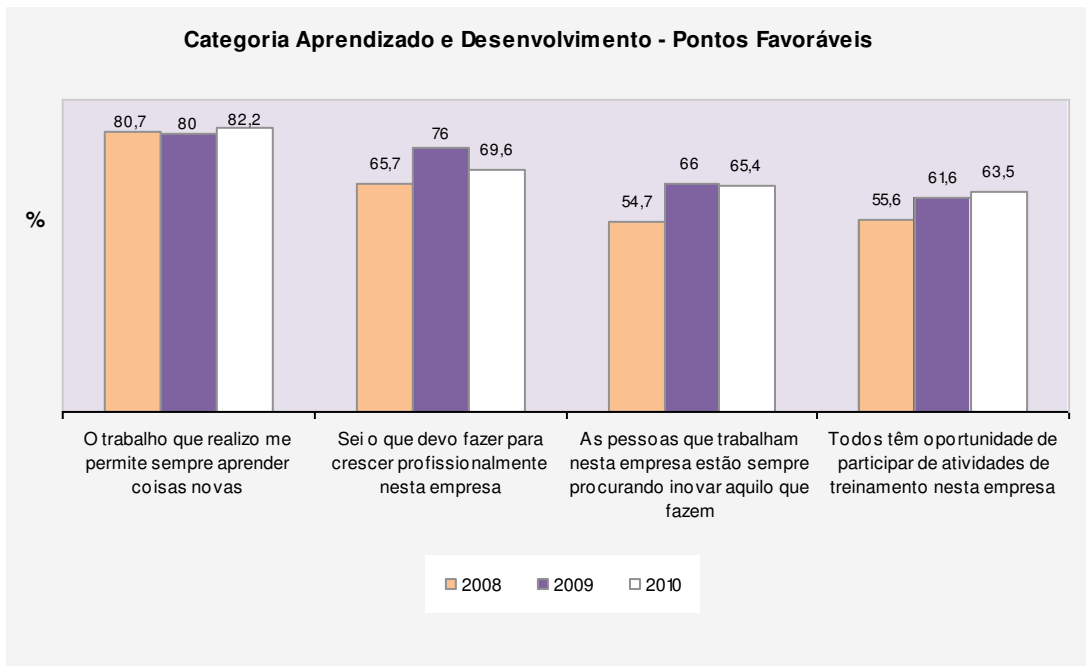


Figura 5 - Pontos Favoráveis da Categoria Aprendizado e Desenvolvimento  
Fonte: (IPP, 2011)

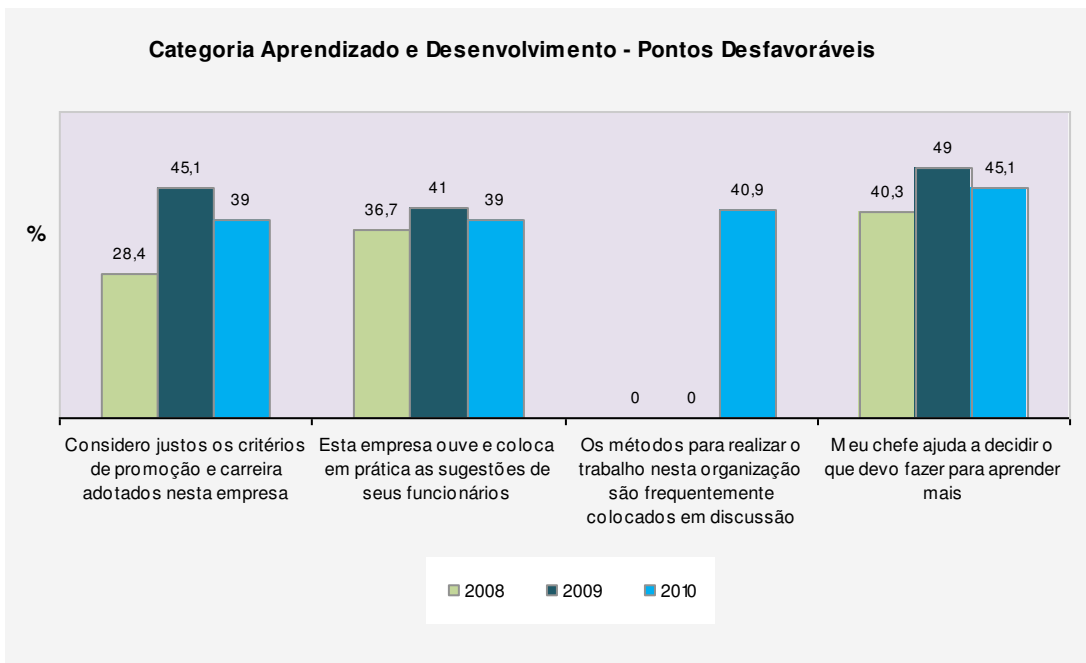


Figura 6 - Pontos Desfavoráveis da Categoria Aprendizado e Desenvolvimento  
Fonte: (IPP, 2011)

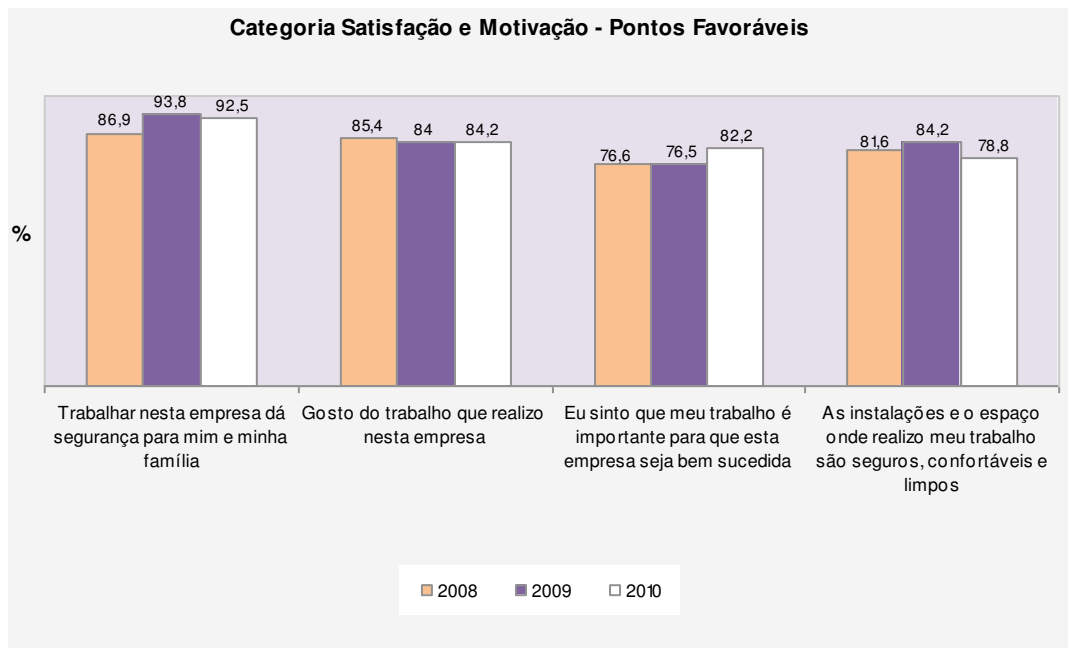


Figura 7 - Pontos Favoráveis da Categoria Satisfação e Motivação  
Fonte: (IPP, 2011)

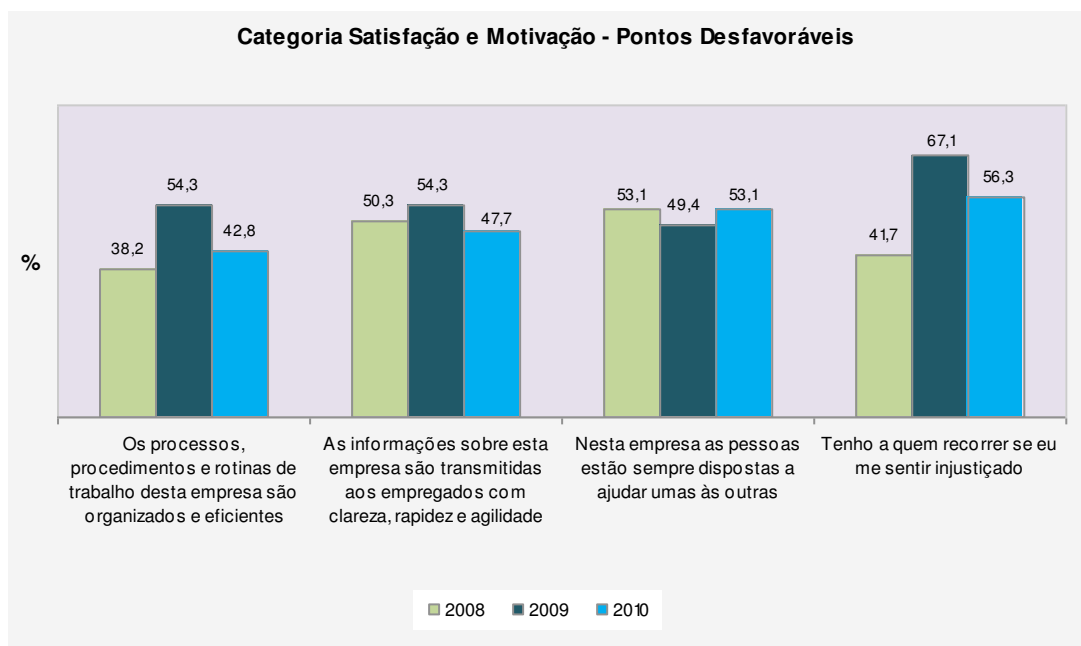


Figura 8 - Pontos Desfavoráveis da Categoria Satisfação e Motivação  
Fonte: (IPP, 2011)

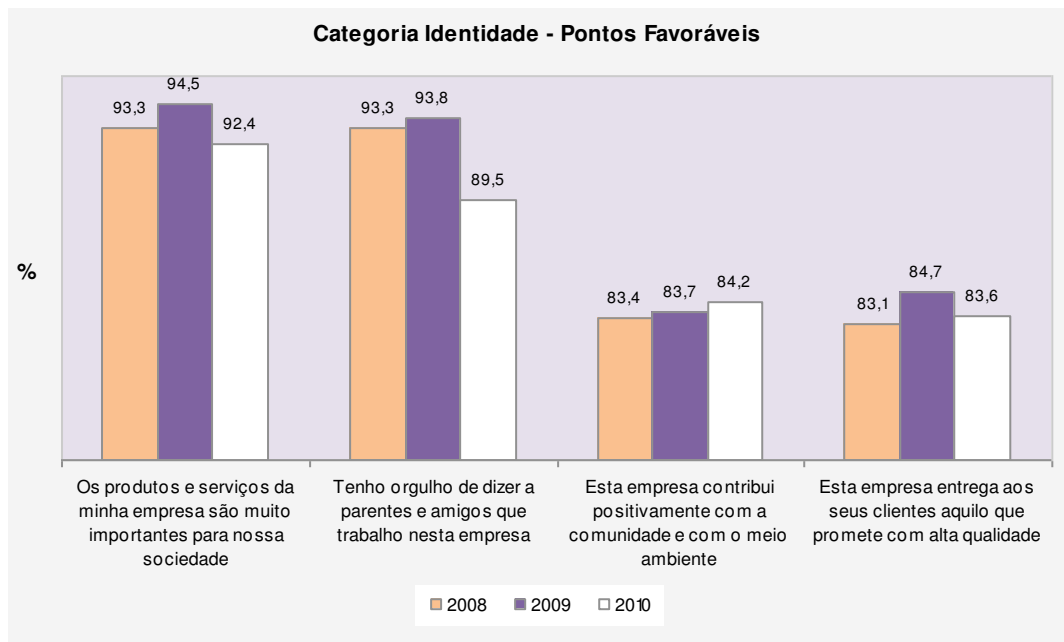


Figura 9 - Pontos Favoráveis da Categoria Identidade  
Fonte: (IPP, 2011)

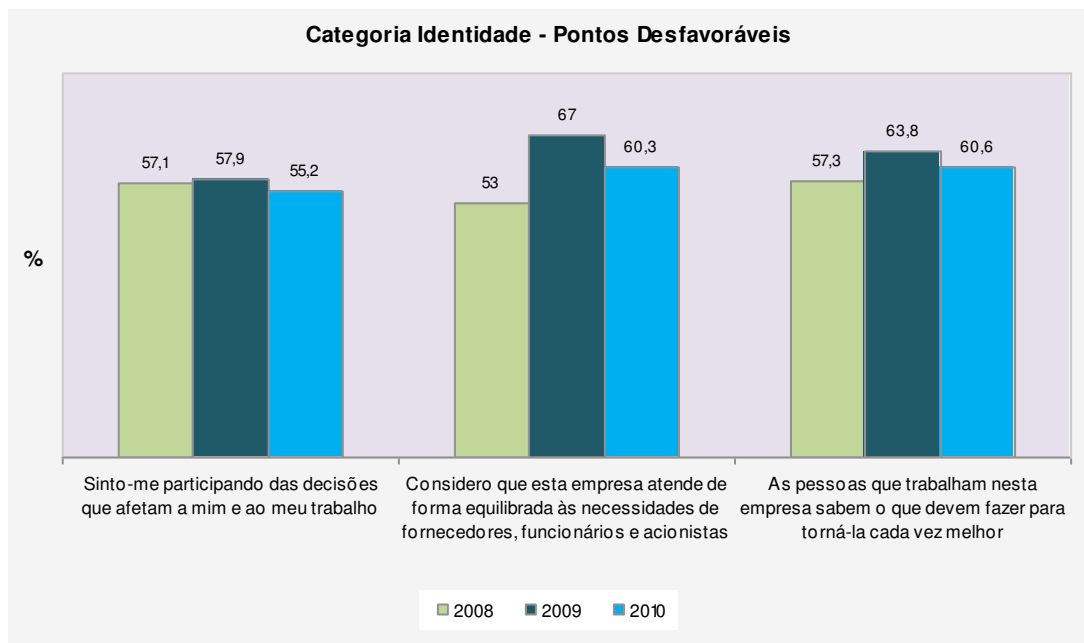


Figura 10 - Pontos Desfavoráveis da Categoria Identidade  
Fonte: (IPP, 2011)

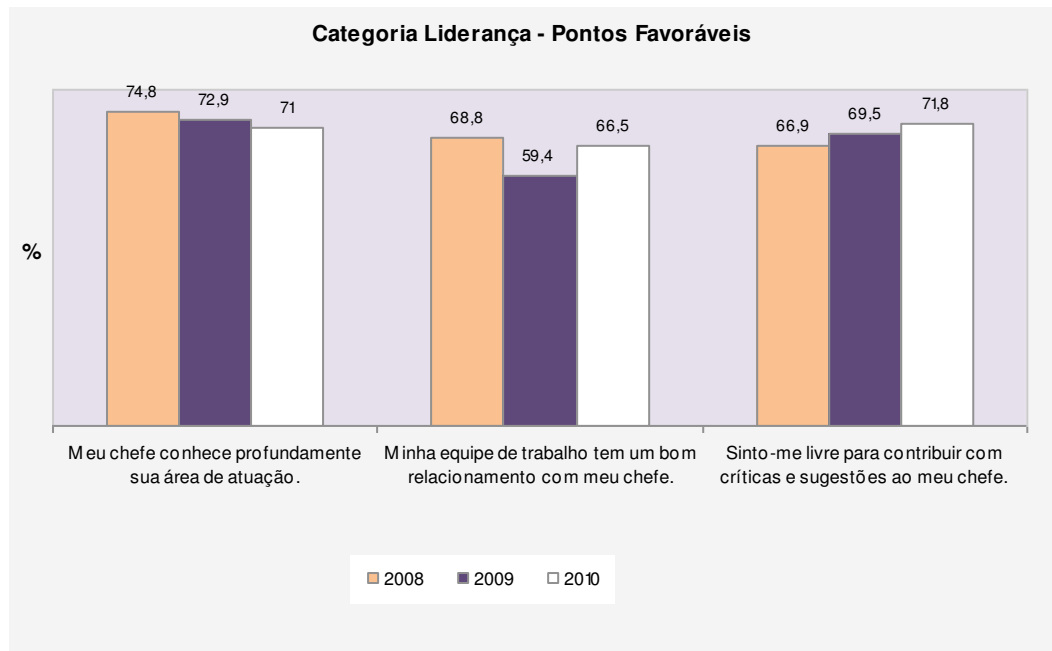


Figura 11 - Pontos Favoráveis da Categoria Liderança  
Fonte: (IPP, 2011)

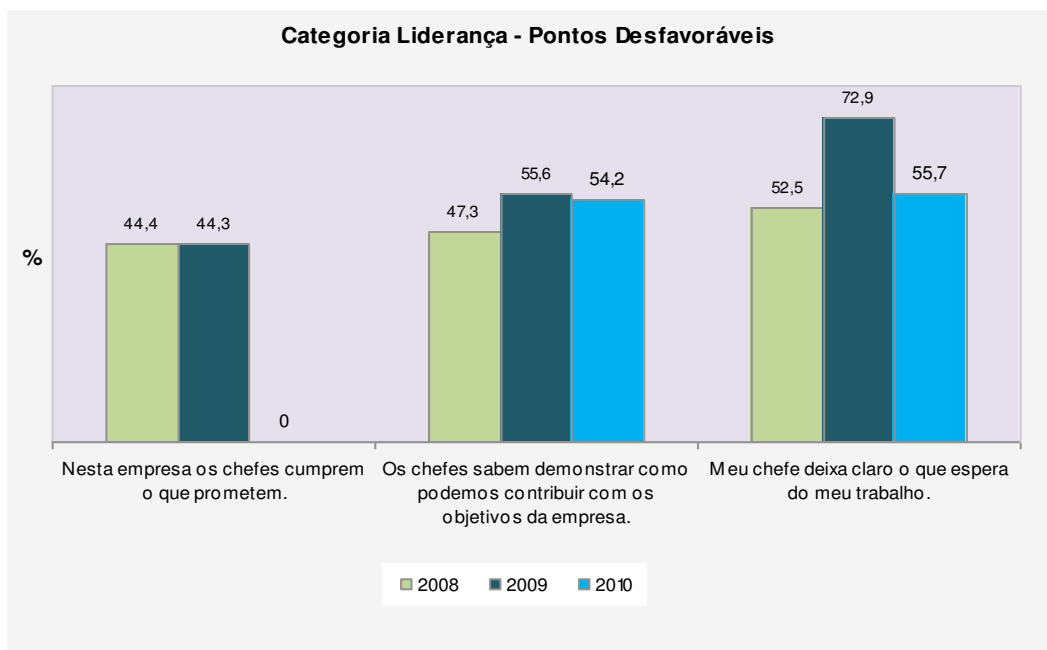


Figura 12 - Pontos Desfavoráveis da Categoria Liderança  
Fonte: (IPP, 2011)

## 4 PROPOSIÇÃO

Vivemos em uma era em que o fator humano passou a ser reconhecido como determinante para o sucesso ou fracasso das organizações, conseqüentemente a produtividade no trabalho também é um resultado da motivação e estado de espírito dos indivíduos que delas fazem parte. Com isso, estudos relacionados a Clima ganham cada vez mais importância, sendo que por meio deles encontram-se explicações para o comportamento humano e para a produtividade e qualidade do trabalho dos funcionários.

A avaliação de Clima apresenta-se como importante fonte de informação para os gestores, podendo fornecer subsídios para a compreensão de como estão as relações Organização e Trabalhador possibilitando intervenções no ambiente de trabalho, em busca do bem-estar das pessoas e do melhor desempenho no trabalho.

Portanto, este trabalho parte do pressuposto de que as organizações utilizam a pesquisa de clima como um instrumento para compreender as necessidades, preocupações e percepções dos empregados e os resultados obtidos são utilizados nas decisões gerenciais. Desta forma, considerando a importância dos resultados para a gestão estratégica e a complexidade que envolve o conceito de Clima, tendo em vista suas inúmeras variáveis, torna-se fundamental que se conheça exatamente quais os fatores relevantes para a realidade organizacional que se pretende investigar, considerando suas especificidades.

Neste contexto este trabalho tem como objetivo identificar os fatores relevantes para avaliação de Clima Organizacional de um Instituto Público de Pesquisas da área de Ciência e Tecnologia, da região do Vale do Paraíba Paulista.

Espera-se que os resultados deste trabalho possam contribuir para o avanço dos conceitos do tema, favorecendo a continuidade dos estudos e possivelmente o futuro desenvolvimento de um instrumento de avaliação específico às características deste IPP.

## 5 MÉTODO

Segundo Richardson (2007), método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos. Para determinar qual o método de investigação apropriado é necessário considerar a natureza e o nível de aprofundamento do problema.

### 5.1 Tipo de Pesquisa

Quanto à abordagem, esta é uma pesquisa quantitativa que, segundo Silva e Menezes (2005) considera que tudo pode ser quantificado, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las por meio do uso de recursos e de técnicas estatísticas.

Quanto aos objetivos é uma pesquisa do tipo, exploratória descritiva, assumindo a forma de um levantamento.

Conforme Gil (2002) considera-se o estudo exploratório quando se tem como finalidade a familiaridade com o problema com vistas em torná-lo explícito ou em construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Assim, a presente pesquisa é exploratória à medida que foi desenvolvida com base em pesquisas em livros, artigos científicos, periódicos e demais estudos relativos ao tema, com o intuito tanto de diagnosticar a situação existente como de fundamentar teoricamente ou ainda justificar os limites e contribuições da própria pesquisa.

Ainda, de acordo com Gil (2002), a pesquisa é caracterizada como descritiva quando visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou descrever relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento, pois envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

## 5.2 População e Amostra

A área de realização da pesquisa foi em um Instituto Público de Pesquisas, com Sede em São José dos Campos, no Vale do Paraíba Paulista e Unidades em Cachoeira Paulista – SP, Atibaia – SP, Natal – RN, Belém – PA, Cuiabá – MT, Fortaleza – CE, Santa Maria – RS.

