

Janayna Flávio Barbosa

**O CLIMA ORGANIZACIONAL DE UM *CAMPUS*
DO INSTITUTO FEDERAL DO TRIÂNGULO
MINEIRO: A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES**

— MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM
EDUCAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS
ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

Outubro

2017

Janayna Flávio Barbosa

**O CLIMA ORGANIZACIONAL DE UM *CAMPUS*
DO INSTITUTO FEDERAL DO TRIÂNGULO
MINEIRO: A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES**

Dissertação submetida como requisito parcial para
obtenção do grau de
MESTRE

Orientação
Professor Doutor Fernando José Cardoso

— MESTRADO EM ESTUDOS PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS EM
EDUCAÇÃO: ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DAS
ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

Outubro

2017

DEDICATÓRIA

Dedico a todos aqueles que no caminhar da minha existência, contribuíram com seu amor, compreensão e afeto.

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

AGRADECIMENTOS

Há tarefas na vida que uma pessoa tem que realizar por si só, mas cuja realização só é possível com a ajuda de muitas outras. Manifesto os meus sinceros agradecimentos:

Á Deus por me guiar, iluminar e me dar tranquilidade para seguir em frente com os meus objetivos e não desanimar com as dificuldades.

Ao Professor Doutor Fernando José Cardoso, orientador desta dissertação, sob o qual registro excepcional dedicação, compromisso, compreensão e competência, minha eterna gratidão.

Aos meus queridos pais Rui Barbosa de Menezes e Rosa Meire de Melo Barbosa, a quem eu devo a vida e tudo o que sou nesta existência.

Ao meu marido, Claudinei Lopes da Silva, pelo apoio incondicional nas minhas decisões, pela força e colaboração em todos os meus projetos.

Aos meus irmãos pela parceria e carinho.

Aos professores que dividiram comigo este momento tão importante e esperado.

Aos meus companheiros de viagem e amigos Adriane, Fábio e Luana pelo incentivo e por compartilhar comigo momentos de angústia e alegria.

Ao Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, onde trabalho, pela oportunidade de participar do Mestrado em Estudos Profissionais Especializados em Educação: Especialização em Administração das Organizações Educativas, em convênio com o Instituto Politécnico do Porto.

Aos meus colegas e amigos do *Campus* Patos de Minas, que colaboraram com a minha pesquisa, em especial ao amigo Roberto Júnior Gomes Rocha, que não mediu esforços para me substituir durante as minhas ausências.

Enfim, a todos que direta ou indiretamente serviram-me de inspiração e contribuíram para a elaboração deste grande desafio.

Meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

O clima organizacional é um dos fatores mais importantes para uma organização, pois através dele é possível captar as percepções positivas e negativas dos servidores e, conseqüentemente, diagnosticar as mudanças necessárias em prol da satisfação dos mesmos. O presente estudo tem como objetivo conhecer a percepção dos servidores de um *Campus* do Instituto Federal do Triângulo Mineiro em relação ao clima organizacional vivido e suas variáveis, e a forma como este influencia o nível de satisfação dos servidores no local de trabalho. Foi realizado um aprofundamento bibliográfico, com pertinência no tema em análise, e feito um estudo qualitativo no formato de estudo de caso. Participaram todos os servidores do *Campus*, sem funções de direção, tendo onze respondido a uma entrevista semiestruturada e os restantes a um questionário. Os resultados alcançados mostram que o índice de satisfação dos servidores para com a instituição é bastante alto, embora haja aspectos que precisam de ser melhorados. A maioria dos servidores sentem orgulho do *Campus* e sentem-se realizados profissionalmente. As variáveis que mais contribuem para o clima organizacional vivido são a qualidade da relação do líder com os liderados e o relacionamento interpessoal entre a maior parte dos servidores. As variáveis que mais afetam negativamente são as condições físicas e ambientais existentes, a qualidade da comunicação e a relação entre técnico-administrativos e docentes, que nem sempre é pacífica por divergências relacionadas com sentimentos de superioridade, plano de carreira e regalias da carreira dos docentes, não previstas para os técnico-administrativos.

PALAVRAS-CHAVES: Ambiente de trabalho; Clima organizacional; Liderança; Satisfação.

ABSTRACT

The organizational climate is one of the most important factors in an organization, as it makes it possible to grasp the employees' positive and negative perceptions and, consequently, to diagnose the necessary changes to ensure their satisfaction. The aim of the present study is to find out the overall perception of the employees at one of Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM) campus, as regards the organizational climate and its variables, as well as to understand the way in which this climate has an influence on the employees' degree of satisfaction at their workplace. In order to accomplish my goal, I carried out a thorough review of literature dealing with the theme in question, along with a qualitative case study methodology. All of the campus employees, without a director position, took part in the study. A total of eleven employees responded to a semi-structured interview, and the remaining participants answered a questionnaire. The results show that the employees' satisfaction level concerning their institution is very high, despite a few aspects in need of improvement. Most of the employees are proud of their campus and feel professionally fulfilled. The variables that most contribute to the campus's organizational climate were found to be the quality of the leader's relationship with the staff, and the interpersonal relationship among most of the employees. The variables found to have a negative effect on the climate were mostly the physical facilities and environment, the quality of communication, and the relationship between the administrative/technical staff and faculty, which is sometimes conflictual due to feelings of superiority, divergences related to career development plans, and faculty's career privileges which are not granted to the administrative and technical staff.

KEYWORDS: Work Environment; Organizational Climate; Leadership; Satisfaction

ÍNDICE

RESUMO	v
ABSTRACT	vii
LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS	xiii
LISTA DE QUADROS.....	xv
LISTA DE GRÁFICOS.....	xvii
1. INTRODUÇÃO	1
2. CAPITULO I – REVISÃO DE LITERATURA.....	5
2.1. Conceito de Organização	5
2.1.1. Organizações Públicas e Educativas.....	7
2.1.2. Fator Humano nas organizações.....	8
2.2. Acerca da definição do clima organizacional.....	11
2.2.1. A importância do Clima Organizacional.....	16
2.3. Pesquisa de Clima Organizacional.....	17
2.4. Modelos utilizados no estudo do Clima Organizacional.....	20
2.4.1. Modelo de Litwin e Stinger	23
2.4.2. Modelo de Kolb.....	23
2.4.3. Modelo de Sbragia	25
2.4.4. Modelo de Rizzatti	27
2.4.5. Modelo de Luz.....	28
2.4.6. Modelo de Coda.....	30
2.5. Principais variáveis que influenciam o clima organizacional	32
2.5.1. Relação Interpessoal	33
2.5.2. Satisfação	36