Conforme dados informados pelo IPP em março de 2010, a Instituição possuía 1.075 servidores públicos ativos distribuídos nas três áreas da Carreira de Ciência e Tecnologia, a saber: Pesquisa, Desenvolvimento e Gestão. Desta população 29% dos servidores são Doutores, 14% Mestres e 30% possuem Curso Superior. Ainda, em relação à população, 25% são mulheres e 75% homens; 90% possuem mais de 40 anos de idade e 68% mais de 20 anos de trabalho no Instituto.

Para a determinação do tamanho da amostra utilizada na etapa quantitativa, foi realizado o cálculo de amostras para populações finitas, ou seja, para população inferior a 100 mil elementos, por meio da seguinte equação (MARTINS, 2008):

$$n = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

Onde n é o tamanho da amostra, e:

z (escore tabelado para Distribuição Normal para um nível de confiança escolhido) = 1,96 para um nível de confiança de 95%

p (proporção com a qual o fenômeno se verifica) = 50%

q (proporção complementar a p) = 50%

N (tamanho da população) = 1.075

e (erro máximo permitido) = 8%

Aplicou-se a equação com os dados acima, o que resultou o tamanho da amostra mínima em 132 elementos.

Com relação à aplicação da pesquisa de campo, a autora observou certa resistência por parte dos servidores em participar. Por este motivo, considerou-se adequada a amostragem por acessibilidade, que de acordo com o conceito proposto por Gil (2002), é destituída de rigor estatístico, sendo que o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam representar o universo.

### 5.3 Instrumento

A técnica de pesquisa definida para a coleta de dados foi a aplicação de um questionário em uma amostra de servidores do Instituto Público de Pesquisas (IPP) em estudo.

O questionário aplicado na pesquisa foi elaborado pela autora, que utilizou o embasamento teórico desenvolvido neste estudo.

O instrumento acompanha uma folha de rosto com a apresentação dos objetivos e finalidade da pesquisa, além de esclarecimentos sobre a participação voluntária, ressaltando que não haverá identificação dos respondentes na apresentação dos resultados.

A pesquisa inicia-se com a coleta dos dados demográficos dos respondentes, passando em seguida para o questionário composto por 40 Questões/Indicadores. Para as respostas utilizou-se uma escala ordinal de quatro pontos, a saber: Discordo Totalmente, Discordo, Concordo e Concordo Totalmente. Optou-se por quatro intervalos na escala, ou seja, número par de intervalos, como alternativa para evitar a tendência central na mensuração.

Além das 40 Questões/Indicadores, o instrumento de pesquisa também possui duas perguntas diretas para identificação, na opinião dos respondentes, dos fatores do ambiente de trabalho que geram mais Satisfação e dos fatores que geram mais Insatisfação. Cada pergunta apresenta uma relação de fatores para que sejam escolhidos três deles, com a opção de incluir um item não mencionado.

Inspirado no Modelo de Kolb et al. (1978), foi incluído no questionário respostas para Situação Real, para identificar como o indivíduo percebe o que acontece hoje na Instituição e respostas para Situação Ideal, para identificar como o indivíduo gostaria que fosse. O objetivo de pesquisar as duas situações é conhecer a diferença de percepção dos servidores do IPP em relação às variáveis deste ambiente de trabalho, com a intenção de identificar expectativas e/ou insatisfações.

Vale esclarecer que os fatores avaliados nesse questionário só serão definidos após o agrupamento das Questões/Indicadores por meio da técnica estatística denominada Análise Fatorial, detalhada no próximo capítulo.

Para a definição das Questões/Indicadores, a autora baseou-se em instrumentos dos vários autores cujos modelos foram apresentados neste estudo,



com adaptações de linguagem e contexto, considerando o objetivo da pesquisa e características específicas do IPP participante desse estudo.

Na redação das Questões/Indicadores foram observadas algumas regras básicas definidas por Pasquali (2007), um dos pioneiros em instrumentação para avaliação psicológica e de desempenho:

- Critério comportamental: o item deve expressar um comportamento ou uma situação, não uma abstração ou constructo.
- Critério da simplicidade: um item deve expressar uma única idéia. Itens que introduzem explicações de termos ou oferecem razões ou justificativas são normalmente confusos, porque introduzem idéias variadas e podem confundir o respondente.
- Critério da clareza: o item deve ser inteligível até para o estrato mais baixo da população-meta; por isso, devem ser utilizadas frases curtas, com expressões simples e inequívocas. Frases longas e negativas incorrem facilmente em falta de clareza.
- Critério da precisão: o item deve possuir uma posição definida no contínuo do atributo e ser distinto dos demais itens que cobrem o mesmo contínuo.
- Critério da credibilidade: o item deve ser formulado de modo que não pareça ser ridículo, despropositado ou infantil. Itens com essa última caracterização fazem o adulto se sentir ofendido, irritado ou coisa similar.
- Critério da variedade de linguagem: há que se variar os termos, pois o uso dos mesmos termos em todos os itens confundem as frases e dificulta diferenciá-las, além de provocar monotonia, cansaço e aborrecimento aos respondentes.

O questionário completo, na forma em que foi enviado aos servidores que compuseram a amostra encontra-se no Apêndice A deste trabalho.

#### **5.4 Procedimento de Coleta de Dados**

A coleta de dados foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté – UNITAU, conforme protocolo CEP/UNITAU nº 010/2010, de 19 de fevereiro de 2010 (Anexo A), e posteriormente pelo Diretor do Instituto de Pesquisas onde foi aplicada a pesquisa, que a autorizou por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional (Anexo B).

Entre os meses de junho e agosto de 2010, a autora distribuiu 250 questionários juntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – Individual (Anexo C), para os servidores do Instituto em estudo.

Na sede localizada em São José dos Campos – SP, os questionários e os termos foram distribuídos pessoalmente aos servidores. Nas demais unidades (Cachoeira Paulista – SP, Atibaia – SP, Natal – RN, Belém – PA, Cuiabá – MT, Fortaleza – CE e Santa Maria – RS) o material da pesquisa foi encaminhado pelo correio interno do Instituto às secretárias, que foram orientadas quanto aos procedimentos para que pudessem explicar a importância da pesquisa e a forma de preenchimento aos respondentes.

A devolução dos questionários e dos respectivos termos preenchidos, aconteceu entre os meses de Junho e Setembro de 2010, feita pelos próprios servidores, que foram instruídos a enviá-los pelo correio interno da Instituição ou entregá-los às secretárias de seu departamento, em envelopes lacrados e separados, para assegurar o sigilo e preservar a identidade dos respondentes.

A amostra mínima foi definida estatisticamente em 132 servidores, sendo que dos 250 questionários distribuídos, foram devolvidos 149 juntamente com seus respectivos Termos de Consentimento, ou seja, retornaram 59,6% dos instrumentos de pesquisa distribuídos. Lembrando que a escolha dos participantes foi por acessibilidade.

## **5.5 Procedimento de Análise de Dados**

Em outubro de 2010, após o retorno dos questionários, iniciou-se a tabulação e as análises estatísticas dos dados da pesquisa por meio utilizando-se o *Software MINITAB – Versão 15* e o *Software Excel – Versão 2003*, visando a identificação dos fatores mais relevantes de avaliação de clima para um Instituto Público de Pesquisas.

É importante observar que os resultados dos questionários foram analisados de forma agrupada, não havendo menção, exemplo ou discussão de situações individualizadas.

Para obtenção dos resultados deste trabalho adotou-se um planejamento de análise, conforme descrito a seguir.

Primeiramente, os dados foram testados para se conhecer o grau de confiabilidade e de consistência interna de sua escala de mensuração, calculando-se o valor de *Alfa de Cronbach*.

Em seguida, com a finalidade de avaliar a viabilidade da aplicação da Análise Fatorial nos dados obtidos para o agrupamento das Questões/Indicadores em fatores, foram verificados os índices dos testes de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e de Esfericidade de *Bartlett*.

A partir da indicação de condições satisfatórias, a Análise Fatorial foi aplicada na massa de dados, utilizando-se a técnica de Componentes Principais e rotação ortogonal *Varimax*.

Os fatores relevantes para Avaliação de Clima de um Instituto Público foram identificados a partir da interpretação dos significados, ou seja, da nomeação dos agrupamentos de Questões/Indicadores resultantes da Análise Fatorial.

O estudo também apresenta algumas análises sobre a influência dos fatores na formação do clima organizacional, como:

- Influência Individual das Questões/Indicadores (Clima Real).
- Fatores do clima bem e mal avaliados (Clima Real).
- Fatores mais e menos valorizados (Clima Ideal).
- Nível de Insatisfação por fator (diferença entre Clima Real e Ideal).
- Variáveis que geram Satisfação e Insatisfação no IPP.

## 6 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, bem como sua discussão. Iniciando pelos dados demográficos da amostra de servidores, passando em seguida para a análise estatística do grau de confiabilidade do instrumento utilizado na pesquisa, com os resultados do cálculo do *Alfa de Cronbach* e finalmente demonstrando os resultados da Análise Fatorial, com a indicação dos agrupamentos das Questões/Indicadores e definição dos fatores.

Também é apresentada uma análise dos resultados obtidos na coleta de dados em relação ao comportamento dos fatores identificados como relevantes para o ambiente de trabalho do IPP.

### 6.1 PERFIL DA AMOSTRA – DADOS DEMOGRÁFICOS

A seguir apresentam-se os dados demográficos da amostra de servidores, coletados na primeira parte do questionário aplicado, composta por 149 respondentes. Esses dados revelam o perfil da amostra de servidores participantes da pesquisa. Esta caracterização poderá fornecer subsídios para a análise dos resultados, favorecendo a compreensão dos resultados obtidos.

#### 6.1.1 Gênero

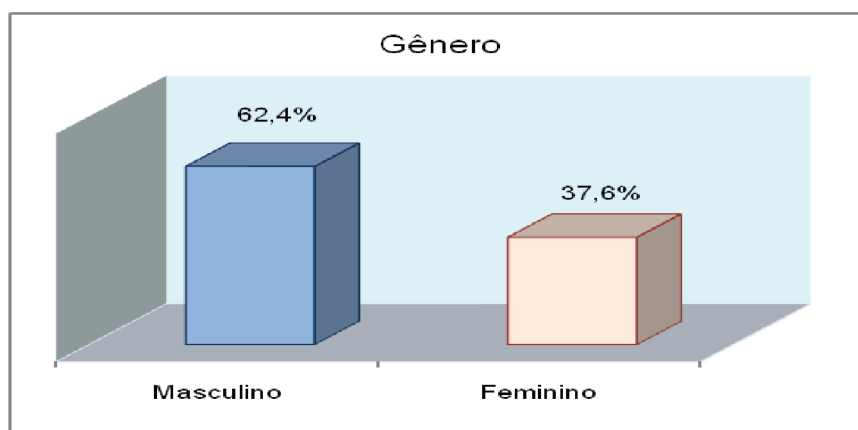


Figura 13 - Amostra distribuída por Gênero  
Fonte: Dados coletados na pesquisa

Na Figura 13, os resultados demonstram que a amostra é composta por 62,4% de respondentes homens e 37,6% mulheres, confirmando a realidade da Instituição que possui a maioria do total de servidores do sexo masculino (75%).

### 6.1.2 Faixa Etária

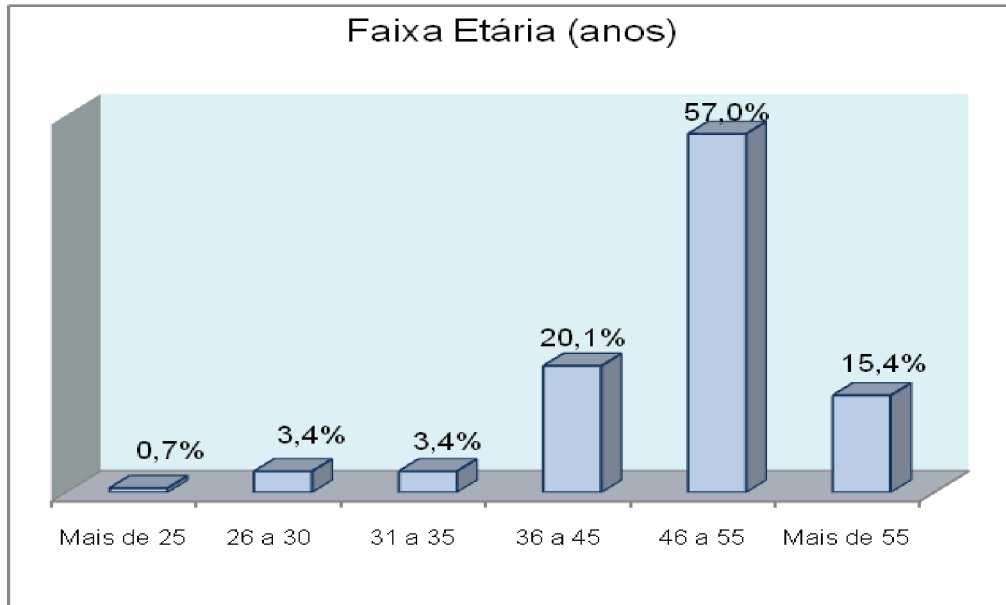


Figura 14 - Amostra distribuída por Faixa Etária  
Fonte: Dados coletados na pesquisa

Observa-se na Figura 14 que 92,5% da amostra possuem mais de 36 anos de idade, sendo que um percentual significativo de servidores está concentrado na faixa etária de 46 a 55 anos (57%).

A população do IPP é composta por 90% de servidores com mais de 40 anos de idade, indicando um envelhecimento de seu efetivo.

Segundo pesquisa de Nunes et al (2009), a Instituição participante da pesquisa apresenta um envelhecimento do seu corpo de servidores, demonstrada pela idade média no período entre 1991 a 2009, que passou de 36,7 anos para 50 anos, indicando concentração na faixa etária de 41 a 60 anos de idade, o que representa 81,77 % do total de servidores ativos do Instituto.

Conforme a pesquisa estes dados torna evidente a necessidade de uma política de recursos humanos que mantenha a capacidade de trabalho de sua mão-de-obra, ajustadas ao novo perfil etário do quadro de servidores, bem como um

programa de capacitação para substituição/reposição de suas competências e de preparação dos servidores para futura aposentadoria, considerando o aspecto social e psicológico dos indivíduos (NUNES et al., 2009).

Uma medida do Governo Federal foi a criação do Abono de Permanência em dezembro de 2003, com o objetivo de incentivar o servidor que completou os requisitos para aposentadoria voluntária a permanecer em atividade, podendo manter-se nesta situação até completar 70 anos de idade. A média de idade dos servidores que possuem este Abono no IPP é de 58 anos e equivale a 14% do total dos servidores ativos da Instituição (NUNES et al., 2009).

### 6.1.3 Escolaridade

A amostra revela que 80,6% dos servidores possuem no mínimo Graduação Superior, como apresentado na Figura 15, o que demonstra um alto nível intelectual no IPP, cuja população conta com 73% de seus servidores com escolaridade mínima Superior.

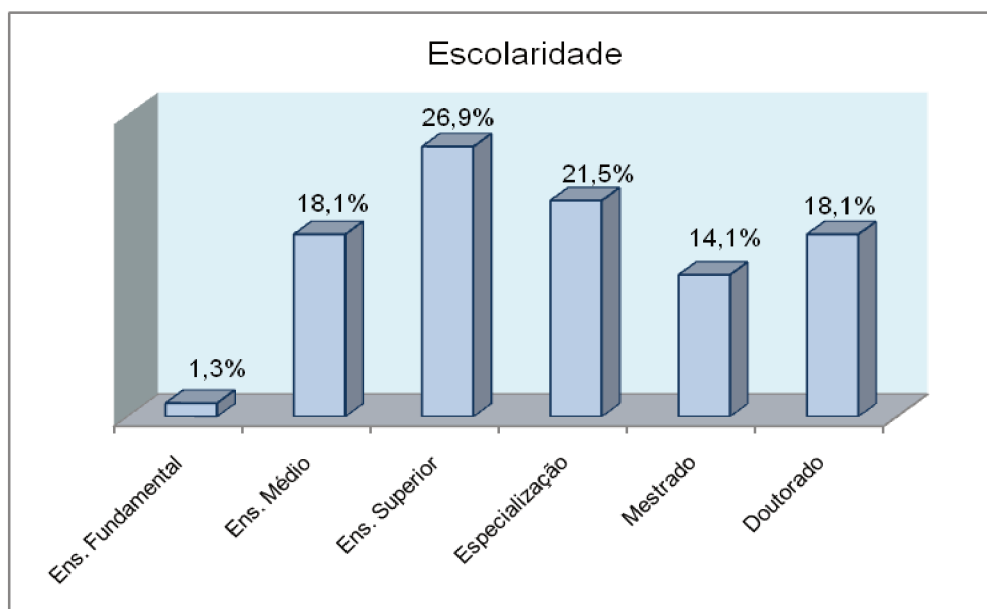


Figura 15 - Amostra distribuída por Escolaridade  
Fonte: Dados coletados na pesquisa

### 6.1.4 Carreira e Cargo

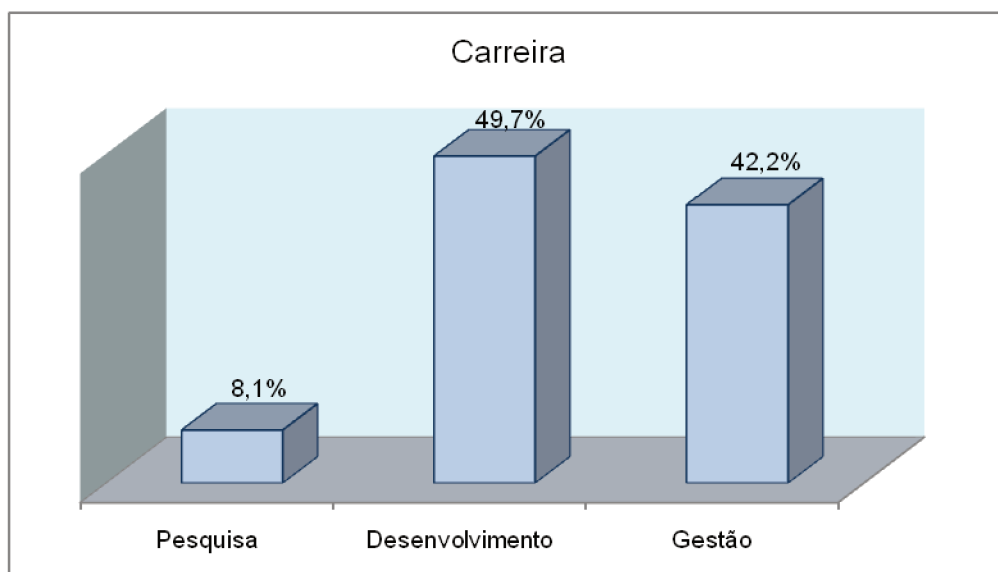


Figura 16 - Amostra distribuída por Carreira  
Fonte: Dados coletados na pesquisa

O IPP faz parte do Plano de Carreira da Área da Ciência e Tecnologia e é formado por três Carreiras, a saber: Pesquisa, Desenvolvimento e Gestão. A Figura 16 apresenta a distribuição da amostra nas carreiras.

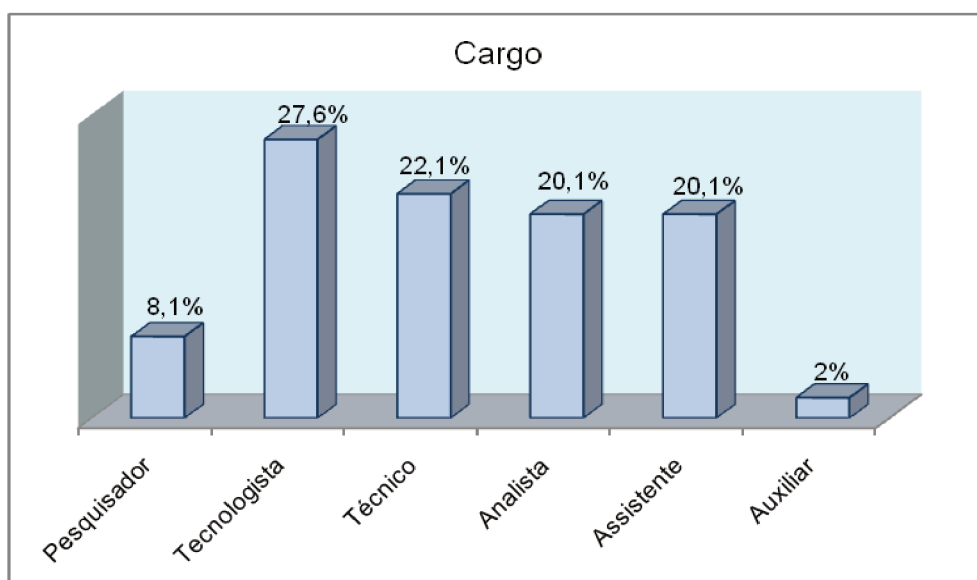


Figura 17 - Amostra distribuída por Cargo  
Fonte: Dados coletados na pesquisa

Observa-se nas Figuras 16 e 17 que a amostra é formada por:

- Carreira de Pesquisa: composta por 8,1% servidores Pesquisadores,

- Carreira de Desenvolvimento: composta por 49,7% servidores (27,6% Tecnologistas e 22,1% Técnicos),
- Carreira de Gestão: composta por 42,2% servidores (20,1% Analistas, 20,1% Assistentes e 2% Auxiliares).

É interessante destacar que os cargos Pesquisador, Tecnologista e Analista que representam 55,8% da amostra, são cargos de Nível Superior que exigem do ocupante Graduação Superior. Da mesma forma, os cargos de Técnico e de Assistente que representam 42,2% da amostra são cargos de Nível Intermediário e exigem do ocupante formação de Segundo Grau.

Analisando os resultados, observa-se nitidamente que existem servidores ocupantes de cargos de Nível Intermediário que possuem escolaridade compatível aos cargos de Nível Superior, isso porque no setor público a mudança de um cargo para outro só é possível mediante aprovação em Concurso Público.

A Figura 15, apresentada anteriormente, demonstra que 80,6% dos servidores da amostra possuem escolaridade mínima Superior, sendo que destes, apenas 55,8% estão enquadrados em cargos de nível Superior, conforme Figura 17, sugerindo que 24,8% destes servidores de alguma forma esperam por esse enquadramento.