2.5.3. Liderança	39
2.5.3.1 Estilos de lideranças	42
2.5.4. Comunicação	43
2.5.5. Comportamento Organizacional	46
2.5.6. Condições Físicas do Ambiente de Trabalho	49
2.5.7. Cultura organizacional	50
2.5.8. Motivação	53
2.5.9. Conflitos Organizacionais	57
3. CAPÍTULO II - ESTUDO EMPÍRICO	61
3.1. Apresentações do problema	61
3.2. Justificativa	63
3.3. Objetivos.....	64
3.3.1. Objetivo Geral.....	64
3.3.2. Objetivos específicos	65
3.4. Metodologia	65
3.4.1. Tipo de Estudo	65
3.4.2. Caracterização da organização pesquisada.....	66
3.4.3. População e amostra	69
3.4.4. Técnica de recolha de dados	71
3.4.4.1 Entrevista semiestruturada.....	72
3.4.4.2 Questionário.....	74
3.4.5. Técnica de tratamento de dados.....	75
3.5. Confiabilidade e validade	78
4. CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	81
4.1. Clima Organizacional na concepção dos servidores.....	81

4.2. Relacionamento Interpessoal	89
4.3. Comunicação.....	98
4.4. Satisfação	105
4.5. Liderança	110
4.6. Conflito Organizacional.....	117
4.7. Condições Físicas do Ambiente de Trabalho	121
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	125
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	129
APÊNDICES	145
APÊNDICE A: TERMO DE COMPROMISSO.....	145
APÊNDICE B: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - ENTREVISTA.....	146
APÊNDICE C: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - QUESTIONÁRIO	148
APÊNDICE D: ROTEIRO DE ENTREVISTA	150
APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO	153

LISTA DE ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

IFTM – Instituto Federal do Triângulo Mineiro

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional de Litwin e Stinger (Litwin & Stinger, 1968, citado por Rizzati, 2002).....	23
Quadro 2: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional de Kolb, Rubin, & McIntyre (Kolb, Rubin, & McIntyre, 1986, citado por Rizzati, 2002).....	24
Quadro 3: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional de Sbragia (Sbragia, 1983, citado por Rizzati, 2002).....	25
Quadro 4: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional de Rizzatti (Rizzatti, 2002).....	27
Quadro 5: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional de Luz (Luz, 1995).....	29
Quadro 6: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional de Coda (Coda (1997).....	31
Quadro 7: Grelha de codificação construída à priori e à posteriori.....	76

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Conhecimento dos servidores sobre a história da Instituição.	68
Gráfico 2-Conhecimento dos servidores sobre a missão, a visão e os valores	68
Gráfico 3 - Participantes no estudo: gênero.....	69
Gráfico 4 - Faixa etária dos participantes.....	70
Gráfico 5 - Funções dos participantes.	70
Gráfico 6 - Escolaridade dos participantes.....	71
Gráfico 7 -Percepção dos participantes sobre o clima organizacional da Instituição.	83
Gráfico 8 - Relacionamento Interpessoal.....	92
Gráfico 9 - Comunicação.....	102
Gráfico 10 - Satisfação no trabalho.....	107
Gráfico 11 - Liderança.....	112
Gráfico 12 - Condições físicas do ambiente de trabalho.....	124

1. INTRODUÇÃO

Estamos vivendo em um mundo globalizado que tem mudado muito e, conseqüentemente, as organizações estão sendo marcadas pelos avanços tecnológicos, por novos paradigmas e valores. Essa mudança exige das organizações novas posturas e soluções para resolver os problemas. Para Morgan, Bergamini e Coda (1996), as organizações necessitam de uma administração cautelosa para conseguir adaptar-se ao ambiente externo e satisfazer as necessidades internas. Esse processo ocorre também em instituições públicas de ensino, que se diferenciam das demais organizações devido à burocracia, à legislação, e aos interesses políticos. Portanto, nessas instituições não basta apenas dispor de recursos financeiros, tecnológicos e estruturais; é necessário colocar as pessoas como partes primordiais do processo.

Para estudiosos como Chiavenato (2002), Fiorelli (2000) e Vieira & Vieira (2004), o fator humano é a principal razão do sucesso, desenvolvimento e crescimento de uma organização. Para que os colaboradores desenvolvam suas atividades em prol das metas organizacionais, é necessário um ambiente propício à integração dos mesmos no desenvolvimento dos processos, a fim de gerar satisfação e motivação às pessoas que nela trabalham.

Um clima harmonioso, saudável e favorável no ambiente de trabalho é muito importante, pois é capaz de diminuir os conflitos e melhorar o relacionamento interpessoal, favorecendo a boa comunicação e o comportamento produtivo dos colaboradores. Hoje é necessário mudar os paradigmas e buscar o comprometimento do colaborador para que a organização sobreviva a este mundo globalizado. Para isso, é primordial que a organização consiga obter um ambiente positivo e favorável para que os colaboradores trabalhem eficazmente, e para que ocorra o desenvolvimento pleno e individual dentro da organização. Ambientes onde há um clima ruim,

onde predomina desmotivação, ausência de um relacionamento interpessoal positivo, conflitos, falta de comprometimento e comunicação deficiente, são grandes geradores de problemas, em contrapartida um ambiente organizacional com pessoas satisfeitas produz resultados significativos em termos de produtividade.

No Brasil, não há muitos estudos sobre pesquisa de clima organizacional, então ainda se trabalha muito no “achismo”, e isso se comprova pelas poucas publicações em revistas, sobre o assunto (Mello, 2004; Frazão, 2016).

Para Luz (1995), a pesquisa do clima organizacional é uma ferramenta importante a ser estudada dentro de uma organização. Positivo ou negativo, o clima causa um grande impacto sobre a motivação, satisfação, relação interpessoal, entre outras variáveis, em uma organização. Essa pesquisa auxilia aos líderes a obterem um mapeamento geral da organização e permite o desenvolvimento de ações de acordo com os resultados, nos pontos mais críticos, para superar as barreiras entre os colaboradores e a organização, além de criar um ambiente saudável.

Souza (2010) reforça que estudos sobre o clima organizacional são importantes, pois é possível obter um resultado geral da instituição, bem como diagnosticar suas carências. Ainda segundo o autor, não basta perceber que o clima está desfavorável; é necessário identificar o local, o motivo e agir buscando melhorias.

Para Gil (2011), é sabido que o clima organizacional pode gerar consequências graves sobre os indivíduos que fazem parte da organização. Nesse contexto, o estudo do clima organizacional objetiva um retorno do colaborador em relação às suas ideias, sentimentos e vivências, acerca do que a organização lhe oferece, para que haja possibilidade de sanar as necessidades advindas de sua rotina diária (Silva, Dornela & Santos, 2008).

É importante para uma organização que os pontos fracos sejam diagnosticados, a fim de que soluções sejam tomadas em busca de uma melhor integração e compatibilidade entre as metas individuais e

institucionais e que, conseqüentemente, haja um melhor desempenho e um clima organizacional satisfatório.

Colossi (1991) alude que ao estudar o clima organizacional é possível captar as percepções dos colaboradores acerca da organização e do seu ambiente de trabalho. Através desse enfoque, o autor afirma que o clima organizacional é o somatório de várias percepções que os colaboradores possuem em todo o contexto organizacional.

De acordo com essa realidade, o presente trabalho tem o objetivo de conhecer a percepção dos servidores de um *Campus* do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM) em relação ao clima organizacional e suas variáveis (relacionamento interpessoal, comunicação, satisfação, liderança, conflitos e condições físicas), investigando-se como este influencia o nível de satisfação dos servidores no local de trabalho, pois o estudo do clima organizacional, adequadamente diagnosticado, pode ser utilizado para diminuir as diferenças das variáveis nos processos organizacionais. Com base nesses dados haverá possibilidade do líder desenvolver um planejamento adequado para a melhoria das condições de trabalho, visando à satisfação do grupo e o aumento da produtividade.

A dissertação está estruturada em três capítulos. No primeiro capítulo é apresentada uma visão geral sobre o tema, ou seja, a fundamentação teórica do estudo, considerando-se a relevância de se buscar, na literatura, os fundamentos necessários para o embasamento do trabalho. Nesta seção, são abordados os conceitos de organização, organizações públicas e educativas. São abordadas também as várias definições de clima organizacional e sua importância na organização. Ainda neste capítulo é ressaltada a pesquisa do clima organizacional e alguns dos vários modelos utilizados para o estudo do clima organizacional. Citam-se, neste capítulo, os modelos de Litwin e Stinger, Kolb, Sbragia, Rizzati, Luz e Coda. No entanto, os modelos são desenvolvidos conforme a realidade de cada organização, abordando aspectos relacionados com sua especificidade. Nessa perspectiva, o modelo final de estudo proposto para um *Campus* do Instituto Federal do Triângulo Mineiro foi baseado a

partir de algumas variáveis da proposta de Luz (1995) e Rizzati (2002) e depois consideradas as peculiaridades da Instituição estudada, ou seja, além das cinco variáveis que se basearam nos modelos mencionados, as outras quatro foram selecionadas em função da especificidade do *Campus*.

No entanto, no mesmo capítulo, também são abordadas as variáveis utilizadas para a pesquisa devido à importância que exercem no ambiente de uma organização pública de ensino, sendo elas: relacionamento interpessoal, satisfação, liderança, comunicação, comportamento organizacional, condições físicas do ambiente de trabalho, cultura organizacional, motivação e conflitos organizacionais.

No segundo capítulo, apresenta-se o problema da pesquisa, a justificativa do estudo em uma Instituição de Ensino e os objetivos gerais e específicos. A metodologia (tipo de estudo, caracterização da organização pesquisada, população e amostra, técnica de recolha de dados e técnica de tratamento de dados) se encontra também no segundo capítulo.

No terceiro capítulo, apresentam-se a análise e a discussão dos dados coletados, a que se seguem as considerações finais, onde busca-se responder aos três objetivos específicos enunciados.

2. **CAPITULO I – REVISÃO DE LITERATURA**

Neste capítulo, buscou-se resgatar os fundamentos teóricos relevantes, para uma melhor compreensão do tema ora objeto de estudo. Começamos por apresentar os aspectos conceituais sobre organizações, organizações públicas e educativas e também sobre o fator humano nas organizações, seguimos abordando os vários conceitos de clima organizacional e sua importância nas organizações, depois trataremos a pesquisa do clima organizacional e alguns dos vários modelos utilizados para estudo do clima organizacional e, por fim, as variáveis utilizadas para o estudo.

2.1. **Conceito de Organização**

É importante entender, antes de conceituar as organizações, os motivos pelos quais elas existem. Coelho (2004) ressalta que elas são criadas porque todas as pessoas precisam de bens e serviços no seu dia a dia, e as organizações existem para atender às necessidades das pessoas.

De acordo com Pontes (2008, p.10) “a origem da palavra organização vem do grego e significa ferramenta ou instrumento”. As organizações são tão antigas como a história do homem, elas existem simplesmente pelo fato das pessoas se organizarem em prol da realização de algum objetivo, seja ele particular ou em grupo, dessa forma pode-se observar que as organizações se encontram em todos os lugares. A construção de pirâmides, templos e navios são provas da existência das organizações nos séculos passados, embora esse esforço conjunto não tivesse nome formalizado, a imagem de organização já era utilizada pelas antigas civilizações (Pontes, 2008).

Contudo, nos tempos atuais as organizações estão crescendo e se destacando a cada dia, estimuladas pela alta competitividade e exigência da sociedade, pois elas são planejadas e controladas por indivíduos. Diante desse novo cenário da globalização, as organizações se tornam instáveis e são necessárias mudanças e adaptações. O colaborador deve possuir perfil criativo e inovador para proporcionar uma diferente abordagem para solucionar os problemas (Meneghelli, 1999).

De acordo com Maximiano (1992), a organização é uma junção de pessoas que buscam alcançar um determinado objetivo. Através da organização é possível atingir objetivos que seriam irrealizáveis por pessoas atuando de forma isolada. Corroborando com essa opinião, Chiavenato (2005) afirma que a organização é formada por um conjunto de pessoas que trabalham juntas para alcançar objetivos em comum. Ainda segundo esse autor, as pessoas combinam esforços para realizarem os objetivos que sozinhas não poderiam conseguir, como já nos havia dito Maximiano (1992).

Maximiano (2004) ainda alude que “as organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos, que, de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviços” (p. 76). Dessa forma é possível compreender que a organização não é formada casualmente por um grupo de pessoas, e sim por aquelas que buscam objetivos conjuntos.

Nesse contexto, Costacurta (2010) ressalta que todas as organizações possuem seu clima organizacional, uma cultura e uma identidade. Vivem em constantes mudanças devido às grandes transformações em consequência da globalização, fazendo com que novos rumos no processo de gestão sejam tomados. Este novo cenário em que se encontra o mundo atual tem exigido novas perspectivas das organizações, inclusive das organizações públicas educativas, a fim de delimitar o perfil organizacional e comportamental que a organização espera de seus colaboradores.