### 6.1.5 Tempo de Serviço na Instituição

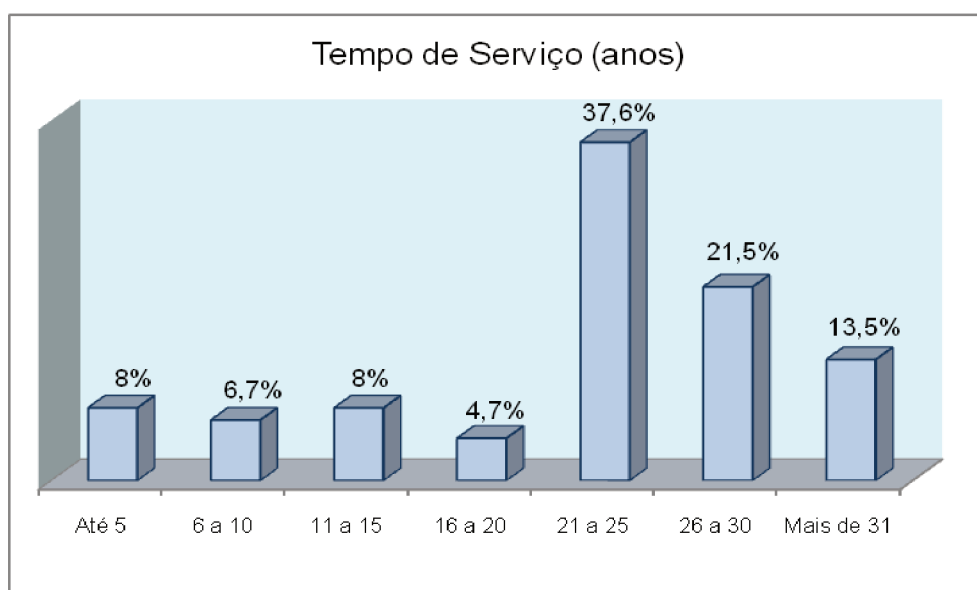


Figura 18 - Amostra distribuída por Tempo de Serviço no IPP  
Fonte: Dados coletados na pesquisa



Quanto ao tempo de serviço dos respondentes da amostra, observa-se na Figura 18 que 72,6% possuem mais de 20 anos de trabalho, indicando que a Instituição possui um número representativo de servidores de carreira, fato que pode estar relacionado à atividade fim da Instituição, sendo composta por servidores com formação bastante específica.

## **6.2 TRATAMENTO ESTATÍSTICO APLICADO NOS RESULTADOS**

A tabulação e as análises estatísticas dos dados da pesquisa iniciaram-se em outubro de 2010, após o término da coleta de dados, e foram utilizados para isso o *Software MINITAB – Versão 15* e o *Software Excel – Versão 2003*, com o objetivo de identificar os fatores mais relevantes de avaliação de clima para o IPP.

A seguir estão descritos os procedimentos adotados nesta etapa do trabalho.

### **6.2.1 Análise da Confiabilidade**

Para análise da confiabilidade dos dados foi utilizado o modelo de *Alfa de Cronbach*, que verifica o Grau de Confiabilidade que a escala de mensuração da pesquisa produz. O resultado mede a consistência interna e é bastante utilizado para este tipo de análise em diversos trabalhos científicos, principalmente, na área de Humanas. A idéia principal da medida de consistência interna é que as questões ou indicadores individuais da escala devem medir o mesmo constructo e, assim, devem ser altamente correlacionados. O valor assumido pelo Alfa deve estar entre 0 e 1, sendo que quanto mais próximo de 1 maior a fidedignidade das dimensões do constructo. O valor mínimo é 0,7, mas também pode se aceitar 0,6 para pesquisas exploratórias. Contudo, não existe rigidez quanto à regra citada acima (CORRAR; PAULO; FILHO, 2007).

O teste *Alfa de Cronbach* aplicado às Questões/Indicadores desta pesquisa apresentou valor global 0,9376, indicando que as escalas utilizadas são consistentes por apresentar valor superior ao recomendado pela literatura.

## 6.2.2 Análise Fatorial

Nos dados da pesquisa foi aplicada a técnica estatística para análise de dados multivariados, denominada Análise Fatorial, que foi gerada pela rotação ortogonal *Varimax* com o software *Minitab* – Versão 15.

A técnica agrupa as informações de um grande número de Questões/Indicadores em grupos menores chamados Fatores (CORRAR; PAULO; FILHO, 2007). Portanto, os fatores que explicam um determinado clima são resultados da combinação de diversos indicadores desse ambiente de trabalho.

A análise estatística associada à análise fatorial produz estimativas das cargas fatoriais entre cada fator e cada Questão/Indicador. As cargas fatoriais medem a correlação existente entre os indicadores originais, ou seja, entre as questões individualmente, e os fatores identificados. Cada carga fatorial é uma medida da importância da Questão/Indicador na mensuração de um fator. Tanto as cargas fatoriais como os coeficientes de correlação, podem assumir valores no intervalo de -1 a +1. Assim, quanto maior a magnitude da carga fatorial maior a associação entre o indicador original e o fator (CORRAR; PAULO; FILHO, 2007).

Primeiramente foram verificados os índices dos testes de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e Esfericidade de *Bartlett*.

O teste de KMO tem como objetivo avaliar se os dados originais viabilizam a utilização da Análise Fatorial de forma satisfatória. Um grau de explicação menor do que 0,50 indica que os fatores encontrados não descrevem, de forma satisfatória, as variações dos dados originais (CORRAR; PAULO; FILHO, 2007). No presente trabalho foi encontrado KMO = 0,576.

O teste de Esfericidade de *Bartlett* permite verificar se existe relação suficiente entre as Questões/Indicadores para aplicação da análise fatorial. É recomendado que este valor não ultrapasse 0,05 (CORRAR; PAULO; FILHO, 2007). Neste trabalho foi encontrado o valor de 0,03.

Com base nos resultados e análises estatísticas, conclui-se que a Análise Fatorial pode ser utilizada na massa de dados a fim de redução no número de indicadores, agrupando-os em fatores.

Aplicou-se a Análise Fatorial nas 40 Questões/Indicadores do questionário e os resultados demonstraram que dez agrupamentos explicam 66,7% da variância

dos dados. O critério utilizado nesta definição foi o autovalor. Por este critério, apenas os autovalores acima de 1,0 são considerados (CORRAR; PAULO; FILHO, 2007). Assim, os resultados sugerem que em uma primeira análise exploratória, dez fatores são adequados para esse estudo.

Para a construção do modelo de Análise Fatorial considerou-se apenas as frases do questionário com carga fatorial superior a 0,50. Como resultado, foram excluídas sete Questões/Indicadores por apresentarem carga fatorial abaixo do critério estabelecido, alterando o total de 40 para 33 afirmações, conforme demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 – Questões/Indicadores excluídas da pesquisa

	Questões/Indicadores	Carga Fatorial
Q2	Os benefícios oferecidos pela Instituição atendem minhas necessidades	0,428
Q7	Os servidores do Instituto são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos e posições hierárquicas	-0,496
Q8	De modo geral sinto que o trabalho que executo é reconhecido e valorizado	-0,463
Q19	A Instituição oferece treinamento adequado às necessidades do meu setor.	-0,403
Q21	Conheço as prioridades e objetivos da Instituição	-0,394
Q26	O clima de trabalho da Instituição de modo geral é bom.	-0,349
Q34	Tenho os recursos e as informações necessárias para a realização do meu trabalho.	-0,413

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Excluídas as questões identificadas pela Análise Fatorial com 10 fatores, as análises estatísticas foram novamente aplicadas, apresentando desta vez os seguintes resultados:

- *Alfa de Cronbach* (valor global) = 0,9511
- Teste de *Kaiser-Meyer-Olkin* = 0,656
- Teste de Esfericidade de *Bartlett* = 0,01
- Grau de explicação total das Questões/Indicadores = 0,667

Após os ajustes mencionados, os dez fatores agrupados na Análise Fatorial são apresentados nas Tabelas 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 e 13, bem como as respectivas Cargas Fatoriais (CF), ou seja, o grau de explicação de cada Questão/Indicador.

Tabela 4 – Cargas Fatoriais das Questões/Indicadores do Fator 1

<b>Agrupamento do Fator 1</b>		<b>Carga Fatorial</b>
Q3	Confio nas decisões tomadas pelo meu superior hierárquico.	0,833
Q17	Considero meu superior hierárquico um bom profissional.	0,827
Q11	Meu superior hierárquico estimula o trabalho em equipe.	0,767
Q23	Meu superior hierárquico é receptivo às sugestões de mudança.	0,738
Q12	Meu superior hierárquico informa a equipe sobre os fatos importantes que estão acontecendo na Instituição.	0,721
Q39	Tenho apoio de meu superior hierárquico quando preciso dele.	0,699
Q24	Recebo de meu superior hierárquico informações sobre o que ele acha do meu trabalho.	0,620
Q4	Sinto-me informado sobre as decisões que afetam o meu trabalho.	0,604
Q25	O relacionamento entre as pessoas da equipe em que trabalho com meu superior hierárquico é boa.	0,603
Q36	Meu superior hierárquico apóia minha participação em programas de treinamento.	0,595
Q30	Participo juntamente com o seu superior hierárquico das decisões que afetam meu trabalho.	0,544

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Tabela 5 – Cargas Fatoriais das Questões/Indicadores do Fator 2

<b>Agrupamento do Fator 2</b>		<b>Carga Fatorial</b>
Q32	A Direção da Instituição tem uma boa imagem perante os servidores.	-0,738
Q37	A Instituição age eticamente nas suas decisões.	-0,713
Q38	Preocupo-me em cumprir meus compromissos relacionados ao trabalho.	-0,694
Q33	A Direção da Instituição é aberta a receber as opiniões e contribuições de seus servidores.	-0,601
Q31	Em geral entre os servidores do Instituto não existe clima de intrigas e brigas de poder.	-0,551

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Tabela 6 – Cargas Fatoriais das Questões/Indicadores do Fator 3

<b>Agrupamento do Fator 3</b>		<b>Carga Fatorial</b>
Q28	Gosto do trabalho que faço.	-0,726
Q35	Sei quais são as metas e os resultados que o meu superior hierárquico espera do meu trabalho.	-0,672
Q16	Meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional.	-0,571

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Tabela 7 – Cargas Fatoriais das Questões/Indicadores do Fator 4

<b>Agrupamento do Fator 4</b>		<b>Carga Fatorial</b>
Q9	Sinto que tenho responsabilidade em contribuir para o sucesso da Instituição.	-0,749
Q20	A equipe em que trabalho tem um relacionamento de cooperação com outras áreas da Instituição.	-0,649
Q14	Na equipe em que trabalho, pontos de vista divergentes são debatidos antes de serem decididos.	-0,576

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Tabela 8 – Cargas Fatoriais das Questões/Indicadores do Fator 5

<b>Agrupamento do Fator 5</b>		<b>Carga Fatorial</b>
Q29	Acho justo meu atual salário.	0,910
Q10	Considero meu salário adequado a minha função.	0,901

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Tabela 9 – Cargas Fatoriais das Questões/Indicadores do Fator 6

<b>Agrupamento do Fator 6</b>		<b>Carga Fatorial</b>
Q18	Nesta Instituição existe um sistema de comunicação aberto e informal, que favorece a interação dos servidores e a circulação de informações.	-0,611
Q13	Meu potencial profissional tem sido adequadamente aproveitado.	-0,508

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Tabela 10 – Cargas Fatoriais das Questões/Indicadores do Fator 7

<b>Agrupamento do Fator 7</b>		<b>Carga Fatorial</b>
Q22	Tenho autonomia para tomar decisões relacionadas ao meu trabalho.	0,710
Q40	Procuro formas de melhorar a qualidade e a produtividade de meu trabalho, não me limitando apenas em executá-lo.	0,518

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Tabela 11 – Cargas Fatoriais das Questões/Indicadores do Fator 8

<b>Agrupamento do Fator 8</b>		<b>Carga Fatorial</b>
Q1	Eu me orgulho do desempenho da Instituição e do prestígio que tem perante a sociedade.	0,823
Q15	Trabalhar nesta Instituição me traz segurança.	0,582

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Tabela 12 – Cargas Fatoriais das Questões/Indicadores do Fator 9

<b>Agrupamento do Fator 9</b>		<b>Carga Fatorial</b>
Q5	Tenho oportunidades para me qualificar e me desenvolver profissionalmente na Instituição.	-0,693
Q6	As pessoas da equipe em que trabalho tem um bom relacionamento.	-0,518

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Tabela 13 – Cargas Fatoriais das Questões/Indicadores do Fator 10

<b>Agrupamento do Fator 10</b>		<b>Carga Fatorial</b>
Q27	A Instituição possui um sistema burocrático que prejudica a execução das atividades e a agilidade dos processos.	0,758

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Constatada a estabilidade do instrumento, os fatores foram nomeados segundo o significado atribuído aos agrupamentos. Segundo Parasuraman (1986, p. 705 apud CODA, 1992, p. 163) o resultado obtido na análise fatorial requer uma análise cuidadosa para se identificar o respectivo significado, pois a tarefa de nomear fatores é subjetiva e, portanto, controversa. “A tendência é nomear o fator

utilizando as cargas mais elevadas dos fatores originais incluídos, apesar do fato de que muito frequentemente, alguns fatores que se revelam associados não possuem, a primeira vista, quase nada em comum”. Este fato é apontado pelo autor como uma limitação da técnica.

Os agrupamentos de Questões/Indicadores foram analisados e nomeados utilizando-se como embasamento teórico os fatores dos modelos apresentados neste trabalho, observado as características do ambiente de trabalho em estudo.

Os fatores nomeados e seus respectivos valores de *Alfa de Cronbach* são apresentados na Tabela 14.

Tabela 14 – Fatores nomeados e *Alfa de Cronbach* de cada fator

FATOR/SIGNIFICADO	QUESTÕES/INDICADORES	ALFA DE CRONBACH
1 Liderança	3; 4; 11; 12; 17; 23; 24; 25; 30; 36; 39	0,92
2 Satisfação com a Instituição	31; 32; 33; 37; 38	0,80
3 Realização e Satisfação com o Trabalho	16; 28; 35	0,70
4 Comprometimento e Trabalho em Equipe	9; 14; 20	0,73
5 Salário	10; 29	0,88
6 Interação	13; 18	0,59
7 Autonomia	22; 40	0,52
8 Identidade e Segurança	1; 15	0,54
9 Desenvolvimento profissional	5; 6	0,57
10 Estrutura Organizacional	27	Indeterminado

Elaborada pela autora

Os Fatores identificados nos agrupamentos foram interpretados segundo as seguintes definições:

- Fator 1 – Liderança: avalia a satisfação dos servidores com os gestores em relação ao grau de *feedback*, a capacidade técnica e administrativa e o relacionamento com a equipe.

- Fator 2 - Satisfação com a Instituição: avalia a percepção dos servidores em relação a imagem do Instituto, o clima entre os servidores no que diz respeito ao poder, o relacionamento Direção x Servidores, o quanto a Instituição é ética e a importância do trabalho realizado no contexto organizacional.
- Fator 3 - Realização e Satisfação com o Trabalho: avalia a satisfação dos servidores em relação ao tipo de trabalho que executam, o conhecimento do que é esperado de seu trabalho e o sentimento de realização profissional.
- Fator 4 - Comprometimento e Trabalho em Equipe: avalia o grau de envolvimento do servidor, o sentimento de ser parte do sucesso da Instituição e a cooperação entre as equipes.
- Fator 5 – Salário: avalia o grau de satisfação do servidor em relação ao salário que recebe.
- Fator 6 – Interação: avalia o grau de interação entre os servidores considerando a forma de comunicação e o aproveitamento adequado do potencial profissional.
- Fator 7 – Autonomia: avalia o grau de liberdade dos servidores na execução do trabalho e o interesse de buscar melhorias.
- Fator 8 - Identidade e Segurança: avalia o sentimento do servidor em pertencer à Instituição.
- Fator 9 - Desenvolvimento Profissional: avalia os sentimentos quanto às oportunidades de crescimento profissional e pessoal, considerando a qualificação e o relacionamento das equipes.
- Fator 10 - Estrutura Organizacional: avalia o sentimento dos servidores em relação às regras, procedimentos e outras limitações para o desenvolvimento das atividades.

### **6.3 DADOS OBTIDOS NA PESQUISA DE CAMPO**

Os resultados da pesquisa de campo para as Situações Real e Ideal, agrupadas por fator, são apresentados nas Tabelas 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 e 24, demonstrando as frequências relativas (%) distribuídas na escala, para cada Questão/Indicador, indicando a percepção dos servidores em relação ao que está sendo mensurado individualmente pelos indicadores e de forma global pelos fatores.



A partir da apresentação dos resultados obtidos, os tópicos seguintes deste trabalho têm a finalidade de demonstrar a influência positiva e negativa dos fatores identificados para o ambiente de trabalho do IPP. Portanto, não se trata de um diagnóstico de clima da Instituição participante da pesquisa.

Tabela 15 – Resultado das Questões/Indicadores do Fator 1

<b>Fator 1 – Liderança</b>		<b>Situação</b>	<b>Discordo Totalmente %</b>	<b>Discordo %</b>	<b>Concordo %</b>	<b>Concordo Totalmente %</b>
<b>Q3</b>	Confio nas decisões tomadas pelo meu superior hierárquico.	<b>Real</b>	4,0	15,4	51,7	28,9
		<b>Ideal</b>	0,0	1,3	32,2	66,4
<b>Q4</b>	Sinto-me informado sobre as decisões que afetam o meu trabalho.	<b>Real</b>	6,7	34,2	40,9	18,1
		<b>Ideal</b>	0,0	2,0	29,5	68,5
<b>Q11</b>	Meu superior hierárquico estimula o trabalho em equipe.	<b>Real</b>	6,0	23,5	43,0	27,5
		<b>Ideal</b>	0,7	4,0	38,9	56,4
<b>Q12</b>	Meu superior hierárquico informa a equipe sobre os fatos importantes que estão acontecendo na Instituição.	<b>Real</b>	8,1	30,9	39,6	21,5
		<b>Ideal</b>	1,3	4,0	33,6	61,1
<b>Q17</b>	Considero meu superior hierárquico um bom profissional.	<b>Real</b>	2,0	7,4	44,3	46,3
		<b>Ideal</b>	0,0	0,7	24,8	74,5
<b>Q23</b>	Meu superior hierárquico é receptivo às sugestões de mudança.	<b>Real</b>	5,4	20,8	43,0	30,9
		<b>Ideal</b>	0,0	2,0	40,9	57,0
<b>Q24</b>	Recebo de meu superior hierárquico informações sobre o que ele acha do meu trabalho.	<b>Real</b>	6,7	29,5	44,3	19,5
		<b>Ideal</b>	0,0	2,0	43,6	54,4
<b>Q25</b>	O relacionamento entre as pessoas da equipe em que trabalho com meu superior hierárquico é boa.	<b>Real</b>	2,7	12,1	55,0	30,2
		<b>Ideal</b>	0,0	0,7	34,9	64,4
<b>Q30</b>	Participo juntamente com o seu superior hierárquico das decisões que afetam meu trabalho.	<b>Real</b>	6,0	30,9	44,3	18,8
		<b>Ideal</b>	0,0	6,0	39,6	54,4
<b>Q36</b>	Meu superior hierárquico apóia minha participação em programas de treinamento.	<b>Real</b>	4,0	10,7	47,0	38,3
		<b>Ideal</b>	0,0	0,7	31,5	67,8
<b>Q39</b>	Tenho apoio de meu superior hierárquico quando preciso dele.	<b>Real</b>	4,0	9,4	45,6	40,9
		<b>Ideal</b>	0,7	0,0	27,5	71,8

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Tabela 16 – Resultado das Questões/Indicadores do Fator 2

<b>Fator 2 – Satisfação com a Instituição</b>		<b>Situação</b>	<b>Discordo Totalmente %</b>	<b>Discordo %</b>	<b>Concordo %</b>	<b>Concordo Totalmente %</b>
<b>Q31</b>	Em geral entre os servidores do Instituto não existe clima de intrigas e brigas de poder.	<b>Real</b>	12,8	42,3	40,9	4,0
		<b>Ideal</b>	2,0	7,4	40,3	50,3
<b>Q32</b>	A Direção da Instituição tem uma boa imagem perante os servidores.	<b>Real</b>	14,8	40,9	38,9	5,4
		<b>Ideal</b>	0,7	3,4	34,9	61,1
<b>Q33</b>	A Direção da Instituição é aberta a receber as opiniões e contribuições de seus servidores.	<b>Real</b>	16,8	34,2	45,0	4,0
		<b>Ideal</b>	1,3	2,7	37,6	58,4
<b>Q37</b>	A Instituição age eticamente nas suas decisões.	<b>Real</b>	6,7	18,1	57,0	18,1
		<b>Ideal</b>	0,7	1,3	32,9	65,1
<b>Q38</b>	Preocupo-me em cumprir meus compromissos relacionados ao trabalho.	<b>Real</b>	5,4	33,6	47,7	13,4
		<b>Ideal</b>	1,3	2,7	32,9	63,1

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Tabela 17 – Resultado das Questões/Indicadores do Fator 3

<b>Fator 3 – Realização e Satisfação com o Trabalho</b>		<b>Situação</b>	<b>Discordo Totalmente %</b>	<b>Discordo %</b>	<b>Concordo %</b>	<b>Concordo Totalmente %</b>
<b>Q16</b>	Meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional.	<b>Real</b>	3,4	11,4	55,0	30,2
		<b>Ideal</b>	0,7	0,7	22,1	76,5
<b>Q28</b>	Gosto do trabalho que faço.	<b>Real</b>	0,0	3,4	40,9	55,7
		<b>Ideal</b>	0,0	0,0	26,2	73,8
<b>Q35</b>	Sei quais são as metas e os resultados que o meu superior hierárquico espera do meu trabalho.	<b>Real</b>	2,0	19,5	48,3	30,2
		<b>Ideal</b>	0,7	0,7	38,3	60,4

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Tabela 18 – Resultado das Questões/Indicadores do Fator 4

<b>Fator 4 – Comprometimento e Trabalho em Equipe</b>		<b>Situação</b>	<b>Discordo Totalmente %</b>	<b>Discordo %</b>	<b>Concordo %</b>	<b>Concordo Totalmente %</b>
<b>Q9</b>	Sinto que tenho responsabilidade em contribuir para o sucesso da Instituição.	<b>Real</b>	2,7	9,4	49,0	38,9
		<b>Ideal</b>	0,7	2,0	26,8	70,5
<b>Q14</b>	Na equipe em que trabalho, pontos de vista divergentes são debatidos antes de serem decididos.	<b>Real</b>	6,7	26,2	51,0	16,1
		<b>Ideal</b>	0,7	3,4	44,3	51,7
<b>Q20</b>	A equipe em que trabalho tem um relacionamento de cooperação com outras áreas da Instituição.	<b>Real</b>	3,4	19,5	51,0	26,2
		<b>Ideal</b>	0,0	2,0	36,9	61,1

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Tabela 19 – Resultado das Questões/Indicadores do Fator 5

Fator 5 - Salário		Situação	Discordo Totalmente %	Discordo %	Concordo %	Concordo Totalmente %
Q10	Considero meu salário adequado a minha função.	Real	6,0	24,2	49,7	20,1
		Ideal	0,0	4,0	20,1	75,8
Q29	Acho justo meu atual salário.	Real	8,7	19,5	49,7	22,1
		Ideal	0,7	5,4	22,8	71,1

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Tabela 20 – Resultado das Questões/Indicadores do Fator 6

Fator 6 - Interação		Situação	Discordo Totalmente %	Discordo %	Concordo %	Concordo Totalmente %
Q13	Meu potencial profissional tem sido adequadamente aproveitado.	Real	6,0	26,8	51,0	16,1
		Ideal	0,0	3,4	38,9	57,7
Q18	Nesta Instituição existe um sistema de comunicação aberto e informal, que favorece a interação dos servidores e a circulação de informações.	Real	7,4	38,9	40,3	13,4
		Ideal	0,0	2,7	38,9	58,4

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Tabela 21 – Resultado das Questões/Indicadores do Fator 7

Fator 7 - Autonomia		Situação	Discordo Totalmente %	Discordo %	Concordo %	Concordo Totalmente %
Q22	Tenho autonomia para tomar decisões relacionadas ao meu trabalho.	Real	7,4	18,8	59,1	14,8
		Ideal	0,7	3,4	55,0	40,9
Q40	Procuro formas de melhorar a qualidade e a produtividade de meu trabalho, não me limitando apenas em executá-lo.	Real	0,0	2,7	49,0	48,3
		Ideal	0,0	0,0	25,5	74,5

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Tabela 22 – Resultado das Questões/Indicadores do Fator 8

Fator 8 – Identidade e Segurança		Situação	Discordo Totalmente %	Discordo %	Concordo %	Concordo Totalmente %
Q1	Eu me orgulho do desempenho da Instituição e do prestígio que tem perante a sociedade.	Real	0,0	4,0	51,7	44,3
		Ideal	0,0	0,0	12,8	87,2
Q15	Trabalhar nesta Instituição me traz segurança.	Real	0,7	4,0	38,3	57,0
		Ideal	0,0	0,0	18,8	81,2

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Tabela 23 – Resultado das Questões/Indicadores do Fator 9

Fator 9 – Desenvolvimento Profissional		Situação	Discordo Totalmente %	Discordo %	Concordo %	Concordo Totalmente %
Q5	Tenho oportunidades para me qualificar e me desenvolver profissionalmente na Instituição.	Real	6,0	22,1	44,3	27,5
		Ideal	0,7	3,4	24,8	71,1
Q6	As pessoas da equipe em que trabalho tem um bom relacionamento.	Real	0,7	2,7	43,0	53,7
		Ideal	0,0	1,3	22,8	75,8

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Tabela 24 – Resultado das Questões/Indicadores do Fator 10

Fator 10 – Estrutura Organizacional		Situação	Discordo Totalmente %	Discordo %	Concordo %	Concordo Totalmente %
Q27	A Instituição possui um sistema burocrático que prejudica a execução das atividades e a agilidade dos processos.	Real	11,4	22,1	32,9	33,6
		Ideal	30,2	16,8	22,1	30,9

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Resumidamente, os resultados são apresentados pela média do somatório das frequências relativas (%) atribuídas aos intervalos da escala das Questões/Indicadores de cada agrupamento, demonstrando a tendência global dos fatores, para a Situação Real e Situação Ideal, conforme disposto na Tabela 25.

Tabela 25 – Resultado global dos fatores

Fatores	Discordo Totalmente %		Discordo %		Concordo %		Concordo Totalmente %	
	Real	Ideal	Real	Ideal	Real	Ideal	Real	Ideal
Liderança	5,1	0,2	20,4	2,1	45,3	34,3	29,2	63,3
Satisfação com a Instituição	11,3	1,2	33,8	3,5	45,9	35,7	9,0	59,6
Realização e Satisfação com o trabalho	1,8	0,4	11,4	0,4	48,1	28,9	38,7	70,2
Comprometimento e Trabalho em Equipe	4,3	0,4	18,3	2,5	50,3	36,0	27,1	61,1
Salário	7,4	0,3	21,8	4,7	49,7	21,5	21,1	73,5
Interação	6,7	0,0	32,9	3,0	45,6	38,9	14,8	58,1
Autonomia	3,7	0,3	10,7	1,7	54,0	40,3	31,5	57,7
Identidade e Segurança	0,3	0,0	4,0	0,0	45,0	15,8	50,7	84,2
Desenvolvimento profissional	3,4	0,3	12,4	2,3	43,6	23,8	40,6	73,5
Estrutura Organizacional	11,4	30,2	22,1	16,8	32,9	22,1	33,6	30,9

Fonte: Dados coletados na pesquisa

As análises a seguir apresentam os resultados da situação Real da pesquisa com os percentuais da escala de quatro pontos, reduzidos para *Discordância* (Grau 1=Discordo Totalmente e Grau 2=Discordo) e *Concordância* (Grau 3=Concordo e Grau 4=Concordo Totalmente). O objetivo é apresentar o comportamento dos Fatores demonstrando as influências das Questões/Indicadores agrupadas em fatores e individualmente para o clima do IPP.

Esta análise favorece a identificação dos fatores considerados favoráveis e desfavoráveis na formação do Clima Organizacional, na percepção dos indivíduos participantes da pesquisa, pela associação das tendências de satisfação ou insatisfação de cada Questão/Indicador mensurada.

Assim, o percentual de *Concordância* de cada Questão/Indicador identifica o grau de satisfação dos respondentes da pesquisa com o que está sendo mensurado no item. Da mesma maneira, o percentual de *Discordância* de cada Questão/Indicador identifica o grau de insatisfação dos respondentes da pesquisa com o que está sendo mensurado no item.

### **6.3.1 Comportamento das Questões/Indicadores da Situação Real agrupadas por fator**

As Figuras 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27 e 28 demonstram os resultados da pesquisa desenvolvida neste trabalho, referentes à Situação Real do IPP, considerando as Questões/Indicadores agrupadas por Fator.

Para melhor visualização e análise, as Questões/Indicadores foram dispostas em ordem decrescente de Concordância. Os fatores estão em ordem de favorabilidade, ou seja, do fator mais Favorável ao mais Desfavorável para o ambiente analisado, na sequência estão Identidade e Segurança; Autonomia; Realização e Satisfação com o Trabalho; Desenvolvimento Profissional; Comprometimento e Trabalho em Equipe; Liderança; Salário; Interação; Satisfação com a Instituição e Estrutura Organizacional.

Para este estudo vale enfatizar que as análises elaboradas visam identificar o comportamento dos fatores para a Instituição participante da pesquisa, portanto não se trata de um mapeamento de Clima Organizacional.

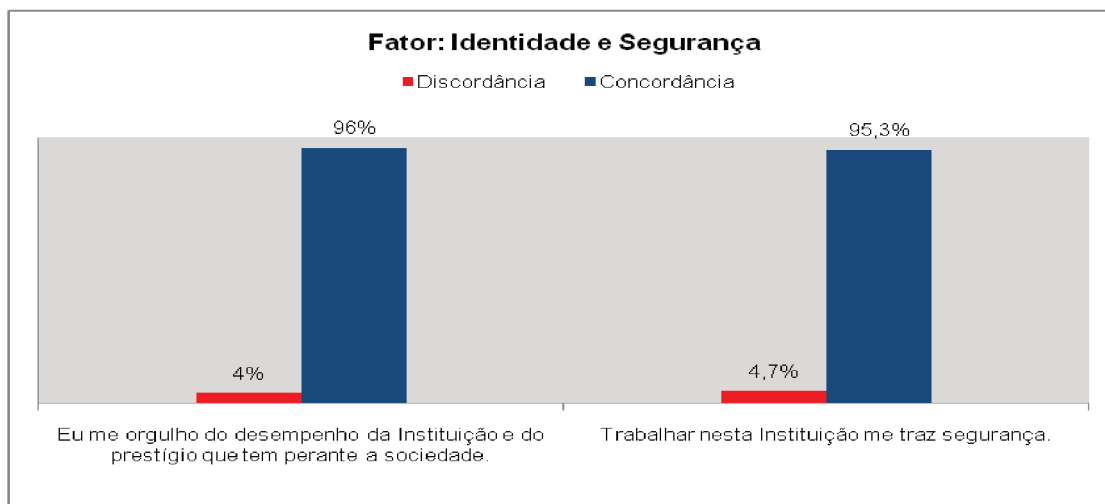


Figura 19 – Discordância e Concordância do Fator Identidade e Segurança (Situação Real)  
 Fonte: Dados coletados na pesquisa

Na Figura 19, observa-se que o Fator Identidade e Segurança obteve os índices mais altos da pesquisa indicando o valor que os servidores atribuem ao Instituto, demonstrado pelo orgulho que sentem de seu prestígio e pela segurança que oferece.

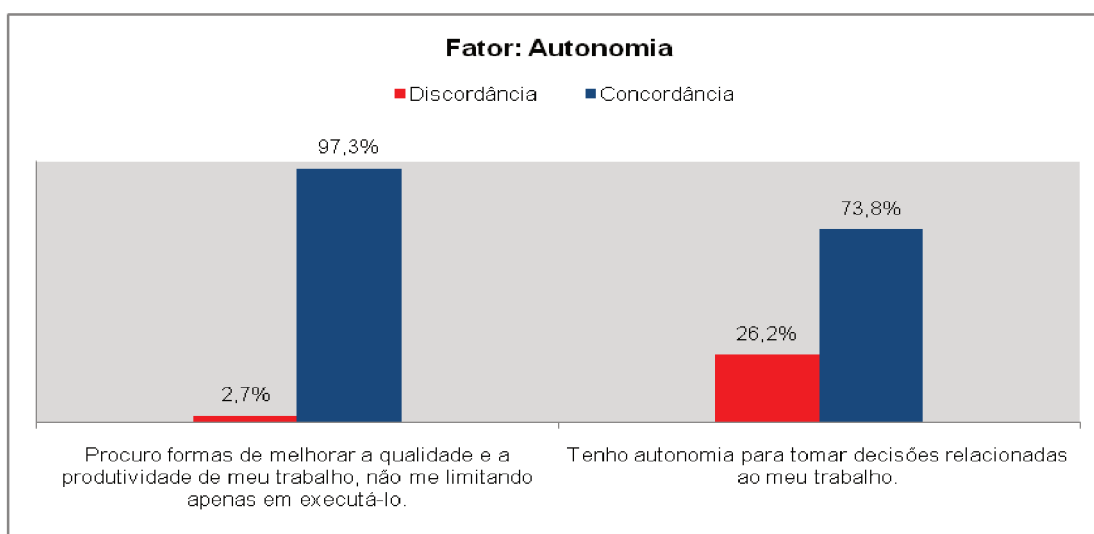


Figura 20 – Discordância e Concordância do Fator Autonomia (Situação Real)  
 Fonte: Dados coletados na pesquisa

O Fator Autonomia teve uma de suas Questões/Indicadores com a mais alta avaliação da pesquisa (97,3% de concordância), conforme apresentado na Figura 20, demonstrando que os servidores ao executarem seu trabalho, procuram formas de melhorias na qualidade e na produtividade. Este resultado pode estar indicando a importância atribuída pelos servidores ao significado e à natureza do trabalho realizado, que de acordo com Coda (1997) relaciona-se ao conceito de motivação.

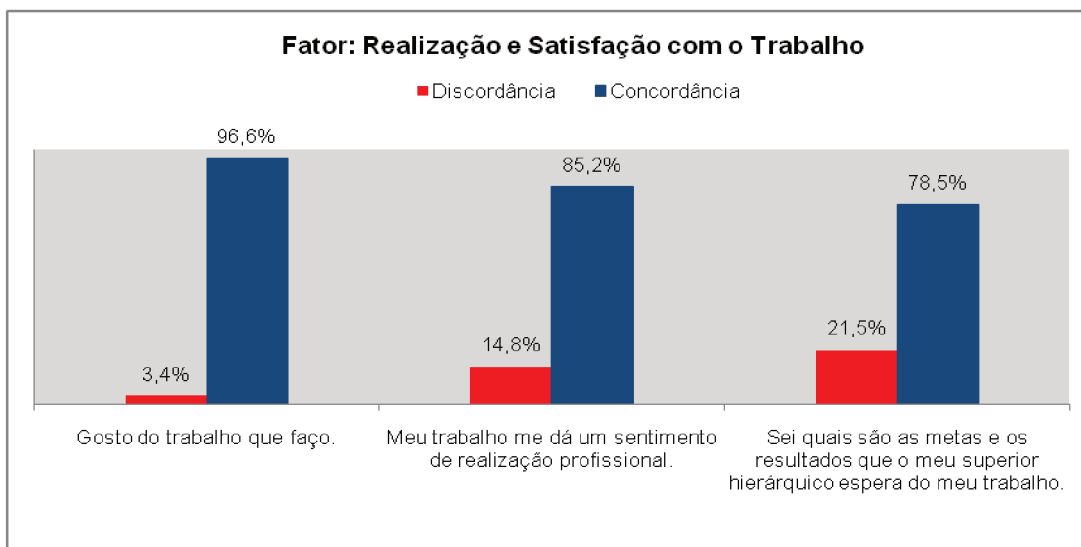


Figura 21 – Discordância e Concordância do Fator Realização e Satisfação com o Trabalho (Situação Real)  
 Fonte: Dados coletados na pesquisa

Como demonstra a Figura 21, o Fator Realização e Satisfação com o Trabalho também apresentou elevada favorabilidade para o clima do IPP, indicando que *gostar do trabalho que fazem* é um consenso entre os servidores. Este resultado pode explicar a *busca de melhorias na execução do trabalho*, observado no Fator Autonomia.

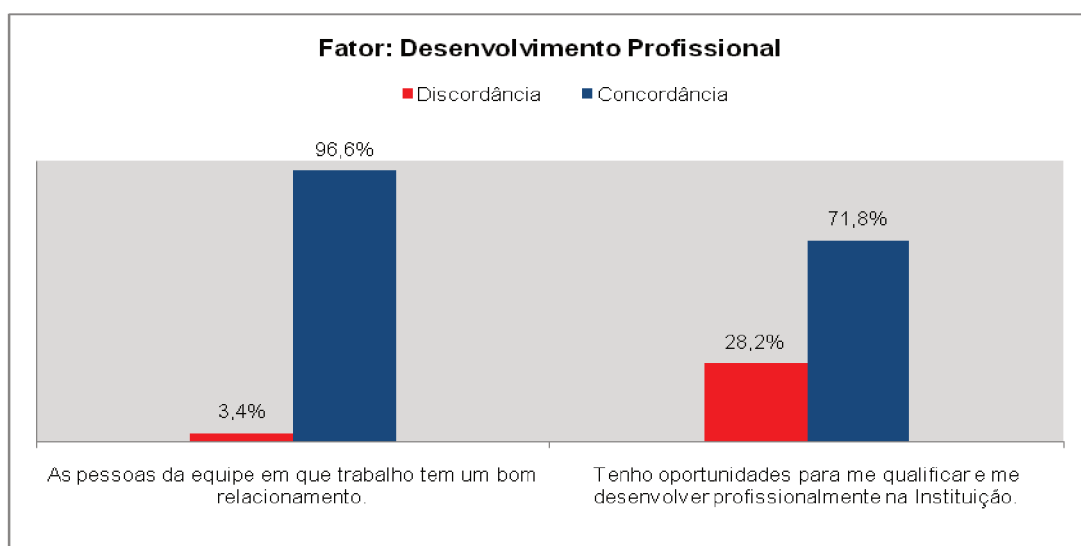


Figura 22 – Discordância e Concordância do Fator Desenvolvimento Profissional (Situação Real)  
 Fonte: Dados coletados na pesquisa

Conforme a Figura 22, o Fator Desenvolvimento Profissional apresentou o relacionamento das equipes de trabalho como favorável ao clima do IPP. Este ponto positivo apresenta-se relacionado à qualificação e ao desenvolvimento profissional.

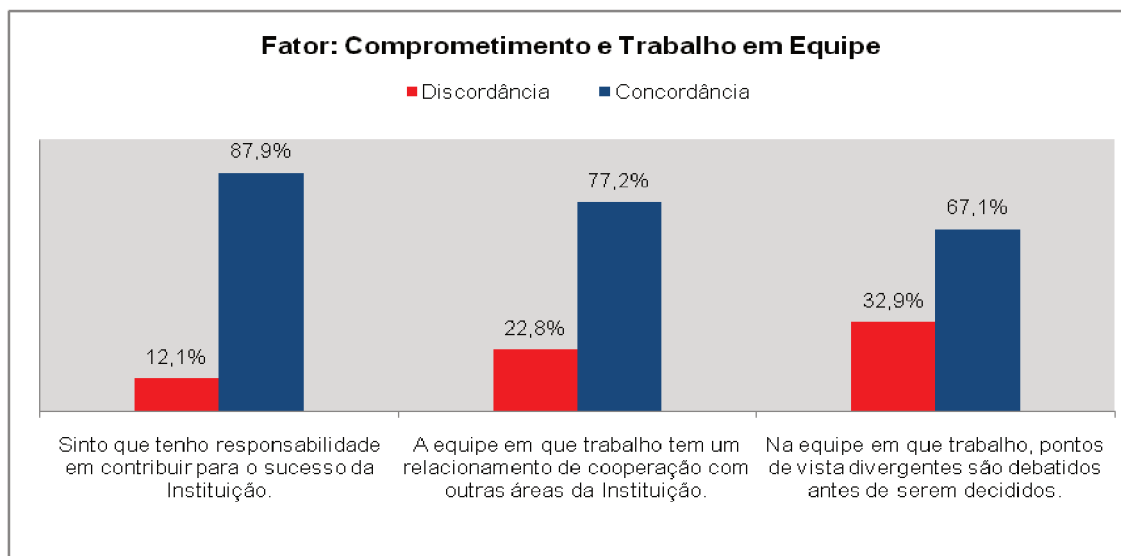


Figura 23 – Discordância e Concordância do Fator Comprometimento e Trabalho em Equipe (Situação Real)  
Fonte: Dados coletados na pesquisa

A Figura 23 demonstra que o Fator Comprometimento e Trabalho em Equipe apresentou-se relativamente positivo ao Clima do IPP. Observando que a Questão/Indicador com concordância menor (67,1%) relaciona-se à forma de decisão na equipe.

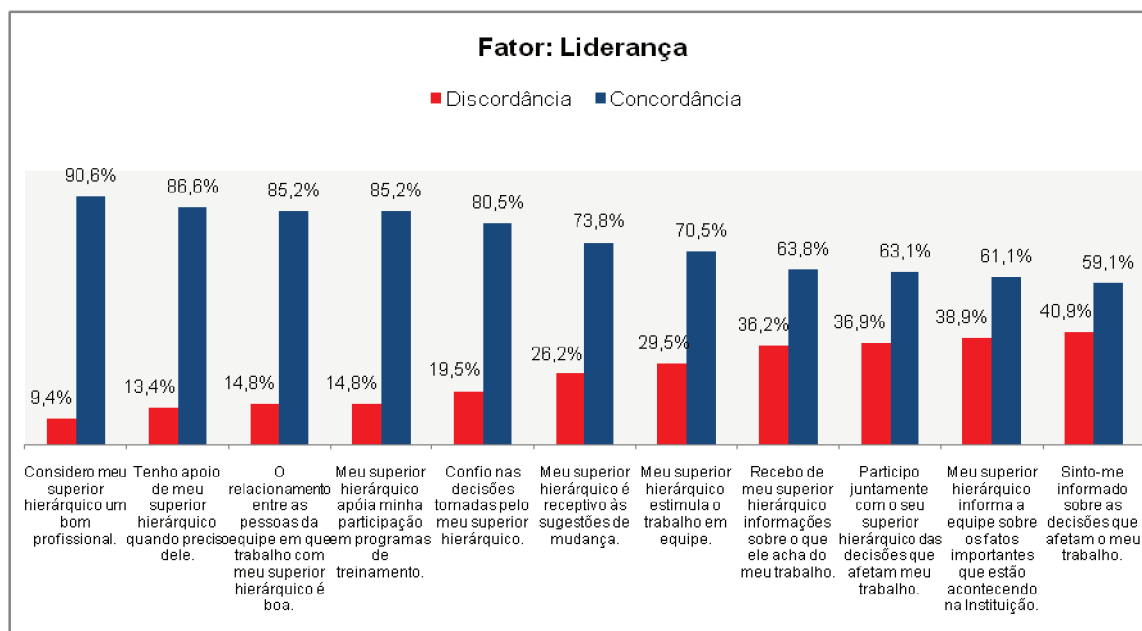


Figura 24 – Discordância e Concordância do Fator Liderança (Situação Real)  
Fonte: Dados coletados na pesquisa

Conforme demonstrado na Figura 24, o Fator Liderança foi o maior agrupamento do modelo, sendo que as 11 Questões/Indicadores apresentaram respostas favoráveis ao clima, com variação de 90,6% a 59,1%. Observa-se que as



pontuações mais baixas referem-se às informações (comunicação) e às decisões relacionadas ao trabalho e à Instituição, indicando pontos sensíveis deste fator.