2.1.1. ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E EDUCATIVAS

As organizações públicas educativas apresentam suas características determinadas e seguem a hierarquia do organograma institucional. O trabalho nas organizações públicas é realizado tendo por base normas e regulamentos internos (Rodriguez, 1983).

Dussault (1992) ressalta que as organizações públicas possuem autonomia no direcionamento de seu trabalho, mas seu mandato vem do governo, pois precisam cumprir objetivos de uma autoridade externa. Nesse contexto é possível afirmar que as organizações públicas são geridas pelo poder público, mas ao mesmo tempo precisam atender à sociedade. Corroborando com essa afirmação, Dias (1998) diz-nos que o propósito das organizações públicas é proporcionar o serviço à sociedade, sempre cumprindo suas atribuições e regras, enquanto buscam a eficiência.

Partindo desse pressuposto, as organizações públicas educativas possuem as mesmas características das demais organizações, porém com algumas especificidades como regras, rotinas, hierarquia e poder. Para Pires e Macêdo (2006), essas diferenças são primordiais no desenvolvimento dos processos internos e na política dos recursos humanos. Corroborando com essa afirmação, Chiavenato (1998) enfoca que as organizações públicas são compostas por pessoas que são capazes de tomar decisões e cooperar entre si, pois a organização existe a partir do momento em que as pessoas são capazes de se comunicar e contribuir para juntos buscarem o mesmo objetivo.

A sociedade em que vivemos hoje é uma sociedade organizacional. Nesse contexto, Costa (1996) ressalta que a organização escolar se encontra entre o conjunto de organizações que formam e moldam nossa sociedade, sendo uma das áreas do pensamento educacional que está sendo mais refletida e notória nos últimos tempos.

Por sua vez, Lima (1998) afirma que não há possibilidade de deixar de considerar a escola como um exemplo de organização, pois a escola constitui um “empreendimento humano, uma organização histórica, política e

culturalmente marcada” (p. 47). Ainda, segundo Vicente (2004, p. 143), “as escolas são organizações inteligentes, conscientes dos seus pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades, com capacidade de melhorarem continuamente”. Corroborando com as afirmações dos autores é possível afirmar que todas as escolas são formadas por grupos de pessoas que pensam, sentem, interagem e colaboram, por isso toda a escola é considerada uma organização.

Nesse contexto, as organizações educacionais devem estar em consonância com as mudanças que vêm ocorrendo no cenário da globalização. Elas necessitam do fator humano nas organizações, ou seja, de pessoas capazes de responder rapidamente às mudanças para que os resultados desejados sejam alcançados (Silva, Dornela & Santos, 2008).

2.1.2. FATOR HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Quando falamos em organizações, necessariamente estamos falando de pessoas, pois são elas que lhes dão uma personalidade própria, são elas que produzem, vendem, tomam decisões, lideram ou gerem a organização (Vieira & Vieira, 2004).

Sob esse enfoque, Chiavenato (2002) afirma que “as organizações dependem das pessoas para proporcionar-lhe o necessário planejamento e organização, para dirigí-las e controlá-las e para fazer operar e funcionar” (p. 73). Na realidade, as organizações dependem das pessoas para alcançarem seus objetivos (Chiavenato, 1999).

Diante disso, as organizações possuem um papel fundamental na sociedade, e Stoner e Freeman (1999) afirmam que as organizações são duas ou mais pessoas que trabalham em busca de um ou mais objetivos. Contribuindo com essa afirmativa, Chalant (1993) ressalta que na organização as pessoas contribuem com seus recursos para o trabalho, além de realizar

seus próprios objetivos. De acordo com os autores e diante de todas as afirmações, as pessoas são os instrumentos mais importantes dentro de uma organização. O fator humano é primordial para que os objetivos das organizações sejam alcançados.

Nessa perspectiva, Chiavenato (1999) define o fator humano como fundamental para que uma organização seja bem sucedida e ressalta, ainda, que mesmo com a globalização voltada para a tecnologia e informação, o fator humano é primordial para a organização. Corroborando com essa afirmação, Fiorelli (2000) diz-nos que:

A pessoa traz à organização sua bagagem psicológica, conhecimentos, características, preconceitos, experiências anteriores. O indivíduo afeta a organização e recebe sua influência, modificando seus comportamentos, atitudes e visão do mundo, como consequência do desempenho de papéis e das experiências compartilhadas nas diversas interações (pp. 112-113).

Diante dessa perspectiva, pode-se considerar que há uma grande diversidade entre as pessoas, no que diz respeito a conhecimentos, valores, crenças, pensamentos e atitudes que trazem para a organização, e podem ter contribuições diversificadas para o desenvolvimento dessa mesma organização. Torna-se então importante adotar medidas para auxiliar a valorização das pessoas, desenvolver nelas um sentimento de pertencimento à organização, fazer aproximar os objetivos pessoais aos objetivos da organização e potencializar nelas as competências, conhecimentos, habilidades e atitudes desejadas.

De acordo com Chiavenato (1999, citado por Vieira & Vieira, 2004) “o fator humano tem sido o responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas, por isso a importância do fator humano em plena era da informação. O grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, é obtido por intermédio das pessoas que nelas trabalham” (p.3). O autor ainda ressalta que para atender às exigências consequentes das mudanças que vêm ocorrendo, além do esforço coletivo, é necessário que

recursos como tecnologias, equipamentos, instalações, dentre outros, sejam indispensáveis, para que junto ao fator humano, a organização obtenha o sucesso. Essa afirmativa aponta que embora não se possa negar a importância da tecnologia para as organizações, o fator humano é primordial como parceiro organizacional, pois através dele é fornecido o conhecimento, a habilidade, a capacidade e acima de tudo o capital intelectual.

Para atender às novas exigências, Souza (2010) alega que as organizações precisam possuir os recursos necessários e capital humano adequado para atuar com eficácia, efetividade e eficiência em prol da sociedade. Para isso é necessário que sejam realizadas mudanças na estratégia das organizações públicas, focando mais nos anseios da sociedade. Nessa perspectiva, o autor acrescenta que as organizações precisam investir não somente em tecnologias, mas principalmente no fator humano, na participação dos colaboradores em todos os níveis da organização, para que o processo se torne mais participativo, estimulando o comprometimento das pessoas para com a organização.