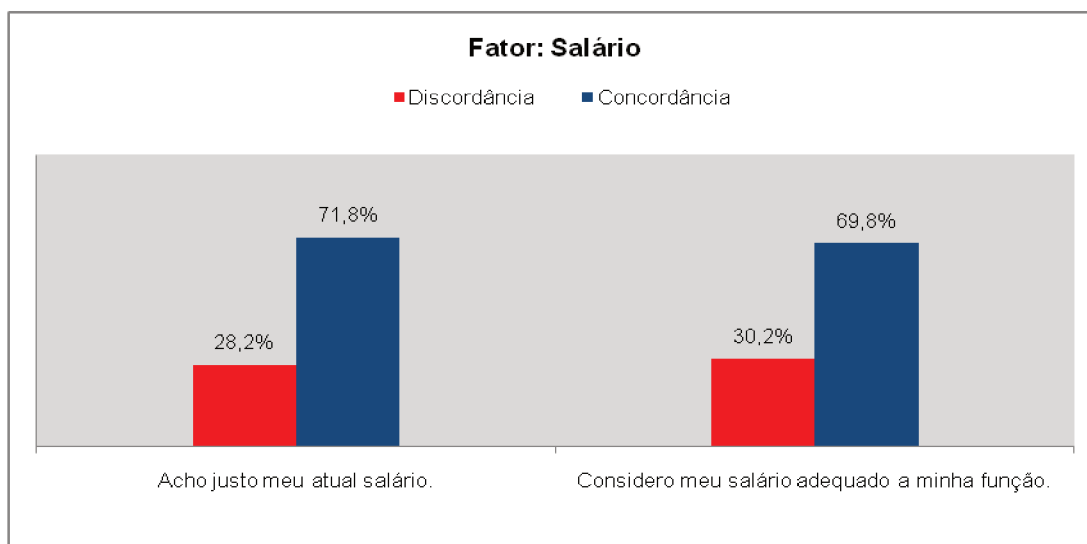


Figura 25 – Discordância e Concordância do Fator Salário (Situação Real)  
Fonte: Dados coletados na pesquisa

O Fator Salário apresentou-se como relativamente favorável, não se apresentando como um resultado de destaque, como demonstra a Figura 25.

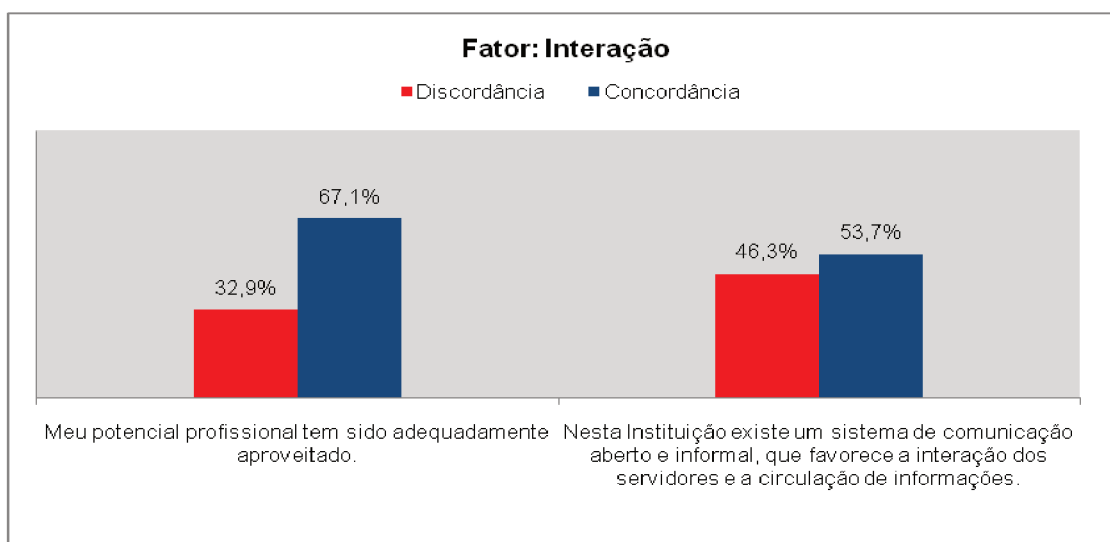


Figura 26 – Discordância e Concordância do Fator Interação (Situação Real)  
Fonte: Dados coletados na pesquisa

Conforme a Figura 26, o Fator Interação revelou-se como um ponto que precisa ser melhor compreendido e monitorado no que se refere ao sistema de comunicação da Instituição, por demonstrar falta de clareza no resultado.

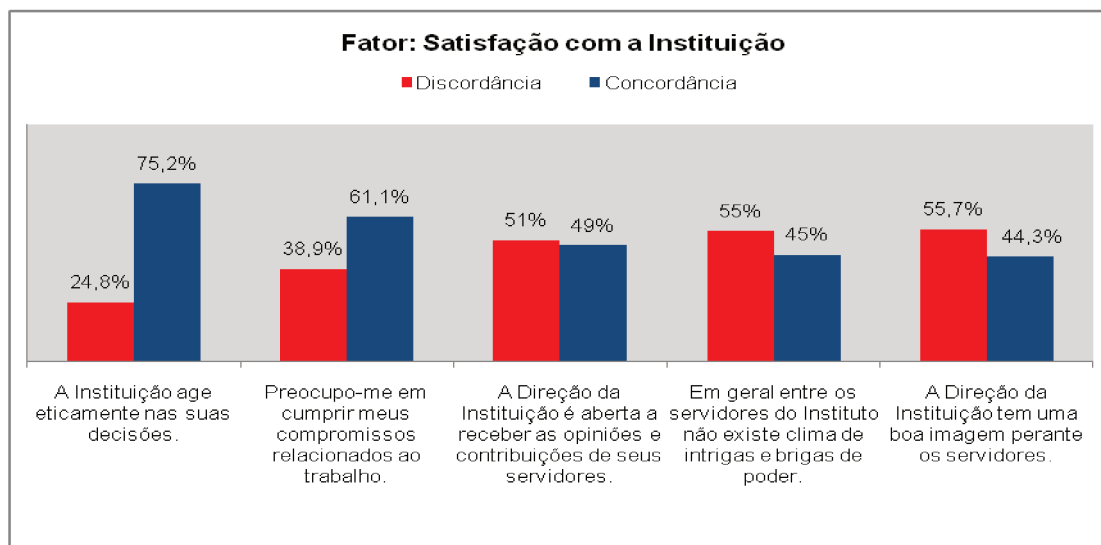


Figura 27 – Discordância e Concordância do Fator Satisfação com a Instituição (Situação Real)  
 Fonte: Dados coletados na pesquisa

O Fator Satisfação com a Instituição apresentou pontos desfavoráveis para o clima do IPP, que precisam ser acompanhados e melhor compreendidos. Com destaque para a imagem da Direção da Instituição que se revela um ponto sensível no IPP, conforme demonstrado na Figura 27

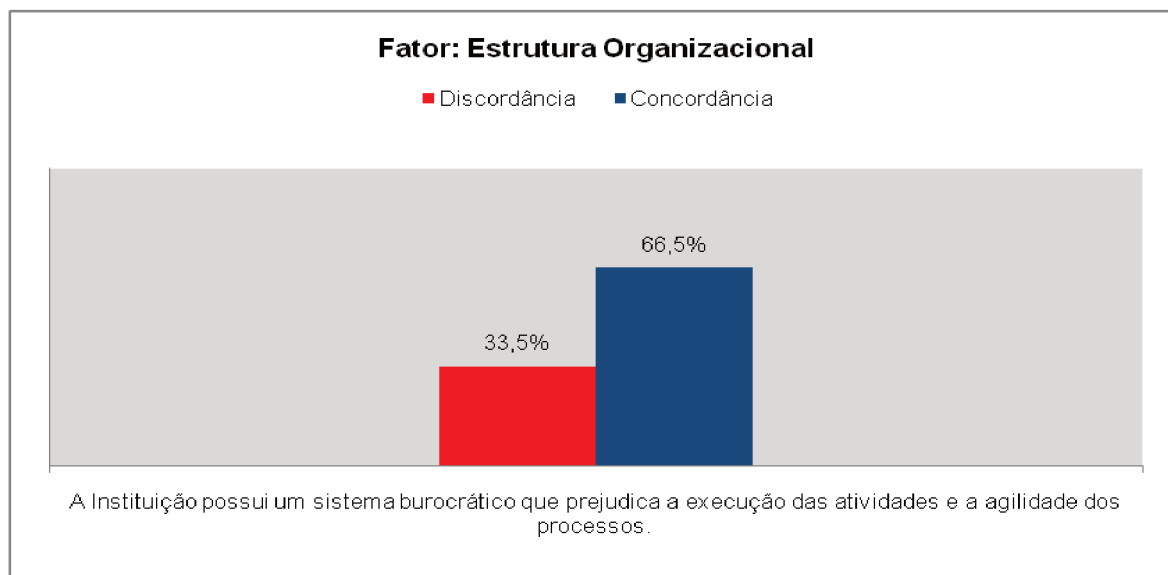


Figura 28 – Discordância e Concordância do Fator Estrutura Organizacional (Situação Real)  
 Fonte: Dados coletados na pesquisa

É importante observar que na Figura 28, o Fator Estrutura Organizacional, o total de concordância (66,5%) referente a Questão/Indicador 27, ao contrário do critério estabelecido na análise, não reflete o grau de satisfação com o que está sendo mensurado e sim o grau de insatisfação. Trata-se da única frase do

questionário que apesar de ser afirmativa, a sua concordância tem conotação negativa.

O Fator apresentou-se desfavorável ao clima do IPP, demonstrando que os servidores consideram que as atividades são prejudicadas e os processos são lentos em virtude da burocracia nos procedimentos. Não se pode esquecer que as organizações Públicas além de apresentarem uma dependência do ambiente sócio-político seguem legislação e procedimentos fixados pelo governo. De acordo com Matias-Pereira (2008) a administração pública brasileira apresenta uma cultura organizacional excessivamente burocrática.

### 6.3.2 Comportamento Individual das Questões/Indicadores da Situação Real

Na Tabela 26 apresenta-se o comportamento isolado das Questões/Indicadores, dispostas em ordem decrescente de concordância, portanto crescente de discordância, caracterizando os indicadores dos fatores mais e menos significativos para o ambiente de trabalho analisado.

As análises dos resultados da pesquisa desenvolvida neste tópico foram baseadas na Tese de Livre Docência de Coda (1992) em que o autor sugere uma Metodologia de Análise de Clima Organizacional.

Tabela 26 – Demonstrativo dos índices de Concordância (ordem decrescente)

Questões/Indicadores	Fator	Discordância %	Concordância %
<b>Q40</b> Procuo formas de melhorar a qualidade e a produtividade de meu trabalho, não me limitando apenas em executá-lo.	Autonomia	2,7	97,3
<b>Q28</b> Gosto do trabalho que faço.	Realização e Satisfação com o Trabalho	3,4	96,6
<b>Q6</b> As pessoas da equipe em que trabalho tem um bom relacionamento.	Desenvolvimento Profissional	3,4	96,6
<b>Q1</b> Eu me orgulho do desempenho da Instituição e do prestígio que tem perante a sociedade.	Identidade e Segurança	4,0	96,0
<b>Q15</b> Trabalhar nesta Instituição me traz segurança.	Identidade e Segurança	4,7	95,3

	<b>Questões/Indicadores</b>	<b>Fator</b>	<b>Discordância %</b>	<b>Concordância %</b>
<b>Q17</b>	Considero meu superior hierárquico um bom profissional.	Liderança	9,4	90,6
<b>Q9</b>	Sinto que tenho responsabilidade em contribuir para o sucesso da Instituição.	Comprometimento e Trabalho em Equipe	12,1	87,9
<b>Q39</b>	Tenho apoio de meu superior hierárquico quando preciso dele.	Liderança	13,4	86,6
<b>Q25</b>	O relacionamento entre as pessoas da equipe em que trabalho com meu superior hierárquico é boa.	Liderança	14,8	85,2
<b>Q36</b>	Meu superior hierárquico apóia minha participação em programas de treinamento.	Liderança	14,8	85,2
<b>Q16</b>	Meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional.	Realização e Satisfação com o Trabalho	14,8	85,2
<b>Q3</b>	Confio nas decisões tomadas pelo meu superior hierárquico.	Liderança	19,5	80,5
<b>Q35</b>	Sei quais são as metas e os resultados que o meu superior hierárquico espera do meu trabalho.	Realização e Satisfação com o Trabalho	21,5	78,5
<b>Q20</b>	A equipe em que trabalho tem um relacionamento de cooperação com outras áreas da Instituição.	Comprometimento e Trabalho em Equipe	22,8	77,2
<b>Q37</b>	A Instituição age eticamente nas suas decisões.	Satisfação com a Instituição	24,8	75,2
<b>Q23</b>	Meu superior hierárquico é receptivo às sugestões de mudança.	Liderança	26,2	73,8
<b>Q22</b>	Tenho autonomia para tomar decisões relacionadas ao meu trabalho.	Autonomia	26,2	73,8
<b>Q29</b>	Acho justo meu atual salário.	Salário	28,2	71,8
<b>Q5</b>	Tenho oportunidades para me qualificar e me desenvolver profissionalmente na Instituição.	Desenvolvimento Profissional	28,2	71,8
<b>Q11</b>	Meu superior hierárquico estimula o trabalho em equipe.	Liderança	29,5	70,5
<b>Q10</b>	Considero meu salário adequado a minha função.	Salário	30,2	69,8

	<b>Questões/Indicadores</b>	<b>Fator</b>	<b>Discordância %</b>	<b>Concordância %</b>
<b>Q14</b>	Na equipe em que trabalho, pontos de vista divergentes são debatidos antes de serem decididos.	Comprometimento e Trabalho em Equipe	32,9	67,1
<b>Q13</b>	Meu potencial profissional tem sido adequadamente aproveitado.	Interação	32,9	67,1
<b>Q24</b>	Recebo de meu superior hierárquico informações sobre o que ele acha do meu trabalho.	Liderança	36,2	63,8
<b>Q30</b>	Participo juntamente com o seu superior hierárquico das decisões que afetam meu trabalho.	Liderança	36,9	63,1
<b>Q12</b>	Meu superior hierárquico informa a equipe sobre os fatos importantes que estão acontecendo na Instituição.	Liderança	38,9	61,1
<b>Q38</b>	Preocupo-me em cumprir meus compromissos relacionados ao trabalho.	Satisfação com a Instituição	38,9	61,1
<b>Q4</b>	Sinto-me informado sobre as decisões que afetam o meu trabalho.	Liderança	40,9	59,1
<b>Q18</b>	Nesta Instituição existe um sistema de comunicação aberto e informal, que favorece a interação dos servidores e a circulação de informações.	Interação	46,3	53,7
<b>Q33</b>	A Direção da Instituição é aberta a receber as opiniões e contribuições de seus servidores.	Satisfação com a Instituição	51,0	49,0
<b>Q31</b>	Em geral entre os servidores do Instituto não existe clima de intrigas e brigas de poder.	Satisfação com a Instituição	55,0	45,0
<b>Q32</b>	A Direção da Instituição tem uma boa imagem perante os servidores.	Satisfação com a Instituição	55,7	44,3
<b>Q27</b>	A Instituição possui um sistema burocrático que prejudica a execução das atividades e a agilidade dos processos.	Estrutura Organizacional	33,5	66,5

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Lembrando que para a Questão/Indicador Q27, concordância significa grau de insatisfação (66,5%) e discordância significa grau de satisfação (33,5%).

### 6.3.2.1 Respostas com Nítida Tendência de Concordância

Na Tabela 27, apresentam-se as Questões/Indicadores com Nítida Tendência de Concordância entre os respondentes da pesquisa, considerando como critério para esta análise o grau de concordância superior a 55% das opiniões.

Tabela 27 – Questões/Indicadores com Concordância superior a 55%

Questões/Indicadores	Fator	Discordância %	Concordância %
<b>Q40</b> Procuro formas de melhorar a qualidade e a produtividade de meu trabalho, não me limitando apenas em executá-lo.	Autonomia	2,7	97,3
<b>Q28</b> Gosto do trabalho que faço.	Realização e Satisfação com o Trabalho	3,4	96,6
<b>Q6</b> As pessoas da equipe em que trabalho tem um bom relacionamento.	Desenvolvimento Profissional	3,4	96,6
<b>Q1</b> Eu me orgulho do desempenho da Instituição e do prestígio que tem perante a sociedade.	Identidade e Segurança	4,0	96,0
<b>Q15</b> Trabalhar nesta Instituição me traz segurança.	Identidade e Segurança	4,7	95,3
<b>Q17</b> Considero meu superior hierárquico um bom profissional.	Liderança	9,4	90,6
<b>Q9</b> Sinto que tenho responsabilidade em contribuir para o sucesso da Instituição.	Comprometimento e Trabalho em Equipe	12,1	87,9
<b>Q39</b> Tenho apoio de meu superior hierárquico quando preciso dele.	Liderança	13,4	86,6
<b>Q25</b> O relacionamento entre as pessoas da equipe em que trabalho com meu superior hierárquico é boa.	Liderança	14,8	85,2
<b>Q36</b> Meu superior hierárquico apóia minha participação em programas de treinamento.	Liderança	14,8	85,2
<b>Q16</b> Meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional.	Realização e Satisfação com o Trabalho	14,8	85,2
<b>Q3</b> Confio nas decisões tomadas pelo meu superior hierárquico.	Liderança	19,5	80,5

	<b>Questões/Indicadores</b>	<b>Fator</b>	<b>Discordância %</b>	<b>Concordância %</b>
<b>Q35</b>	Sei quais são as metas e os resultados que o meu superior hierárquico espera do meu trabalho.	Realização e Satisfação com o Trabalho	21,5	78,5
<b>Q20</b>	A equipe em que trabalho tem um relacionamento de cooperação com outras áreas da Instituição.	Comprometimento e Trabalho em Equipe	22,8	77,2
<b>Q37</b>	A Instituição age eticamente nas suas decisões.	Satisfação com a Instituição	24,8	75,2
<b>Q23</b>	Meu superior hierárquico é receptivo às sugestões de mudança.	Liderança	26,2	73,8
<b>Q22</b>	Tenho autonomia para tomar decisões relacionadas ao meu trabalho.	Autonomia	26,2	73,8
<b>Q29</b>	Acho justo meu atual salário.	Salário	28,2	71,8
<b>Q5</b>	Tenho oportunidades para me qualificar e me desenvolver profissionalmente na Instituição.	Desenvolvimento Profissional	28,2	71,8
<b>Q11</b>	Meu superior hierárquico estimula o trabalho em equipe.	Liderança	29,5	70,5
<b>Q10</b>	Considero meu salário adequado a minha função.	Salário	30,2	69,8
<b>Q14</b>	Na equipe em que trabalho, pontos de vista divergentes são debatidos antes de serem decididos.	Comprometimento e Trabalho em Equipe	32,9	67,1
<b>Q13</b>	Meu potencial profissional tem sido adequadamente aproveitado.	Interação	32,9	67,1
<b>Q24</b>	Recebo de meu superior hierárquico informações sobre o que ele acha do meu trabalho.	Liderança	36,2	63,8
<b>Q30</b>	Participo juntamente com o seu superior hierárquico das decisões que afetam meu trabalho.	Liderança	36,9	63,1
<b>Q12</b>	Meu superior hierárquico informa a equipe sobre os fatos importantes que estão acontecendo na Instituição.	Liderança	38,9	61,1
<b>Q38</b>	Preocupo-me em cumprir meus compromissos relacionados ao trabalho.	Satisfação com a Instituição	38,9	61,1
<b>Q4</b>	Sinto-me informado sobre as decisões que afetam o meu trabalho.	Liderança	40,9	59,1

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Destas 28 Questões/Indicadores apresentadas, com grau de Concordância acima de 55%, consideradas como pontos positivos para o ambiente de trabalho, destacam-se 15 com percentual acima de 75% das opiniões, demonstrando uma nítida tendência de satisfação.

Analisando as 15 Questões/Indicadores em destaque, com Concordância maior que 75%, observa-se que a Questão/Indicador Q40 relacionada ao Fator Autonomia apresenta individualmente o maior grau de satisfação entre os respondentes, com 97,3% das opiniões favoráveis, no entanto, este mesmo fator quando analisado de forma global, apenas 50% de suas Questões/Indicadores possuem Concordância maior que 75% das opiniões favoráveis.

Por outro lado, os fatores Realização e Satisfação com o Trabalho e, Identidade e Segurança demonstram que globalmente são mais representativos para o clima analisado, com 100% de suas Questões/Indicadores com Concordância maior que 75% das opiniões, conforme demonstra a Tabela 28.

Tabela 28 – Questões/Indicadores por fator com concordância superior a 75%

<b>Fator</b>	<b>Representatividade das Questões/Indicadores com conc.&gt; 75% X Fator</b>
Liderança	45,5%
Realização e Satisfação com o Trabalho	100%
Comprometimento e Trabalho em Equipe	66,7%
Identidade e Segurança	100%
Desenvolvimento Profissional	50%
Autonomia	50%
Satisfação com a Instituição	20%

Fonte: Dados coletados na pesquisa



A Figura 29 demonstra as cinco Questões/Indicadores mais representativas para o ambiente de trabalho analisado, consideradas como Tendência Nítida de Concordância.