Segundo Chiavenato (2004, p. 22) “uma organização somente existe quando: 1. Há pessoas capazes de se comunicarem e que, 2. Estão dispostas a participar e contribuir com ação conjunta, 3. A fim de alcançarem um objetivo comum.” Para o autor, as organizações são capazes de satisfazer diversas necessidades dos indivíduos, sejam elas emocionais, econômicas, intelectuais, dentre outras. As organizações estão presentes em todos os ambientes no qual o indivíduo faz parte, e influenciam e são influenciadas pelas pessoas.

Diante da alusão do autor, nota-se que uma organização só existe quando os indivíduos estão dispostos a atuar em conjunto, seguir normas para cumprir uma missão e atingir os propósitos. Diante dessa perspectiva, Chiavenato (2000) afirma que:

As pessoas se agrupam para formar organizações, no sentido de alcançar objetivos comuns. À medida que as organizações são bem sucedidas, elas sobrevivem ou crescem. E ao crescerem, as organizações requerem maior número de pessoas para a execução de suas atividades. Essas pessoas, ao

ingressarem nas organizações, perseguem objetivos individuais diferentes daqueles que formaram originalmente as organizações (pp.113-114).

Para o autor os objetivos de uma organização, vão mudando conforme a organização vai crescendo devido à integração de novos membros. Tanto os indivíduos, como as organizações possuem objetivos complementares, onde a organização preza por seus objetivos organizacionais e depende das pessoas para alcançá-los e as pessoas prezam por seus objetivos pessoais, e dependem da organização para alcançá-los.

No entanto, podemos afirmar que o fator humano depende da organização e vice-versa. É importante ressaltar que às vezes os colaboradores não se encontram satisfeitos com o ambiente de trabalho e a falta de realização profissional, por esse motivo será estudado o clima organizacional e sua importância para as organizações, visto que um clima favorável contribui para que as pessoas se sintam satisfeitas no ambiente de trabalho.

2.2. Acerca da definição do clima organizacional

Na atual sociedade em que vivemos, as relações sociais nas organizações estão sofrendo mudanças devido às grandes transformações no mundo do trabalho, ocasionadas pelo avanço tecnológico e o processo de globalização, o que cria um vasto campo de estudo para a investigação, que exige, uma atenção especial dos pesquisadores e uma investigação mais aprofundada sobre o fenômeno do clima organizacional (Keller & Aguiar, 2004). Diante disso, o clima organizacional, que Chiavenato (2004) define como “a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e que influencia o seu comportamento” (p.53), vem realmente sendo estudado por alguns autores,

uma vez que são bem conhecidas as vantagens que estes estudos têm para as organizações.

Chiavenato (1998) afirma que o clima organizacional constitui-se como uma característica de cada organização e é uma variável fundamental na vida das organizações. Quando o clima organizacional é bom, ele contribui para que as pessoas se sintam mais satisfeitas com o trabalho que desempenham, influenciando a produtividade dentro de um ambiente favorável, colaborativo, comprometido e com relacionamentos saudáveis. Portanto, para o autor, através do clima organizacional é possível analisar o funcionamento da organização, sendo capaz de identificar o grau de satisfação e demais variáveis que envolvem o desempenho da equipe de trabalho.

Nesse contexto, Matos (1993) alega que há variáveis que podem influenciar o ambiente organizacional, podendo satisfazer ou não os colaboradores. Essas variáveis envolvem a motivação, a liderança, comunicação, tomada de decisão, relacionamento interpessoal, dentre outras. Diante disso, é possível dizer que quando se consegue atingir a satisfação do colaborador, o clima organizacional pode ser considerado favorável.

O clima de uma organização é positivo quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos indivíduos e negativo quando proporciona insatisfação daquela necessidade (Chiavenato, 2002). Kanaane (1999) considera que a eficácia de uma organização aumenta quando o clima organizacional proporciona a satisfação e motivação dos participantes.

Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma (Kanaane, 1999, p. 40).

Robbins, Judge e Sobral (2010) defendem que há relação entre o clima positivo e a satisfação do colaborador, pois a pessoa que estiver em clima positivo com o trabalho tende a realizar com maior satisfação as suas atividades dentro da organização. Sob esse enfoque, pode-se afirmar que tanto a organização como as pessoas que fazem parte dela possuem interesse em um clima favorável, pois ele beneficia o desempenho e a satisfação no trabalho. Nessa perspectiva, Carvalho e Melo (2008) contextualizam que:

O clima organizacional é percebido por todos os membros da organização influenciando o comportamento dos mesmos. Está relacionado com o grau de motivação e satisfação, refletindo uma tendência ou inclinação relacionada à percepção das pessoas, sendo desta forma um indicador de eficácia da liderança (p. 11).

De acordo com Paschoal (2006, citado por Paula, Stefano, Andrade e Zampier, 2011) o clima interno ideal para as organizações “é aquele em que os colaboradores tenham tanto orgulho da empresa onde trabalham como sentem do trabalho que fazem nela (p.62)”. Corroborando com essa ideia, Teixeira e França (2013) ressaltam que, no seu local de trabalho, as pessoas buscam sua realização profissional e pessoal, mas o alcance dessa realização depende da importância que a instituição atribui aos seus colaboradores e ao trabalho que eles desenvolvem.

Alguns autores definem ainda que o clima é uma característica de cada pessoa, dando ênfase às percepções e particularidades de cada colaborador; outros definem como característica da organização (Luz, 2003).

Nessa perspectiva, Luz (2001) afirma que há especificidade do clima organizacional nas diversas organizações, e resulta de características como fatores individuais, estruturais, sociais e particulares da organização. O autor ainda resalta que as características individuais retratam a satisfação das pessoas no trabalho, influenciando a produtividade do indivíduo e consequentemente da organização.

De acordo com Siqueira (2008), o clima organizacional pode ser definido como o conjunto das percepções dos colaboradores sobre diversos aspectos da organização como: comunicação, envolvimento, coesão e suporte do supervisor, entre outros. Pilares (1991, citado por Bomfin, 2008) menciona ainda que a percepção das pessoas em relação ao clima organizacional é importante e são influenciadas pelos valores individuais, crenças e satisfação. A este propósito, Luz (2003) elucida que a influência da percepção do clima organizacional é considerada “como o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento” (p.20).

Por sua vez, Coda (1998) alega que o clima organizacional se refere ao que “as pessoas acham que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização” (p. 6).