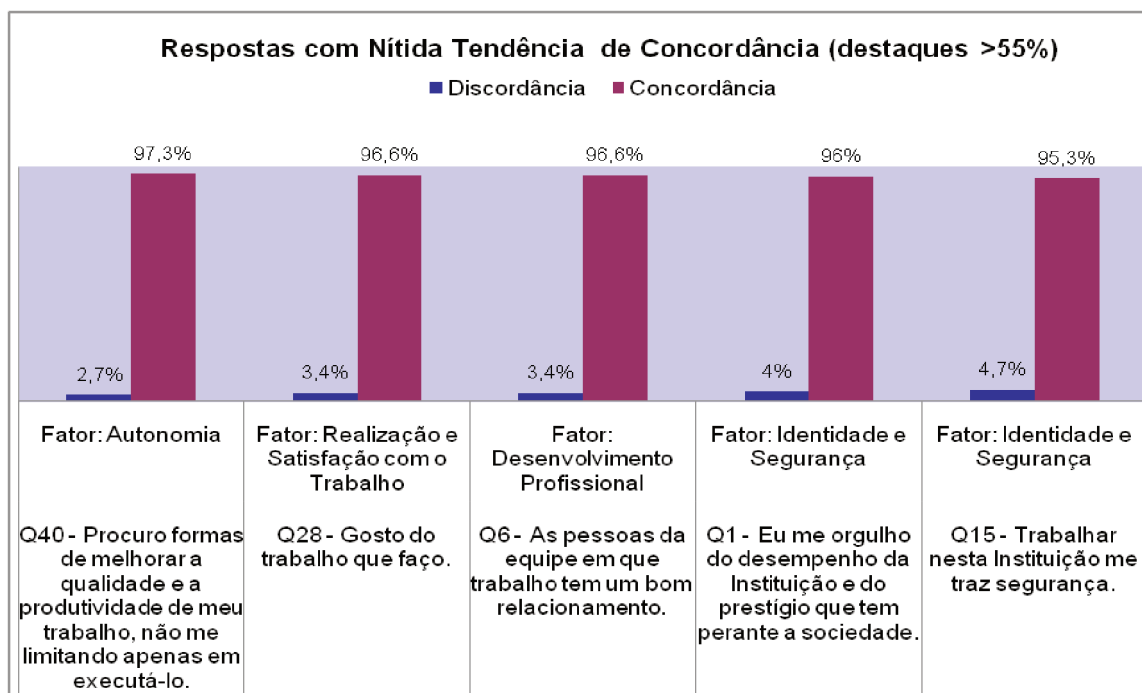


Figura 29 – Análise das Questões/Indicadores com concordância acima de 55%  
Fonte: Dados coletados na pesquisa

### 6.3.2.2 Respostas com Nítida Tendência de Discordância

Como critério adotado nesta análise, considerou-se como Nítida Tendência de Discordância de opiniões, as Questões/Indicadores com grau de discordância superior a 55%.

Nesta categoria revelaram-se dois itens, sendo um relacionado ao Fator Estrutura Organizacional (Q27) indicando a insatisfação dos servidores com a falta de agilidade nos processos devido a existência de um sistema burocrático e outro relacionado ao Fator Satisfação com a Instituição (Q32) indicando a insatisfação dos servidores com a Direção da Instituição.

Nesta análise este dois indicadores podem ser considerados pontos negativos para o ambiente de trabalho analisado, conforme apresentado na Figura 30.

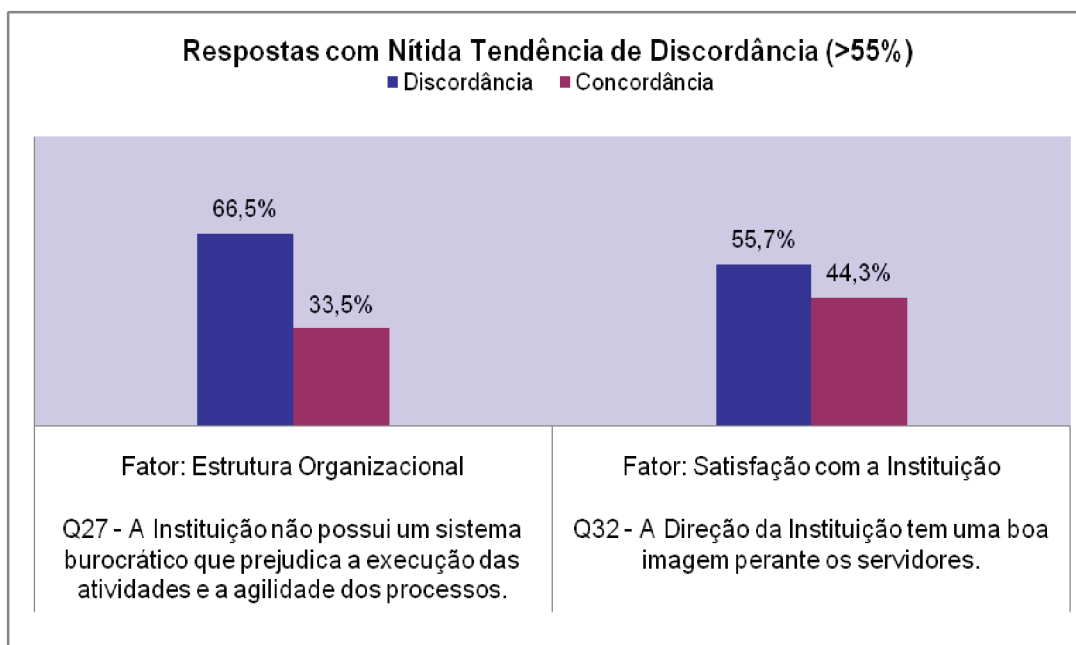


Figura 30 – Análise das Questões/Indicadores com Discordância acima de 55%  
 Fonte: Dados coletados na pesquisa

Para facilitar a visualização do grau de insatisfação referente à Questão/Indicador Q27, do Fator Estrutura Organizacional, que originalmente foi incluída no questionário como uma frase positiva com conotação negativa, conforme explicado anteriormente, na análise apresentada na Figura 30 alterou-se a frase tornando-a negativa, mudando a Discordância para resultado que demonstra insatisfação dos servidores e vice-versa.

### 6.3.2.3 Resultado sem Tendência Nítida de Resposta

Como critério adotado nesta análise, considerou-se as respostas das Questões/Indicadores classificadas no intervalo de 45% a 55% de concordância ou discordância, como região de indefinição de opiniões, ou seja, que não apresenta uma tendência positiva ou negativa nas respostas. Pode-se dizer que são pontos vistos estatisticamente como empate de opiniões.

A análise identificou três Questões/Indicadores neste intervalo, sendo uma relacionada ao Fator Interação e duas relacionadas ao Fator Satisfação com a Instituição, conforme disposto na Figura 31. Este resultado demonstra falta de clareza das opiniões quanto aos canais de comunicação (Q18), à abertura no

relacionamento Direção x Servidores (Q33) e ao clima em relação ao poder (Q31), indicando que são pontos que precisam ser compreendidos e monitorados.

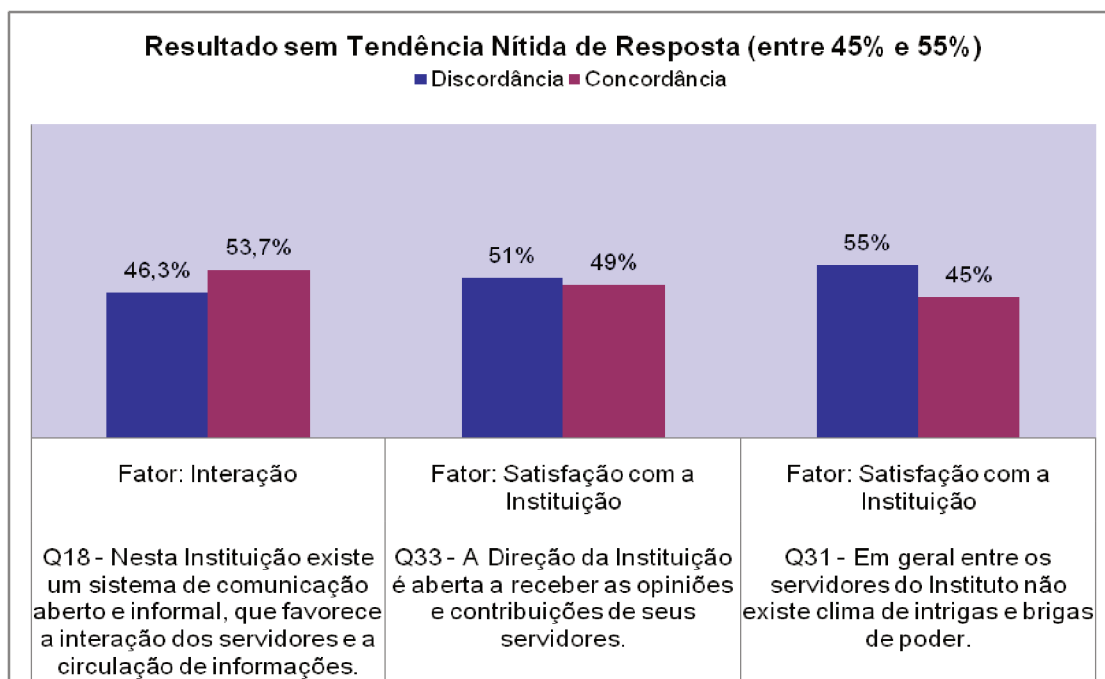


Figura 31 – Análise das Questões/Indicadores sem clareza nas respostas  
Fonte: Dados coletados na pesquisa

### 6.3.3 Comportamento dos fatores na Situação Real e Situação Ideal, e Índice do Nível de Insatisfação

A partir da pontuação marcada pelos respondentes nas escalas Real e Ideal calculou-se para cada fator a Média e o Desvio-Padrão para a Situação Real e para a Situação Ideal. Com esses valores foi possível conhecer o índice do Nível de Insatisfação (NI), que resume o absoluto da diferença entre a pontuação atribuída à Situação Ideal e a atribuída à Situação Real.

O índice de Insatisfação calculado neste trabalho, também foi utilizado em estudos de Clima Organizacional das pesquisadoras Souza (1978) e Santos (1999), conforme apresentado na Tabela 29.

Tabela 29 – Comportamento dos Fatores na Situação Real x Situação Ideal e Identificação do Nível de Insatisfação

FATOR	SITUAÇÃO REAL			SITUAÇÃO IDEAL			NI (diferença)	
	MÉDIA	DP	CV %	MÉDIA	DP	CV %	MÉDIA	DP
Liderança	2,99	0,62	20,75	3,61	0,40	10,95	0,62	0,58
Satisfação com a Instituição	2,53	0,59	23,34	3,54	0,51	14,48	1,01	0,73
Realização e Satisfação com o trabalho	3,24	0,55	16,90	3,69	0,40	10,85	0,45	0,50
Comprometimento e Trabalho em Equipe	3,00	0,62	20,59	3,58	0,48	13,34	0,57	0,57
Salário	2,85	0,80	28,22	3,68	0,52	14,14	0,84	0,84
Interação	2,68	0,67	25,10	3,55	0,48	13,57	0,87	0,76
Autonomia	3,13	0,52	16,55	3,55	0,42	11,70	0,42	0,50
Identidade e Segurança	3,46	0,49	14,11	3,84	0,29	7,58	0,38	0,45
Desenvolvimento profissional	3,21	0,60	18,55	3,70	0,44	11,74	0,49	0,55
Estrutura Organizacional	2,89	1,00	34,78	2,54	1,22	47,95	-0,35	1,15

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Aplicando o teste de igualdade de médias ( $\alpha = 1\%$ ), verificou-se que as médias entre a Situação Real e Situação Ideal são estatisticamente diferentes ao nível de significância de  $\alpha = 1\%$  ( $p\text{-valor} < 0,01$ ). Em relação às médias do Nível de Insatisfação (NI) observa-se que, quanto mais próximas de zero mais há concordância entre as Situações Real e Ideal.

Quanto ao Coeficiente de Variação (CV), também calculado na Tabela 29, de acordo com a classificação de Martins (2008, p. 58) valores abaixo de 15% significam baixa dispersão relativa; valores entre 15% e 30% significam média dispersão e valores acima de 30% significam elevada dispersão.

Hierarquizando as médias obtidas para cada fator, podem ser observados comparativamente os maiores e os menores escores para a Situação Real, para a Situação Ideal e para o Nível de Insatisfação, conforme dispostos na Tabela 30.

Tabela 30 – Fatores hierarquizados segundo a percepção dos respondentes

<b>Escores da Situação Real</b> 1- Fator Bem Avaliado 10-Fator Mal Avaliado	<b>Escores da Situação Ideal</b> 1- Fator mais Valorizado 10-Fator mais Desvalorizado	<b>Escores do Nível de Insatisfação</b> 1- Fator com Menor Insatisfação 10-Fator com Maior Insatisfação
1-Identidade e Segurança	1-Identidade e Segurança	1-Identidade e Segurança
2-Realização e Satisfação com o Trabalho	2-Desenvolvimento Profissional	2-Autonomia
3-Desenvolvimento Profissional	3-Realização e Satisfação com o Trabalho	3-Realização e Satisfação com o Trabalho
4-Autonomia	4-Salário	4-Desenvolvimento Profissional
5-Comprometimento e Trabalho em Equipe	5-Liderança	5-Comprometimento e Trabalho em Equipe
6-Liderança	6-Comprometimento e Trabalho em Equipe	6-Liderança
7-Estrutura Organizacional	7-Autonomia	7-Salário
8-Salário	8-Interação	8-Interação
9-Interação	9-Satisfação com a Instituição	9-Satisfação com a Instituição
10-Satisfação com a Instituição	10-Estrutura Organizacional	10-Estrutura Organizacional

Fonte: Dados coletados na pesquisa

#### 6.3.4 Fatores que geram Satisfação e Insatisfação no IPP

Na pesquisa aplicada neste estudo foram incluídas duas questões para que os respondentes escolhessem, em uma delas, três fatores considerados geradores de Satisfação no ambiente de trabalho do IPP, retratando o sentimento atual e concreto, não aquilo que gostariam que ocorresse; e da mesma forma na outra questão, escolhessem três fatores considerados geradores de Insatisfação. A finalidade destas questões foi complementar os resultados do questionário.

Nas Tabelas 31 e 32 apresentam-se os resultados das duas Questões Complementares. As cinco variáveis mais votadas em cada uma das questões estão demonstradas nas Figuras 32 e 33.

Tabela 31 – Fatores geradores de satisfação no IPP

Fatores de satisfação	Frequência	%
Estabilidade no emprego	94	63,1
Gostar do trabalho que faz	54	36,2
Ambiente de trabalho	52	34,9
Instalações físicas	45	30,2
Salário justo	39	26,2
Prestígio externo da Instituição	31	20,8
Autonomia no trabalho	18	12,1
Benefícios oferecidos	16	10,7
Criatividade	14	9,4
Desafios existentes no trabalho	13	8,7
Oportunidade de crescimento profissional	11	7,4
Integração da equipe de trabalho	08	5,4
Reconhecimento e valorização do trabalho	07	4,7
Ser ouvido	07	4,7
Relação com a liderança da equipe	05	3,4
Participar de decisões	05	3,4
Confiança nos gestores	05	3,4
Equipe de profissionais	05	3,4
Acesso direto com gestores	03	2,0
Quantidade de treinamento	02	1,3
Qualidade de treinamento	02	1,3
Companheirismo	01	0,7
Sem resposta	07	4,7

Fonte: Dados coletados na pesquisa

### Fatores que geram satisfação - 5 mais votados (%)

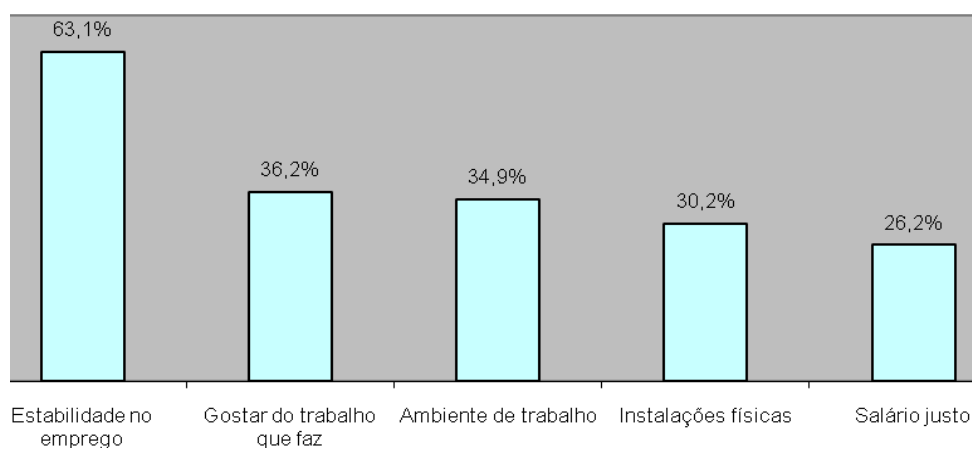


Figura 32 - Fatores de Satisfação no IPP

Fonte: Dados coletados na pesquisa

Tabela 32 – Fatores geradores de insatisfação no IPP

Fatores de insatisfação	Frequência	%
Falta de valorização dos funcionários	73	49,0
Falta de reconhecimento	51	34,2
Falta de autonomia	39	26,2
Relacionamento ruim com a equipe de trabalho	38	25,5
Relacionamento ruim com a chefia	37	24,8
Sobrecarga de trabalho	29	19,5
Ambiente de trabalho ruim	25	16,8
Não gostar do trabalho que faz	24	16,1
Excesso de burocracia	22	14,8
Instalações inadequadas (salas, etc.)	22	14,8
Falta de confiança nos gestores	19	12,8
Falta de recursos financeiros	10	6,7
Benefícios (ruim)	10	6,7
Falta de treinamento	08	5,4
Problemas de comunicação	07	4,7
Salário injusto	06	4,0
Falta de equipamentos adequados	04	2,7
Impossibilidade de crescimento profissional	04	2,7
Trabalhar em turno	01	0,7
Burocracia no sistema de compras	01	0,7
Restaurante	01	0,7
Gestão de competências em fase inicial	01	0,7
Falta de funcionários	01	0,7
Sem resposta	14	9,4

Fonte: Dados coletados na pesquisa

### Fatores que geram insatisfação - 5 mais votados (%)

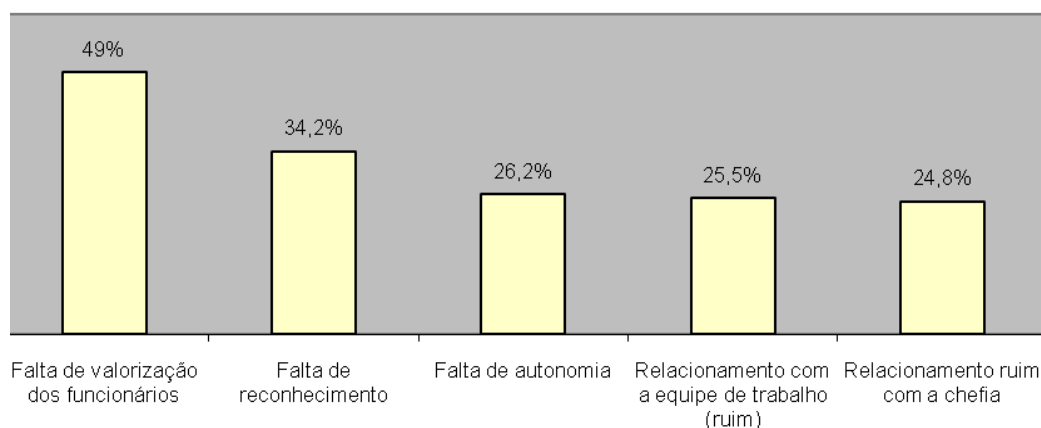


Figura 33 - Fatores de Insatisfação no IPP

Fonte: Dados coletados na pesquisa

### 6.3.5 Resultados da Pesquisa de Clima da Revista Você S/A e Exame x Resultados Pesquisa desenvolvida neste estudo

Por não possuir um modelo de Avaliação de Clima próprio, o IPP utilizou nos anos de 2008, 2009 e 2010 a pesquisa promovida anualmente pela Revista Você S/A e Exame, que define as 150 Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil, cujos resultados foram apresentados neste trabalho, no Capítulo Caracterização da Instituição Pesquisada.

Embora o resultado da Pesquisa de Clima que vem sendo aplicada no IPP apresente objetivo e metodologia diferente da pesquisa aplicada por este estudo, as duas apresentaram pontos comuns nos dados coletados, conforme demonstrado na Tabela 33.

Tabela 33 – Pontos Desfavoráveis que se destacaram nas pesquisas aplicadas no IPP

Pesquisa de Clima da Revista Você S/A e Exame - 2010			Pesquisa de campo deste estudo – 2010		
Categoria	Questão	Concordância	Fator	Questão/Indicador	Concordância
Aprendizagem e Desenvolvimento	Esta empresa ouve e coloca em prática as sugestões de seus funcionários.	39%	Satisfação com a Instituição	A Direção da Instituição é aberta a receber as opiniões e contribuições de seus servidores.	49%
Satisfação e Motivação	Os processos, procedimentos e rotinas de trabalho desta empresa são organizados e eficientes.	42,8%	Estrutura Organizacional	A Instituição não possui um sistema burocrático que prejudica a execução das atividades e a agilidade dos processos.	33,5%
Satisfação e Motivação	As informações sobre esta empresa são transmitidas aos empregados com clareza, rapidez e agilidade.	47,7%	Interação	Nesta Instituição existe um sistema de comunicação aberto e informal, que favorece a interação dos servidores e a circulação de informações.	53,7%

Elaborada pela autora

A variáveis apontadas, resultantes da Pesquisa de Clima aplicada no IPP pela Revista Você S/A e Exame, corroboram com os resultados da pesquisa desenvolvida neste trabalho, destacando-se como pontos Desfavoráveis ao ambiente analisado os procedimentos administrativos que emperram as atividades, indicando indícios de burocracia que prejudicam a agilidade dos processos e



procedimentos administrativos; indícios de ineficiência na comunicação; como também de falta de abertura para ouvir e acatar as sugestões dos servidores por parte da Instituição/Direção.

Na Tabela 34, apresentam-se os pontos comuns Favoráveis ao clima, resultantes das duas pesquisas aplicadas no IPP.