Diante disso, pode-se observar que na literatura existem diversos conceitos relacionados com clima organizacional. Na tentativa de estruturar estes conceitos, Luz (2003) resumiu-os a três: satisfação, percepção e cultura. A satisfação está relacionada ao grau de entusiasmo das pessoas que fazem parte de uma organização. A percepção é considerada como a capacidade dos colaboradores de discernir as variáveis que podem influenciar positivamente e negativamente uma organização. A cultura é ressaltada como um fenômeno que exerce uma influência sobre o clima organizacional. Conforme os conceitos do autor, pode se considerar a grande importância da avaliação do clima organizacional para entender melhor o ambiente interno das organizações e conhecer as expectativas do grupo de trabalho.

Sobrinho e Porto (2012) dão-nos conta de que o trabalho favorece o nível de bem-estar dos colaboradores, pois um clima organizacional favorável estimula a sua motivação e o seu interesse, ensejando uma boa relação entre eles e a instituição. Segundo os autores é importante compreender de que forma o ambiente interno afeta o capital humano e como são percebidas pelos colaboradores na organização, pois é necessário saber lidar com as

demandas do ambiente de trabalho para colaborar com o bem-estar e a satisfação dos mesmos.

Do ponto de vista de Sorgato (2007), os fatores pessoais (relacionados à avaliação das pessoas ao seu trabalho) e os fatores organizacionais (percepção do clima a partir da divisão de trabalho, hierarquia e tamanho da organização) afetam o clima organizacional.

Para Luz (2003), quando as empresas apresentam baixa produtividade, rotatividade, absenteísmo, greves, dentre outros conflitos, são sinais de que o clima da organização não está favorável. No entanto, o autor afirma ainda que o clima pode ser bom, prejudicado ou ruim:

Ele é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável. Diz-se que o clima é bom quando há alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação, comprometimento na maior parte dos funcionários. O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifestada ou passiva às ordens, ruído nas comunicações, competições exacerbadas (Luz, 2003, pp. 46-47).

Para Chiavenato (1999, p. 440) “o clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante, em outro extremo”.

A propósito, o termo clima organizacional é facilmente utilizado, mas cientificamente as definições podem se assemelhar, completar ou divergir em relação aos inúmeros significados que existem (Silva, 2010).

No entanto, o clima organizacional tornou-se um conceito importante para descrever a percepção das pessoas em relação ao próprio trabalho e à organização (Rizzati, 2002), pelo que passamos a abordar a importância do clima organizacional, quer em relação aos colaboradores, quer em relação às organizações.

2.2.1. A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Do ponto de vista de Silva, Dornelas e Santos (2008) o clima é um dos fatores mais importantes para uma organização, pois através dele é possível captar as percepções positivas e negativas dos colaboradores e, conseqüentemente, diagnosticar as mudanças necessárias para a elaboração de estratégias eficazes. Muitas organizações passam a se preocupar mais com o clima organizacional no trabalho, como base para maximizar a qualidade do serviço. Conforme resume Rizzati (2002) o clima organizacional é importante para conhecer a organização com uma visão mais ampla.

Na perspectiva de Anjos (2008), o clima organizacional interfere na produtividade das pessoas dentro de uma organização, pois um ambiente favorável é fundamental para que as pessoas se sintam mais satisfeitas com o trabalho que realizam, tornando-se um ambiente motivador para o desempenho das tarefas. É importante destacar que a percepção em que o colaborador possui do ambiente de trabalho pode-se refletir na qualidade do clima organizacional. Acrescentando a esta opinião, Luz (1995) enfatiza que o clima organizacional tem-se tornado importante para explicar a percepção das pessoas em relação às organizações em que trabalham.

Somando à ideia anterior, Silva (2003) considera que um clima organizacional favorável é importante para analisar a percepção e buscar opiniões dos colaboradores, para que os dirigentes consigam minimizar os conflitos entre as necessidades organizacionais e individuais. Segundo a visão do autor, o clima organizacional não pode ser analisado de forma isolada, devem ser contemplados os vários aspectos da dinâmica organizacional e do trabalho em equipe. Esta afirmativa aponta o clima organizacional como uma ferramenta essencial para entender melhor o ambiente interno da organização e conhecer o grau de satisfação, aspirações e expectativas das pessoas que ali trabalham. Lapolli, Consoni, Franzoni e Lapolli (2014) alegam que conhecer o clima da organização pode melhorar qualitativa e quantitativamente o trabalho, a qualidade de vida, além de propiciar um

melhor desempenho e satisfação do colaborador. Realmente, quando as organizações passaram a dar mais importância ao clima, entenderam como afeta de forma favorável e desfavorável o comportamento e desempenho dos seus colaboradores.

A este propósito, Chiavenato (1998) já afirmava nos anos 90 do século anterior, que o clima organizacional permite identificar as carências da organização, revelando quais mudanças devem ser realizadas, na busca de soluções que favoreçam os objetivos institucionais e individuais.

Enfim, através da pesquisa do clima organizacional é possível conhecer o grau de satisfação, necessidades, aspirações e expectativas do grupo de trabalho, e constitui uma importante ferramenta para melhorar o ambiente e conseqüentemente a qualidade dos serviços prestados.

2.3. Pesquisa de Clima Organizacional

A pesquisa sobre o clima organizacional no Brasil se iniciou na década de 70, com um estudo de Saldanha, com o título “Atmosfera Organizacional”, a que se refere Oliveira (1990, citado por Rizzati, 2002). Este trabalho debruça-se sobre o bem-estar psíquico das pessoas na organização e a importância dos procedimentos que proporcionam uma atmosfera organizacional favorável. Também Silva (2003) se refere a esta pesquisa de Saldanha, salientando que é um alerta sobre a importância do bem-estar psíquico dos colaboradores e ressalta o valor de estratégias que possibilitem uma atmosfera organizacional saudável para uma instituição que objetive promover o seu desenvolvimento organizacional.

As pesquisas que são feitas sobre o clima organizacional, conforme nos refere Chiavenato (1999, p. 440), “procuram coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e qual a sua sensação pessoal nesse contexto”. São estudos que têm o propósito de

investigar os problemas reais da organização, como refere Bispo (2006). Através dos resultados proporcionados pela pesquisa, pode-se obter uma melhoria na qualidade e na produtividade, além da possibilidade de adotar políticas internas para que os problemas sejam resolvidos.

De acordo com Bergamini e Coda (1997) por meio da pesquisa do clima organizacional é possível atender as necessidades das organizações e dos colaboradores, buscando avaliar a satisfação e insatisfação através da consulta aos diferentes colaboradores da organização. No entanto, é possível diagnosticar a realidade das organizações e por meio dos resultados obtidos, buscar melhorias em relação à qualidade de vida dos colaboradores e desempenho da organização.

Acrescentando, Luz (2003) caracteriza a pesquisa de clima organizacional como “um trabalho cuidadoso que busca detectar as imperfeições existentes na relação empresa x empregado, com o objetivo de corrigi-las” (p. 37). Do ponto de vista Luz (2001), a pesquisa do clima organizacional pode contribuir muito para as mudanças que as organizações precisam fazer quando buscam a qualidade dos serviços.

Gasparetto (2008) diz-nos que a pesquisa de clima organizacional reconhece sua posição de um termômetro para “levantar, analisar e interpretar a opinião, avaliação e nível de concordância dos colaboradores a respeito da cultura, políticas, costumes, normas e procedimentos já existentes e praticados ou que estão sendo implantados” (p.52). O autor também ressalta que a finalidade de se pesquisar o clima é analisar e obter na organização os pontos de “resistência, atritos, dúvidas ou contrariedades, a eliminá-los ou atenuá-los e os pontos de concordância e de motivação” (p.52), e então passar a intensificá-los.

Luz (2003) destaca como objetivo da pesquisa de clima organizacional o reconhecimento do nível de satisfação, o envolvimento e opinião dos colaboradores, além dos hábitos praticados na organização, bem como o relacionamento interpessoal. Por sua vez, Keller e Aguiar (2004) ressaltam que a pesquisa do clima organizacional investiga as informações sobre a atitude e

integração dos colaboradores no ambiente de trabalho. Nessa perspectiva, para o estudo devem ser considerados os aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais do indivíduo.

Sorio (2004) contextualiza que a pesquisa do clima organizacional possui o objetivo de diagnosticar variáveis favoráveis e desfavoráveis que influenciam a motivação dos colaboradores, objetivando reduzir os problemas e melhorar o ambiente de trabalho. Ainda segundo o autor, ao realizar a pesquisa do clima organizacional de uma instituição, é possível saber o nível de relacionamento dos colaboradores, o que eles pensam e identificar pontos favoráveis e desfavoráveis que podem estar refletindo na organização como um todo, e nas relações de trabalho. Por ora, Silva (2003) ressalta que cada membro da organização possui uma percepção diferente do clima organizacional, podendo alguns considerá-lo positivo, favorável e satisfatório, e outros podem percebê-lo negativo, desfavorável ou insatisfatório.

Na opinião de Siqueira (2008), a análise do clima organizacional é importante para entender o ambiente de trabalho e a sua relação com o comportamento das pessoas, assim como com a sua qualidade de vida e o reflexo que isso terá no desempenho das organizações. Para Silva, Dornelas e Santos (2008) é possível determinar pontos favoráveis e desfavoráveis da organização e assim buscar mudanças necessárias para melhorar a satisfação dos colaboradores e conseqüentemente a qualidade do trabalho.

Nesse contexto, Junior e Rizzatti (2011) aponta que o estudo do clima organizacional é uma importante ferramenta de intervenção organizacional, que traz contribuições fundamentais para o conhecimento e o manejo do funcionamento das organizações. Os autores afirmam, ainda, que a análise do clima organizacional identifica as carências das organizações e direciona quais soluções favorecem simultaneamente as metas individuais e da instituição.

Na opinião de Oliva, Peral e Falchi (2007), o estudo do clima organizacional contribui para descrever as percepções das pessoas em relação às organizações, identificando fatores que influenciam a motivação dos

colaboradores e a percepção sobre a organização e o ambiente em que estão inseridos.

Dessa forma, uma pesquisa adequada do clima organizacional considera as diferentes variáveis que o compõem. No entanto, é importante compreender o que pensam os colaboradores da organização para, assim, poderem ser tomadas atitudes em busca de melhorias no ambiente de trabalho. A adequação de medidas trará resultados à organização e, conseqüentemente, satisfação no desempenho das atividades dos colaboradores.

Tendo em vista a pesquisa do clima organizacional, que norteia a presente dissertação, a seguir serão retratados alguns dos modelos cruciais desenvolvidos para o estudo do clima organizacional, os quais sugerem diferentes componentes, fatores e/ou variáveis para determinar o clima organizacional.

2.4. Modelos utilizados no estudo do Clima Organizacional

O estudo sobre os modelos utilizados para análise do clima organizacional permite identificar a importância da pesquisa como ferramenta de ligação entre o colaborador e a organização, considerando a opinião dos mesmos sobre o ambiente de trabalho, facilitando o diagnóstico de pontos favoráveis e desfavoráveis ocorridos na organização, com o objetivo de formular estratégias para melhorar a produtividade. É importante ressaltar também que os modelos são formulados de acordo com a realidade e especificidade de cada organização (Rizzatti, 2002). Ainda segundo o autor, têm sido utilizados diversos modelos nas pesquisas sobre o clima organizacional e, conseqüentemente têm sido consideradas diferentes variáveis, em função da particularidade de cada organização.

Rizzatti (2002) ressalta que para a realização de estudos sobre o clima organizacional, o pesquisador pode optar por dois procedimentos. No primeiro ele opta por um modelo já experimentado por outro pesquisador, ou desenvolve seu próprio modelo de acordo com a organização pesquisada. No entanto, os modelos são desenvolvidos conforme a realidade de cada organização, abordando aspectos relacionados com sua especificidade, levando em consideração a opinião dos colaboradores sobre o lugar onde trabalham. Nesta perspectiva, esta pesquisa de clima organizacional não se baseou em nenhum modelo específico, e sim, com base nos modelos existentes, selecionou variáveis relevantes para a pesquisa da instituição estudada.

As próximas páginas são dedicadas à apresentação de alguns dos modelos utilizados no estudo do tema a que nos temos vindo a referir:

Modelo de Litwin e Stinger

- Estrutura
- Responsabilidade
- Riscos
- Recompensa
- Calor e apoio
- Conflito

Modelo de Rizzatti

- Imagem institucional
- Política de recursos humanos
- Sistema de assistência e benefícios
- Estrutura organizacional
- Organização e condições de trabalho
- Relacionamento interpessoal
- Comportamento das chefias
- Satisfação pessoal
- Planejamento institucional
- Processo decisório
- Autonomia universitária
- Avaliação institucional

Modelo de Kolb

- Conformismo
- Responsabilidade
- Padrões
- Recompensas
- Clareza organizacional
- Calor e apoio
- Liderança

Modelo de Coda

- Liderança
- Compensação
- Maturidade empresarial
- Colaboração entre áreas funcionais
- Valorização profissional
- Identificação com a empresa
- Processo de comunicação
- Sentido do trabalho
- Política global de recursos humanos
- Acesso