Tabela 34 – Pontos Favoráveis que se destacaram nas pesquisas aplicadas no IPP

Pesquisa de Clima da Revista Você S/A e Exame - 2010			Pesquisa de campo deste estudo – 2010		
Categoria	Questão	Concordância	Fator	Questão/Indicador	Concordância
Satisfação e Motivação	Trabalhar nesta empresa dá segurança para mim e minha família.	92,5%	Identidade e Segurança	Trabalhar nesta Instituição me traz segurança.	95,3%
Satisfação e Motivação	Gosto do trabalho que realizo nesta empresa.	84,2%	Realização e Satisfação com o trabalho	Gosto do trabalho que faço.	96,6%
Satisfação e Motivação	Eu sinto que meu trabalho é importante para que esta empresa seja bem sucedida.	82,2%	Comprometimento e Trabalho em Equipe	Sinto que tenho responsabilidade em contribuir para o sucesso da Instituição.	87,9%
Identidade	Os produtos e serviços da minha empresa são muito importantes para nossa sociedade.	92,4%	Identidade e Segurança	Eu me orgulho do desempenho da Instituição e do prestígio que tem perante a sociedade.	96%
Identidade	Tenho orgulho de dizer a parentes e amigos que trabalho nesta empresa.	89,5%	Identidade e Segurança	Eu me orgulho do desempenho da Instituição e do prestígio que tem perante a sociedade.	96%

Elaborada pela autora

A variáveis apontadas, resultantes da Pesquisa de Clima aplicada no IPP pela Revista Você S/A e Exame, corroboram com os resultados da pesquisa desenvolvida neste trabalho, destacando-se como pontos Favoráveis ao ambiente analisado, a *Segurança* oferecida pelo IPP, o fato do servidor *Gostar do Trabalho que faz* e o *Orgulho do Prestígio da Instituição* e a *Importância ser parte dela*.

É interessante observar que as afirmações Favoráveis e Desfavoráveis selecionadas das duas pesquisas são similares, no entanto compõem fatores distintos. Talvez pelo fato do instrumento de pesquisa da Revista Você S/A e Exame ter sido desenvolvido para ser utilizado por empresas de diversos ramos de atividades, desta forma trata-se de um modelo abrangente, não atendendo as especificidades do setor público.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o estudo teórico apresentado neste trabalho, a avaliação de Clima representa uma importante ferramenta de gestão estratégica, utilizada como um instrumento para compreender as necessidades, preocupações e percepções dos trabalhadores em relação às diversas variáveis formadoras do clima, fornecendo subsídios para intervenções no ambiente organizacional, em busca do bem-estar das pessoas e do melhor desempenho no trabalho.

Assim, é consenso que o instrumento de pesquisa deve ser adequado à realidade organizacional que está sendo investigada, ou seja, precisa avaliar exatamente o que é importante avaliar, considerando suas características e expectativas de seus recursos humanos.

Desta forma é fundamental que as organizações saibam quais são os fatores que impactam diretamente no ambiente de trabalho e qual o tipo de influência que exercem sobre o clima e o comportamento do trabalhador.

Partindo deste pressuposto este trabalho teve por objetivo identificar os fatores relevantes para avaliação de clima de um Instituto Público de Pesquisas – IPP. A intenção deste estudo foi contribuir com resultados que possam dar subsídios para novos estudos com ênfase na elaboração de um modelo de pesquisa de clima específico para a Instituição.

Para levantar as opiniões a respeito dos fatores formadores do clima aplicou-se um questionário em uma amostra de servidores da Instituição, elaborado pela autora, inspirado em modelos levantados na literatura. O questionário foi composto por 40 afirmações, utilizando uma escala de quatro pontos; e por duas questões complementares, onde os respondentes escolheram três fatores que geram satisfação no IPP e três que geram insatisfação.

Com base no modelo de Kolb et al. (1978), foi incluído na coleta de dados a investigação das percepções para a situação Real e Ideal, o que possibilitou um maior aprofundamento na análise dos resultados.

A princípio foram realizados testes estatísticos na massa de dados que demonstraram a eficiência do questionário utilizado na pesquisa. Comprovada a confiabilidade dos resultados obtidos, aplicou-se a técnica da Análise Fatorial que em uma primeira análise exploratória considerou que dez fatores são adequados

para este estudo. Foram excluídas sete Questões/Indicadores do questionário com carga fatorial abaixo de 0,50, critério estabelecido para este estudo, alterando o total de 40 para 33 afirmações.

Os dez Fatores foram nomeados a partir da interpretação dos significados de cada agrupamento de Questões/Indicadores. Desta forma, os fatores identificados como relevantes para comporem a avaliação de clima da Instituição participante da pesquisa, ordenados a partir dos mais favoráveis foram: Identidade e Segurança, Autonomia, Realização e Satisfação com o Trabalho, Desenvolvimento profissional, Comprometimento e Trabalho em Equipe, Liderança, Salário, Interação, Satisfação com a Instituição e Estrutura Organizacional.

O tratamento estatístico aplicado nos resultados da pesquisa foi fundamental para a constatação da confiabilidade dos dados e para a identificação dos fatores. É interessante observar que este estudo foi desenvolvido a partir de duas bases, sendo uma bastante concreta e lógica, constituída pela análise estatística, associada a uma metodologia baseada em estudos e pesquisas validadas, e outra, resultante da percepção individual das pessoas participantes da pesquisa de campo, permeada de subjetividade. Corroborando a afirmação de Parasuraman (1986 apud CODA, 1992), o próprio processo de nomear os fatores é bastante subjetivo e, portanto controverso, podendo ser considerado uma limitação da metodologia aplicada.

A inclusão na pesquisa de campo de resultados para a situação Real e Ideal foi importante para o trabalho, pois foi possível a análise dos fatores pela identificação do Índice do Nível de Insatisfação (NI) para cada fator. Este índice foi utilizado por alguns autores em trabalhos relacionados à Clima, como Souza (1978) e Santos (1999), e retrata a diferença de percepção dos trabalhadores entre o Clima Real e o Clima Idealizado, revelando as expectativas e as insatisfações em relação aos fatores do ambiente em estudo, sendo que quanto mais próxima a situação Real da Ideal, menor o Nível de Insatisfação em relação ao Fator.

Para identificar os fatores mais e menos significativos para o ambiente de trabalho do IPP, além da análise feita por meio do NI, também foi analisada a influência individual das Questões/Indicadores da Situação Real, para isso adotou-se o seguinte critério de análise: respostas com Concordância superior a 55% das opiniões foram consideradas como “Resultado com Nítida Tendência de Concordância” indicando o grau de Satisfação dos respondentes com o que estava sendo mensurado na pesquisa; respostas com Discordância superior a 55% das

opiniões foram consideradas como “Resultado com Nítida Tendência de Discordância” indicando o grau de Insatisfação dos respondentes com o que estava sendo mensurado na pesquisa; e, respostas entre 45% e 55% das opiniões foram consideradas como “Resultado Sem Tendência Nítida” indicando uma região de indefinição de opiniões. Essa análise demonstrou ser bastante reveladora, pois estabeleceu parâmetros, que por sua vez definiram as características positivas e negativas do clima IPP.

Este critério adotado pela autora foi inspirado na pesquisa desenvolvida na Tese de Livre Docência de Coda (1992) em que o autor sugere uma Metodologia de Análise de Clima Organizacional.

Quanto aos resultados Desfavoráveis, ou seja, os Pontos Negativos observados na pesquisa, os fatores que apresentaram maior Nível de Insatisfação (NI) entre os respondentes foram: **Estrutura Organizacional**, sendo que 66,5% dos servidores da amostra responderam que a Instituição possui um sistema burocrático que prejudica a execução das atividades e a agilidade dos processos; seguido por **Satisfação com a Instituição**, sendo que 55,7% dos servidores da amostra consideraram que a Direção da Instituição não possui uma boa imagem perante os servidores. Conforme o critério de análise, estes resultados foram classificados neste trabalho como “Nítida Tendência de Discordância de Opiniões” em relação ao que foi avaliado, ou seja, mais de 55% dos respondentes discordaram das afirmações, o que caracterizou o fator como desfavorável ao clima do IPP.

Interessante observar ainda que, o Fator **Satisfação com a Instituição** possui outros dois indicadores que foram classificados neste estudo como empate de opiniões (entre 45% e 55% das opiniões), ou seja, representam indefinição ou falta de clareza em relação ao que está sendo avaliado, significando que precisam ser investigados, a saber: “Em geral existe um clima de intrigas e brigas de poder entre os servidores do Instituto” com 55% das opiniões e “A Instituição não é aberta a receber opiniões e contribuições de seus servidores” com 51% das opiniões.

Quanto à **Burocracia**, causadora de insatisfação nos servidores por prejudicar o desenvolvimento das atividades do IPP e também identificada nesta pesquisa como uma variável da cultura das organizações do setor público, é importante considerar que as organizações públicas são orientadas por legislação e objetivos definidos pelo governo, portanto muitas vezes esbarram em procedimentos ou impedimentos legais. Conforme Pires e Macedo (2006) essas normas e controles

de procedimentos, muitas vezes excessivos, são necessários para garantir o acesso aos serviços ao cidadão, a impessoalidade nas relações estatais e a regulação das atividades privadas de interesse público.

É interessante mencionar como exemplo, a Lei 10.973/2005, que entre seus objetivos, um deles foi estimular o processo de inovação nas instituições públicas de pesquisa, no entanto, segundo Matias-Pereira e Kruglianskas (2005), surgiu como mais um instrumento para facilitar a criação de uma cultura de inovação tecnológica no País, mas não é suficiente para mudar sua realidade nesta área. Os autores afirmam que na Lei de Inovação Tecnológica não foram tratadas questões complexas como a falta de flexibilidade de gestão das instituições de pesquisa, onde prevalece uma excessiva rigidez na gestão de recursos financeiros, materiais e humanos.

Portanto, a insatisfação observada na Instituição precisa ser estudada, analisando se está relacionada à problemas de práticas administrativas internas e não ser apenas uma consequência de procedimentos estabelecidos externamente.

Ainda em relação aos fatores que apresentaram maior Nível de Insatisfação, observou-se no Fator **Interação** que 46,3% dos respondentes consideraram que na Instituição não existe um sistema de comunicação aberto e informal, não favorecendo, portanto a interação dos servidores e a circulação de informações. O resultado desta Questão/Indicador também apresentou falta de clareza das opiniões.

Complementando a análise dos resultados Desfavoráveis para o clima do IPP, na questão complementar referente às variáveis que geram Insatisfação, incluída no questionário aplicado por este trabalho, lembrando que os indivíduos da amostra escolheram três fatores de uma relação apresentada, destacaram-se a Falta de valorização dos funcionários (49%) e Falta de reconhecimento (34,2%). Estes sentimentos demonstrados pelos servidores podem estar relacionados aos fatores identificados como causa de Insatisfação no ambiente de trabalho, como a deficiência no processo de comunicação e a falta de abertura da Instituição em receber as contribuições dos servidores, porém considera-se que precisam ser mais bem compreendidos por meio de novas pesquisas.

Resumidamente, os pontos Desfavoráveis do clima que se destacaram pelo grau de Insatisfação que causam nos servidores do IPP foram: o sistema burocrático prejudicial à execução das atividades e à agilidade dos processos, a imagem da Direção não considerada boa pelos servidores, a falta de um sistema de

comunicação aberto e informal e o sentimento dos servidores de falta de valorização e de reconhecimento.

Quanto aos resultados Favoráveis observados na pesquisa, o fator que apresentou menor Nível de Insatisfação (NI) entre os respondentes, ou ainda, o fator cuja Situação Real mais se aproximou da Situação Ideal, destacando-se como Ponto Positivo para o ambiente analisado, foi **Identidade e Segurança** sendo considerado o fator mais bem avaliado na Situação Real e o mais valorizado na Situação Ideal. O fator indicou que 96% dos respondentes se orgulham do desempenho da Instituição e do prestígio que tem perante a sociedade e 95,3% consideram a segurança oferecida aos seus servidores um ponto positivo, gerador de satisfação no ambiente de trabalho.

O Fator **Autonomia** obteve destaque pelo baixo Nível de Insatisfação, apresentando respostas com “Nítida Tendência de Concordância”, demonstrando ser um fator positivo para o clima analisado, onde 97,3% dos respondentes afirmaram que procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho, não se limitando em executá-lo, que pode estar relacionado ao Fator **Realização e Satisfação com o Trabalho**, que também se apresentou como favorável ao clima do IPP, indicando que os servidores Gostam do Trabalho que Fazem, com 96,6% das opiniões.

Reforçando os resultados apresentados, a Questão Complementar incluída no questionário, referente às variáveis que geram Satisfação no IPP, segundo a percepção dos servidores, se destacou como a mais representativa a Estabilidade no Emprego (63,1%), seguida de Gostar do trabalho que faz (36,2%).

Resumidamente, os pontos Favoráveis do clima que se destacaram pelo grau de Satisfação que causam nos servidores do IPP foram: o Orgulho que sentem em Trabalhar na Instituição e a Segurança que isso representa, aliada ao fator Estabilidade oferecida pelo setor público, bem como o importante fato dos servidores gostarem do trabalho que executam.

Os resultados apresentados neste trabalho basearam-se em análise quantitativa apoiada em estudos estatísticos, porém, considerando a abrangência e a complexidade dos conceitos de Clima Organizacional, recomenda-se a inclusão de etapa qualitativa, corroborando o resultado da pesquisa de Carvalho, Tadeucci e Shinyashiki (2009) que ao comparar metodologias aplicadas em pesquisa de Clima Organizacional, concluíram que devido o diagnóstico limitar-se à aspectos de

percepção do ambiente, são relevantes a associação de etapas qualitativas e quantitativas, bem como tratamento estatístico padronizado, permitindo um maior aprofundamento dos problemas encontrados e conseqüentemente, ações mais dirigidas e eficazes.

Portanto, a partir deste trabalho deixa-se a indicação de que novas pesquisas sejam feitas, visando o aperfeiçoamento da metodologia de análise apresentada pela autora. Seria bastante interessante a utilização de entrevistas, não apenas com amostra de servidores, mas também direcionada aos gestores.

Quanto ao instrumento de pesquisa utilizado pelo IPP, promovida pela Revista Você S/A e Exame, observa-se que é bastante amplo, portanto não foi construído para o contexto público. Sendo assim, é importante enfatizar a necessidade de estudos voltados para o desenvolvimento de um instrumento de avaliação de clima adequado às características do Instituto, o que implicaria em um aprofundamento maior, com testes, ajustes, considerando uma amostra calculada para essa finalidade.

As características culturais de organizações do setor público, levantadas na literatura e apresentadas neste trabalho, demonstraram a relevância de pesquisas que busquem relações entre as variáveis, Clima e Cultura. Segundo Coda (1992) Clima Organizacional é um conceito que possui uma interface com o conceito Cultura, por isso necessita ser operacionalizado antes de ser mensurado. Para isso é necessário que o pesquisador conheça antes a realidade organizacional para que seja construído um instrumento adequado.

Estudos sobre o impacto da variável *Estabilidade no Emprego* no comportamento dos servidores do IPP também são considerados relevantes, considerando que o fator foi indicado pelos respondentes da pesquisa como o fator que mais gera satisfação no Instituto. Conforme resultados da pesquisa desenvolvida por Vaitsman (2001) a estabilidade constituiu na principal razão para a entrada no serviço público, o que demonstra que este pode ser um fator desejado pelas pessoas em geral, apesar dos reflexos negativos para o desempenho do trabalho e comportamento dos servidores destacados na pesquisa.

Relevantes também se fazem os estudos sobre o envelhecimento do quadro de servidores do IPP e como essa mudança de perfil reflete no Clima Organizacional, considerando variáveis como produtividade e comprometimento dos servidores, como também o impacto causado pela Gestão do Conhecimento.

Enfim, os resultados da pesquisa afirmaram a importância dos estudos relacionados à Clima, na medida em que foram apresentados a partir das percepções dos servidores as variáveis formadoras do clima, bem como os pontos positivos e negativos do ambiente organizacional da Instituição.

Contudo, mais importante que estudar clima, desenvolver um modelo específico de avaliação para a Instituição e monitorar este clima é saber utilizar os diagnósticos, sendo fundamental a adoção de ações administrativas e estratégicas para que o processo não caia no descrédito.

Finalmente, conclui-se que a pesquisa atingiu seu objetivo, pois além da identificação dos fatores relevantes, capazes de medir o bem-estar e a satisfação dos servidores da Instituição, o estudo também desenvolveu uma metodologia de análise do comportamento dos fatores apresentados, neste ambiente de trabalho, sendo que os resultados poderão ser utilizados em outros estudos, ou ainda ser aperfeiçoados.



## REFERÊNCIAS

AMBONI, N. **Liderança, comunicação e clima organizacional**: um estudo comparativo dos centros e departamentos de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSC, Florianópolis, 1986.

AQUINO, C. P. de. **Administração de Recursos Humanos**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1980.

BERGAMINI, C. W. A difícil administração das motivações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n. 1, jan./mar. 1998.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas: uma abordagem orientada para a administração pública municipal**. Caxias do Sul: EDUCS, 2005.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **EESC-USP, Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

BRASIL. Portaria Interministerial nº 897, 04 de dezembro de 2008. Aprova o Regimento Interno do IPP. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2008.

BRASIL. Lei nº 8691, 29 de julho de 1993. Estrutura o Plano de Carreira para a área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Federais, **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1993.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996.

BRESSER PEREIRA, L. C. Exposição no Senado sobre a Reforma da Administração. Brasília, **Cadernos MARE da reforma do Estado**. v. 3, p. 1-42, 1997.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública – RAP**. Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.

CARMO, M. I. do; QUIRINO, S. G.; OLIVEIRA, A. R. de. Culturas e aprendizagem organizacional: um estudo em municípios. **Revista de Ciências Humanas**, v. 8, n. 1, p. 13-22, Jan./Jun. 2008.

CARVALHO, N. L.; TADEUCCI, M. S. R.; SHINYASHIKI, G. METODOLOGIA EM PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: um estudo comparativo. **CLADEA**, 2009.

CASTOR, B. V. J; JOSÉ, H. A. A. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 97-111, nov./dez. 1998.

CODA, R. **Pesquisa de Clima Organizacional**: uma contribuição metodológica. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.

\_\_\_\_\_. 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, p. 94-107, 1997.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; FILHO, J. M. D. **Análise Multivariada para os Cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. Editora Atlas, 2007.

COSTA, G. F. **Traços da cultura organizacional em um órgão público federal**. Universidade de Brasília – UNB – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE). Brasília, 2009.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento Humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. V. 1. São Paulo: Pioneira, 1998.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Humano no trabalho**: uma abordagem organizacional. V. 2. São Paulo: Pioneira, 2001.

DRUCKER, P. F. **Administração para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira, 1996.

FIGUEIREDO, P. N. Aprendizagem Tecnológica e Inovação Industrial em Economias Emergentes: uma Breve Contribuição para o Desenho e Implementação de Estudos Empíricos e Estratégias no Brasil. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 3, n. 2, p. 323-362, 2004.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, p.38-54, 1997.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAÇA, H. **Clima organizacional: uma abordagem vivencial**. Brasília, Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular – Funadesp, 1999.

GUIA VOCÊ S/A – EXAME, 2010. Disponível em:  
<[http://vocesa.abril.com.br/melhoresempresas2010/downloads/Laudo\\_Tecnico\\_2010.pdf](http://vocesa.abril.com.br/melhoresempresas2010/downloads/Laudo_Tecnico_2010.pdf)> Acesso em: 19 mai. 2010.

INOCENTE, N. J.; RODRIGUES, J. L. K. **Reflexões sobre o trabalho, a gestão de pessoas e o estresse**. 1ª ed. Porto Alegre: Armazém Digital, 2010.

IPP. Plano Diretor 2007-2011: Planejamento Estratégico do IPP. São José dos Campos, jul. 2007, 39p.

\_\_\_\_\_. Resolução RE/DIR-560: Programas Internos e Planos de Gestão. São José dos Campos, dez. 2008a.

\_\_\_\_\_. Resolução RE/DIR-561: Diretoria Colegiada (DC). São José dos Campos, dez. 2008b.

\_\_\_\_\_. Resolução RE/DIR-562: Comitê de Programas (CP). São José dos Campos, dez. 2008c.

\_\_\_\_\_. Informativo da intranet do Instituto - Gestão de Comunicação Institucional – GCI, 2009

\_\_\_\_\_. História, disponível no site do IPP, acesso em: 18 mai. 2010a.

\_\_\_\_\_. Sistema Integrado de Pessoal - SIAPE, mar. 2010b.

\_\_\_\_\_. Informativo da intranet do Instituto - Gestão de Comunicação Institucional – GCI, 2011

JUNQUILHO, G. S. Nem “burocrata” nem “novo gerente”: o “caboclo” e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do real. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 1, p. 137-157, jan./fev. 2004.

KOLB, D. A.; RUBIN, I. M.; McINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.

LEITÃO, J. S. S.; GUIMARÃES, T. A.; ROSAL, M. A. A. Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica. In: **ENANPAD**. São Paulo: ANPAD, 1998.

LUZ, R. S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Quality, 1995.

\_\_\_\_\_. **Gestão de 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. Dissertação de Mestrado (Sistemas de Gestão). Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2003.

MARTINS, G. A. **Estatística Geral e Aplicada**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, p. 188, 2008.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 61-82, jan./fev. 2008.

MATIAS-PEREIRA, J. KRUGLIANSKAS, I. Gestão de Inovação: a Lei de Inovação Tecnológica como ferramenta de apoio às políticas industrial e tecnológica do Brasil. **RAE Eletrônica**, v. 4, n. 2, Art. 18, jul./dez. 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAZZILLI, C; CARVALHO NETO, C. B. Análise do Incentivo Salarial em uma Empresa Pública: uma abordagem Dejouriana. PPGA/Universidade Federal do Rio Grande do Sul, **XXIII EnANPAD**, 1999.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY C. D.; PIETRI JR. P H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998.

MOISEICHYK, A. E. Organizações enquanto Cultura: Um Estudo de Clima Organizacional em uma Empresa Catarinense. **XX Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Livro de Resumos**. São Paulo: Ed. da USP, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1986.

NAKATA, L. E.; VELOSO, E. F. R.; FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S. Uso de pesquisas de clima organizacional no Brasil. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 6, n.6, p. 45-68, jan./dez. 2009.

NUNES, F. M. G.; CRUZ M. A. G. da; ELLER R. A. G.; RODRIGUES, J. L. K. Envelhecimento populacional e reflexos no quadro de servidores de um Instituto Público de Pesquisas. **IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação da Universidade do Vale do Paraíba**.  
[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2009/anais/arquivos/1036\\_0678\\_01.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2009/anais/arquivos/1036_0678_01.pdf).

OLIVEIRA, C. G. O servidor público brasileiro: uma tipologia da burocracia. **Revista de Administração Pública - RAP**, Brasília, v. 58, n. 3, p. 269-302, jul./set. 2007.

OLIVEIRA, W. M. **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior: 1970-1995**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

PASQUALI, L. **Instrumentação Psicológica: Fundamentos e Prática**. Porto Alegre. Ed. Artmed, 2007. 500 p.

PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, 81-105, Jan./Fev. 2006.

PRATES, M. A. S.; BARROS, B. T. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 55-69.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: Métodos e Técnicas**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RODRIGUES, J, L. K. **Reflexões sobre o docente no ensino superior brasileiro**, Rio de Janeiro: Corifeu, 2006.

SANTOS, F. F.; LEITE JÚNIOR, J. A. P. Apropriação do conhecimento em um Instituto Público de Pesquisas. In: TECSI - USP – FEA, **Anais do 7º Congresso Internacional de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**. São Paulo: Centrográfica Gráfica & Editora Ltda, v.1, p.221-221, 2010.

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

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 187-207, jan./abr. 2002.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 18, n. 2, abr/jun, 1983.

SCHNEIDER, B. Organizational climate: Individual Preferences and Organizational Realities Revisited. **Journal of Applied Psychology**. Washington. v. 60, n. 4, p. 459-465. Washington, 1975.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª. Ed. As. Atual. – Florianópolis: UFSC, 2005, 138p.

SILVA, N. T. da. **Clima Organizacional: Uma Proposta dos Fatores a Serem Utilizados para Avaliação do Clima de Uma Instituição de Ensino Superior**. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

SOUZA, E. L. P. de. **Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

\_\_\_\_\_. Clima e motivação em uma empresa estatal. **Revista de Administração Pública - RAP**. Rio de Janeiro: 14-18, jan/mar-1982.

TAKEUCHI, H., NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008, 320 p.

TOLEDO, F. de; MILIONI B. **Dicionário de administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1979.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.

VAITSMAN, J. Gerencialismo, cultura e expectativas entre servidores públicos de saúde. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.35, n.1, p.29-48, jan./fev. 2001.

## APÊNDICE – Questionário



### Universidade de Taubaté

Autarquia Municipal de Regime Especial  
Reconhecida pelo Dec. Fed. Nº 78.924/76  
Recredenciada pelo CEE/SP  
CNPJ 45.176.153/000 1-22

### Reitoria

Rua 4 de Março, 432 Centro Taubaté-SP 12020-270  
tel.: (12) 225.4100 fax: (12) 232.7660 www.unitau.br reitoria@unitau.br

### Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação

Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro Taubaté-SP 12020-040  
tel.: (12) 225.4217 225. 4218 fax: (12) 232.2947 www.unitau.br/prppg

## QUESTIONÁRIO

### Apresentação

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa para o curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional - MGDR, da Universidade de Taubaté – UNITAU.

Esta é uma pesquisa científica e tem por objetivo levantar dados sobre diferentes aspectos relacionados ao trabalho, segundo a percepção dos servidores; e identificar, por meio destes resultados, os principais fatores para uma Avaliação de Clima Organizacional específica para uma Instituição Pública de Pesquisas. Este conhecimento poderá favorecer a elaboração de pesquisas adequadas ao perfil da Instituição, bem como de organizações com características semelhantes à pesquisada.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo (a) no relatório final ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa. Pela natureza da pesquisa, sua participação não acarretará em qualquer dano a sua pessoa.

Você tem a total liberdade para recusar sua participação, assim como solicitar a exclusão de seus dados, retirando seu consentimento sem qualquer penalidade ou prejuízo, quando assim o desejar.

Agradeço sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção do conhecimento na área pesquisada.

Muito obrigada por sua colaboração.



## INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

- 1) Não escreva seu nome no formulário, apenas preencha os Dados Demográficos abaixo, para fins estatísticos.
- 2) Leia com atenção cada afirmativa da página seguinte e use de toda sinceridade ao respondê-la.
- 3) Preencher com um **X** as colunas "**Situação Atual**" e "**Situação Desejada**", escolhendo para cada questão, um número da escala.
- 4) Terminar respondendo as 2 questões finais, colocando um **X** em 3 alternativas, em cada uma das questões.

### **DADOS DEMOGRÁFICOS (utilizados apenas para fins estatísticos)**

**Departamento (área):** \_\_\_\_\_ **Sexo:** ( ) masculino ( ) feminino

**Cargo:**

- ( ) Pesquisador
- ( ) Tecnologista
- ( ) Técnico
- ( ) Analista em C&T
- ( ) Assistente em C&T
- ( ) Auxiliar

**Tempo de trabalho na Instituição:**

- ( ) até 5 anos
- ( ) de 06 a 10 anos
- ( ) de 11 a 15 anos
- ( ) de 16 a 20 anos
- ( ) de 21 a 25 anos
- ( ) de 26 a 30 anos
- ( ) acima de 31 anos

**Idade:**

- ( ) até 25 anos
- ( ) de 26 a 30 anos
- ( ) de 31 a 35 anos
- ( ) de 36 a 45 anos
- ( ) de 46 a 55 anos
- ( ) acima de 55 anos

**Escolaridade (completa)**

- ( ) Ensino Fundamental
- ( ) Ensino Médio
- ( ) Ensino Superior
- ( ) Especialização
- ( ) Mestrado
- ( ) Doutorado

## Questionário – Pesquisa de Análise de Fatores Organizacionais

Legenda: 1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – Concordo 4 – Concordo Totalmente																				
Situação Atual				<b>Situação Atual: como está a Instituição hoje para você.</b> <b>Situação Desejada: como você gostaria que fosse.</b> <b>Preencher com um X, os campos “Situação Atual” e “Situação Desejada”.</b>												Situação Desejada				
1	2	3	4	1)	Eu me orgulho do desempenho da Instituição e do prestígio que tem perante a sociedade.												1	2	3	4
1	2	3	4	2)	Os benefícios oferecidos pela Instituição atendem minhas necessidades.												1	2	3	4
1	2	3	4	3)	Confio nas decisões tomadas pelo meu superior hierárquico.												1	2	3	4
1	2	3	4	4)	Sinto-me informado sobre as decisões que afetam o meu trabalho.												1	2	3	4
1	2	3	4	5)	Tenho oportunidades para me qualificar e me desenvolver profissionalmente na Instituição.												1	2	3	4
1	2	3	4	6)	Sinto que tenho o compromisso de contribuir para o sucesso da Instituição.												1	2	3	4
1	2	3	4	7)	Os servidores do Instituto são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos e posições hierárquicas.												1	2	3	4
1	2	3	4	8)	De modo geral sinto que o trabalho que executo é reconhecido e valorizado.												1	2	3	4
1	2	3	4	9)	As pessoas da equipe em que trabalho tem um bom relacionamento.												1	2	3	4
1	2	3	4	10)	Considero meu salário adequado a minha função.												1	2	3	4
1	2	3	4	11)	Meu superior hierárquico estimula o trabalho em equipe.												1	2	3	4
1	2	3	4	12)	Meu superior hierárquico informa a equipe sobre os fatos importantes que estão acontecendo na Instituição.												1	2	3	4
1	2	3	4	13)	Meu potencial profissional tem sido adequadamente aproveitado.												1	2	3	4
1	2	3	4	14)	Na equipe em que trabalho, pontos de vista divergentes são debatidos antes de serem decididos.												1	2	3	4
1	2	3	4	15)	Trabalhar nesta Instituição me traz segurança.												1	2	3	4
1	2	3	4	16)	Meu trabalho me dá um sentimento de realização profissional.												1	2	3	4
1	2	3	4	17)	Considero meu superior hierárquico um bom profissional.												1	2	3	4
1	2	3	4	18)	Nesta Instituição existe um sistema de comunicação aberto e informal, que favorece a interação dos servidores e a circulação de informações.												1	2	3	4
1	2	3	4	19)	A Instituição oferece treinamento adequado às necessidades do meu setor.												1	2	3	4
1	2	3	4	20)	A equipe em que trabalho tem um relacionamento de cooperação com outras áreas da Instituição.												1	2	3	4
1	2	3	4	21)	Conheço as prioridades e objetivos da Instituição.												1	2	3	4
1	2	3	4	22)	Tenho autonomia para tomar decisões relacionadas ao meu trabalho, sem precisar consultar meu superior.												1	2	3	4
1	2	3	4	23)	Meu superior hierárquico é receptivo às sugestões de mudança.												1	2	3	4
1	2	3	4	24)	Recebo de meu superior hierárquico informações sobre o que ele acha do meu trabalho.												1	2	3	4
1	2	3	4	25)	O relacionamento entre as pessoas da equipe em que trabalho com meu superior é bom.												1	2	3	4
1	2	3	4	26)	O clima de trabalho da Instituição de modo geral é bom.												1	2	3	4
1	2	3	4	27)	A Instituição possui um sistema burocrático que prejudica a execução das atividades e a agilidade dos processos.												1	2	3	4
1	2	3	4	28)	Gosto do trabalho que faço.												1	2	3	4
1	2	3	4	29)	Acho justo meu atual salário.												1	2	3	4
1	2	3	4	30)	Participo juntamente com o meu superior hierárquico das decisões que afetam meu trabalho.												1	2	3	4

Legenda: 1 – Discordo Totalmente 2 – Discordo 3 – Concordo 4 – Concordo Totalmente												
Situação Atual				Situação Atual: como está a Instituição hoje para você. Situação Desejada: como você gostaria que fosse. Preencher com um X, os campos “Situação Atual” e “Situação Desejada”.	Situação Desejada							
1	2	3	4	31) Em geral entre os servidores do Instituto não existe clima de intrigas, nem brigas de poder.	1	2	3	4				
1	2	3	4	32) A Direção da Instituição tem uma boa imagem perante os servidores.	1	2	3	4				
1	2	3	4	33) A Direção da Instituição é aberta a receber as opiniões e contribuições de seus servidores.	1	2	3	4				
1	2	3	4	34) Tenho os recursos e as informações necessárias para a realização do meu trabalho.	1	2	3	4				
1	2	3	4	35) Sei quais são minhas metas e os resultados que o meu superior hierárquico espera do meu trabalho.	1	2	3	4				
1	2	3	4	36) Meu superior hierárquico apóia minha participação em programas de treinamento.	1	2	3	4				
1	2	3	4	37) A Instituição age eticamente nas suas decisões.	1	2	3	4				
1	2	3	4	38) Esta Instituição possui regras, políticas, procedimentos e práticas administrativas, que são prontamente respeitadas pelos seus membros.	1	2	3	4				
1	2	3	4	39) Tenho apoio de meu superior hierárquico quando preciso dele.	1	2	3	4				
1	2	3	4	40) Procuo formas de melhorar a qualidade e a produtividade de meu trabalho, não me limitando apenas em executá-lo.	1	2	3	4				

Indique com **X** as **três opções** que você considera atualmente como os fatores que geram mais **satisfação** para os servidores da sua Instituição. Marque somente as opções que retratam o real sentimento de hoje, não aquilo que você gostaria que ocorresse.

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Instalações físicas               | <input type="checkbox"/> Salário justo                            |
| <input type="checkbox"/> Benefícios oferecidos             | <input type="checkbox"/> Estabilidade no emprego                  |
| <input type="checkbox"/> Relação com a liderança da equipe | <input type="checkbox"/> Integração da equipe de trabalho         |
| <input type="checkbox"/> Desafios existentes no trabalho   | <input type="checkbox"/> Gostar do trabalho que faz               |
| <input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho              | <input type="checkbox"/> Prestígio externo da Instituição         |
| <input type="checkbox"/> Autonomia no trabalho             | <input type="checkbox"/> Qualidade de treinamento                 |
| <input type="checkbox"/> Quantidade de treinamento         | <input type="checkbox"/> Ética                                    |
| <input type="checkbox"/> Participação nas decisões         | <input type="checkbox"/> Oportunidade de crescimento profissional |
| <input type="checkbox"/> Liberdade de criação              | <input type="checkbox"/> Reconhecimento e valorização do trabalho |
| <input type="checkbox"/> Acesso direto com gestores        | <input type="checkbox"/> Equipe de profissionais                  |
| <input type="checkbox"/> Confiança nos gestores            | <input type="checkbox"/> Democracia                               |
| <input type="checkbox"/> Outros (citar): _____             |   |

Indique com **X** as **três opções** que você considera atualmente como os fatores que geram mais **insatisfação** para os servidores da sua Instituição. Marque somente as opções que retratam o real sentimento de hoje, não aquilo que você gostaria que ocorresse.

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Falta de reconhecimento          | <input type="checkbox"/> Falta de treinamento                         |
| <input type="checkbox"/> Salário injusto                  | <input type="checkbox"/> Sobrecarga de trabalho                       |
| <input type="checkbox"/> Falta de autonomia               | <input type="checkbox"/> Benefícios (ruim)                            |
| <input type="checkbox"/> Ambiente de trabalho ruim        | <input type="checkbox"/> Impossibilidade de crescimento profissional  |
| <input type="checkbox"/> Falta de recursos financeiros    | <input type="checkbox"/> Falta de valorização dos funcionários        |
| <input type="checkbox"/> Não gostar do trabalho que faz   | <input type="checkbox"/> Instalações inadequadas (salas, etc.)        |
| <input type="checkbox"/> Falta de equipamentos adequados  | <input type="checkbox"/> Problemas de comunicação                     |
| <input type="checkbox"/> Excesso de burocracia            | <input type="checkbox"/> Falta de confiança nos gestores              |
| <input type="checkbox"/> Relacionamento ruim com a chefia | <input type="checkbox"/> Relacionamento ruim com a equipe de trabalho |
| <input type="checkbox"/> Outros (citar): _____            |   |

**ANEXO A – Aprovação do Comitê de Ética**

PRPPG-Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação  
Comitê de ética em Pesquisa  
Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro Taubaté-SP 12020-040  
Tel.: (12) 3625.4143 – 3635.1233 Fax: (12) 3632.2947  
cep@unitau.br

**DECLARAÇÃO Nº 029/10**

**Protocolo CEP/UNITAU nº 010/010** (Esse número de registro deverá ser citado pelo pesquisador nas correspondências referentes a este projeto)

**Projeto de Pesquisa:** *Identificação dos principais fatores para avaliação de clima organizacional em uma instituição pública de pesquisas da região do Vale do Paraíba paulista*

**Pesquisador(a) Responsável:** Fernanda Maria Guadalupe Nunes

**Pesquisadores(a) Alunos(a):**

O Comitê de Ética em Pesquisa, em reunião de **19/02/2010**, e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 196/96, considerou o Projeto acima **aprovado**.

Taubaté, 19 de fevereiro de 2010

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Robison Baroni', written over a horizontal line.

**Prof. Robison Baroni**

Coordenador do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté

**ANEXO B – Carta de Apresentação ao Instituto Avaliado****Universidade de Taubaté**

Autarquia Municipal de Regime Especial  
Reconhecida pelo Dec. Fed. N° 78.924/76  
Recredenciada pelo CEE/SP  
CNPJ 45.176.153/0001-22

**Reitoria**

Rua 4 de Março, 432 - Centro - Taubaté-SP - 12020-270  
tel.: (12) 225.4100 fax: (12) 232.7660 www.unitau.br reitoria@unitau.br

**Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação**

Rua Visconde do Rio Branco, 210 - Centro - Taubaté-SP - 12020-040  
tel.: (12) 225.4217 225.4218 fax: (12) 232.2947 www.unitau.br/prppg

---

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA, CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO – ECA

Taubaté, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010.

**De: Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido de Oliveira**

**Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração – UNITAU**

**Ao: Diretor**

**Instituto Público de Pesquisas**

Prezado Senhor Diretor

A Sra. Fernanda Maria Guadalupe Nunes, regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Administração desta Universidade, desenvolve sua dissertação de Mestrado na área de Gestão e Desenvolvimento Regional. Sua proposta de trabalho intitula-se “Identificação dos principais fatores para avaliação de clima organizacional em uma Instituição Pública de Pesquisas da região do Vale do Paraíba Paulista”.

Tratando-se de uma pesquisa de campo, gostaria de solicitar a colaboração de V.Sa. no sentido de conceder a Sra. Fernanda Maria Guadalupe Nunes, autorização para aplicar questionário e entrevistas, em servidores desta instituição. Tais informações serão utilizadas tão somente para fins acadêmicos.

Se V.Sa. considerar necessário ou conveniente, o nome e qualquer outra forma de identificação dessa empresa poderão ser omitidos do manuscrito final da dissertação.

Atenciosamente,

**Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido de Oliveira**  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração – UNITAU

## ANEXO C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - Institucional



**Universidade de Taubaté**

Autoria Municipal de Regime Especial  
Reconhecida pelo Dec. Fed. N° 78.924/76  
Recredenciada pelo CEE/SP  
CNPJ 45.176.153/0001-22

**Reitoria**

Rua 4 de Março, 432 - Centro - Taubaté-SP - 12020-270  
tel.: (12) 225.4100 fax: (12) 232.7660 www.unitau.br reitoria@unitau.br

**Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação**

Rua Visconde do Rio Branco, 210 - Centro - Taubaté-SP - 12020-040  
tel.: (12) 225.4217 225.4218 fax: (12) 232.2947 www.unitau.br/prppg

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional

Esta pesquisa está sendo realizada pela Sra. Fernanda Maria Guadalupe Nunes, aluna do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté (PPGA), como dissertação de mestrado, sendo orientada e supervisionada pelo Professor Dr. Jorge Luiz Knupp Rodrigues.

Seguindo preceitos éticos, informamos que pela natureza da pesquisa, a participação desta organização não acarretará em quaisquer danos à mesma. A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação poderá ser fornecida a qualquer momento, pelo aluno pesquisador ou pelo professor responsável.

**TEMA DA PESQUISA:** “Identificação dos principais fatores para avaliação de clima organizacional em uma Instituição Pública de Pesquisas da região do Vale do Paraíba Paulista”.

**OBJETIVO:** Identificar os fatores mais importantes para avaliação de Clima Organizacional de um Instituto Público de Pesquisas da área de Ciência e Tecnologia, conforme suas especificidades, que possibilite um diagnóstico real de seu ambiente interno.

**PROCEDIMENTO:** Coleta de dados feita por meio de questionários distribuídos aos servidores das três carreiras, selecionados de forma aleatória.

**SUA PARTICIPAÇÃO:** Autorizar a aplicação da pesquisa nessa Instituição.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para 2011, uma dissertação, contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição na Biblioteca da Universidade de Taubaté.

Agradecemos sua autorização, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual nesta área.

São José dos Campos, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010.

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Jorge Luiz Knupp Rodrigues  
RG 18.852.556 – SSP-SP

\_\_\_\_\_  
Fernanda Maria Guadalupe Nunes  
RG 14.713.669 – SSP-SP

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, Eu, portador do RG nº \_\_\_\_\_, responsável pelo Instituto Público de Pesquisas, autorizo a aplicação desta pesquisa na mesma.

São José dos Campos, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010.

\_\_\_\_\_  
Diretor

## ANEXO D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - Individual



**Universidade de Taubaté**

Autoria Municipal de Regime Especial  
Reconhecida pelo Dec. Fed. Nº 78.924/76  
Recredenciada pelo CEE/SP  
CNPJ 45.176.153/0001-22

**Reitoria**

Rua 4 de Março, 432 - Centro - Taubaté-SP - 12020-270  
tel.: (12) 225.4100 fax: (12) 232.7660 www.unitau.br reitoria@unitau.br

**Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação**

Rua Visconde do Rio Branco, 210 - Centro - Taubaté-SP - 12020-040  
tel.: (12) 225.4217 225.4218 fax: (12) 232.2947 www.unitau.br/prppg

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – INDIVIDUAL

Esta pesquisa está sendo realizada pela Sra. Fernanda Maria Guadalupe Nunes aluna do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Taubaté – UNITAU, como dissertação de mestrado, com finalidade exclusivamente acadêmica, sendo orientada e supervisionada pelo Professor Dr. Jorge Luiz Knupp Rodrigues.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo no manuscrito final da monografia ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa.

Pela natureza da pesquisa, sua participação não acarretará em quaisquer danos para sua pessoa. A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação que V.Sa. desejar, poderá ser obtida junto à aluna pesquisadora ou pelo professor orientador.

**TEMA DA PESQUISA:** “Identificação dos principais fatores para avaliação de Clima Organizacional em uma Instituição Pública de Pesquisas da região do Vale do Paraíba Paulista”.

**OBJETIVO:** Identificar os fatores mais importantes para avaliação de Clima Organizacional de um Instituto Público de Pesquisas da área de Ciência e Tecnologia, considerando suas especificidades, que possibilitem um diagnóstico real de seu ambiente interno.

**PROCEDIMENTO:** Coleta de dados feita por meio de questionário distribuído aos servidores das três carreiras, selecionados de forma aleatória.

**SUA PARTICIPAÇÃO:** Preenchimento do questionário.

Após o término da pesquisa, prevista para março de 2011, a dissertação contendo todos os dados e conclusões estarão à disposição para consulta na Biblioteca da Universidade Taubaté.

V.Sa. tem total liberdade para recusar sua participação, como também para solicitar a exclusão do seu consentimento, sem qualquer penalização ou prejuízo.

Agradecemos sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção do conhecimento do tema estudado.

São José dos Campos, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010.

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Jorge Luiz Knupp Rodrigues  
RG 18.852.556 – SSP-SP

\_\_\_\_\_  
Fernanda Maria Guadalupe Nunes  
RG 14.713.669 – SSP-SP

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, eu, \_\_\_\_\_, portador do RG nº \_\_\_\_\_, autorizo a utilização, nesta pesquisa, dos dados por mim fornecidos.

São José dos Campos, \_\_\_\_/\_\_\_\_/2010.

\_\_\_\_\_  
Assinatura

Autorizo a cópia total ou parcial desta obra, apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais, sem prévia autorização específica do autor.

Taubaté, março de 2011.