Modelo de Sbragia

- Estado de tensão
- Conformidade exigida
- Ênfase na participação
- Proximidade da supervisão
- Consideração humana
- Adequação da estrutura
- Autonomia presente
- Recompensas proporcionais
- Cooperação existente
- Prestígio obtido
- Padrões enfatizados
- Atitude frente a conflitos
- Sentimento de identidade
- Tolerância existente
- Clareza percebida
- Justiça predominante
- Condições de progresso
- Apoio logístico proporcionado
- Reconhecimento proporcional
- Forma de Controle

Modelo de Luz

- Trabalho em si
- Integração interdepartamental/integração funcional
- Salário
- Supervisão/liderança
- Comunicação
- Progresso profissional
- Relacionamento interpessoal
- Estabilidade no emprego
- Processo decisório
- Benefícios
- Condições físicas de trabalho
- Relacionamento empresa x sindicato x funcionários
- Disciplina
- Participação
- Pagamento
- Segurança
- Objetivos organizacionais
- Orientação para resultados

2.4.1. MODELO DE LITWIN E STINGER

O modelo de Litwin e Stinger (1968, citado por Rizzati, 2002) se traduz em um dos primeiros estudos empíricos para medir o clima organizacional. De acordo com este modelo, para conhecer o sentimento dos colaboradores em relação aos regulamentos e procedimentos relativos ao trabalho, ao sentimento de responsabilidade, aos desafios que surgem, à forma como se sentem compensados e reconhecidos, à entreaajuda e à gestão de opiniões divergentes, são utilizadas as seis variáveis apresentadas no quadro seguinte: estrutura, responsabilidade, riscos, recompensa, calor e apoio e conflito.

Quadro 1: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional de Litwin e Stinger (Litwin & Stinger, 1968, citado por Rizzati, 2002)

Variáveis	Definição
Estrutura	Sentimento dos colaboradores em relação às características do trabalho em termos de regras, regulamentos e procedimentos.
Responsabilidade	Sentimento dos colaboradores de ser o seu próprio chefe, de não existir dupla verificação em suas decisões.
Riscos	Sentimento dos colaboradores em relação à necessidade de arriscar e do desafio que o cargo impõe.
Recompensa	Sentimento dos colaboradores de ser retribuído por um trabalho executado, grau em que se percebe o reconhecimento pela tarefa realizada.
Calor e Apoio	Sentimento dos colaboradores em relação ao apoio mútuo entre todos os membros de uma organização.
Conflito	Sentimento dos colaboradores em relação à forma como são tratadas as diferentes opiniões e possíveis conflitos expostos no ambiente interno.

2.4.2. MODELO DE KOLB

O modelo de Kolb, Rubin, & McIntyre (1986, citado por Rizzati, 2002) utiliza uma escala de sete variáveis do clima organizacional. De acordo com este modelo, para conhecer o sentimento dos colaboradores em relação à percepção das regras e procedimentos, ao momento da tomada de decisão, ao grau em que os trabalhadores percebem os objetivos da organização, ao reconhecimento pelo trabalho, à transparência da organização, à confiança nos colegas de trabalho e à percepção em relação ao líder da organização, são utilizadas sete variáveis, sendo elas: a responsabilidade, a recompensa, o calor e apoio, citadas no modelo de Litwin e Stinger (1968), e o conformismo, os padrões, a clareza organizacional e a liderança.

Quadro 2: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional de Kolb, Rubin, & McIntyre (Kolb, Rubin, & McIntyre, 1986, citado por Rizzati, 2002)

Variáveis	Definição
Conformismo	Sentimento dos colaboradores em relação às limitações quanto à política de trabalho imposta pela organização; o grau em que os mesmos entendem os procedimentos e aderem às regras da organização.
Responsabilidade	Sentimento dos colaboradores em relação à ideia de que os membros da organização precisam saber o momento de tomar decisões e resolver problemas, sem ter que verificar com os superiores.
Padrões	Sentimento dos colaboradores em relação à qualidade do desempenho e sobre o grau como percebem as metas da organização e a maneira de alcançá-las.
Recompensas	Sentimento dos colaboradores em relação ao reconhecimento e recompensa por um bom trabalho.
Clareza Organizacional	Sentimento dos colaboradores em relação à clareza em que a organização transmite sua maneira de realizar o trabalho.
Calor e Apoio	Sentimento dos colaboradores em relação à busca para identificar que a amizade e o apoio mútuo são formas valorizadas na organização e devem prevalecer no ambiente de trabalho.
Liderança	Sentimento dos colaboradores em relação ao líder e a direção da organização. Disposição de aceitar que outros membros qualificados da organização liderem diante das necessidades.

2.4.3. MODELO DE SBRAGIA

O modelo de Sbragia (1983, citado por Rizzati, 2002) é destinado à análise do clima organizacional em instituições de natureza governamental. De acordo com este modelo, são utilizadas vinte variáveis, muitas delas citadas por Litwin e Stinger e por Kolb et. al., que têm o propósito de conhecer o sentimento dos colaboradores em relação à racionalidade, à flexibilização quanto às normas e regulamentos, à participação, à liberdade, à humanidade, à comunicação, à autonomia, à recompensa, às relações sociais, à imagem, ao desempenho organizacional, aos conflitos, à valorização das pessoas, ao tratamento dos erros, ao conhecimento das pessoas em relação à suas atividades, ao conhecimento sobre os critérios de decisão, à oportunidade de crescimento, às condições de trabalho, ao desempenho individual e ao controle da produtividade. No modelo de Sbragia, são utilizadas as seguintes variáveis, conforme pode ser observadas no próximo quadro: estado de tensão, conformidade exigida, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, adequação da estrutura, autonomia presente, recompensas proporcionais, cooperação existente, prestígio obtido, padrões enfatizados, atitude frente a conflitos, sentimento de identidade, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcional e forma de controle.

Quadro 3: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional de Sbragia (Sbragia, 1983, citado por Rizzati, 2002)

Variáveis	Definição
Estado de tensão	Sentimento dos colaboradores em relação às ações das pessoas exercidas pela lógica e racionalidade antes das emoções.
Conformidade exigida	Sentimento dos colaboradores em relação à flexibilidade das pessoas na organização, ou seja, o quanto a organização consegue conscientizá-los sobre a necessidade de obediência às normas e regulamentos.
Ênfase na participação	Sentimento dos colaboradores em relação à participação dentro da organização, ou seja, o quanto são envolvidos nas decisões e o quanto

	suas sugestões são aceitas.
Proximidade da supervisão	Sentimento dos colaboradores em relação a liberdade dada para executarem seus próprios métodos de trabalho.
Consideração humana	Sentimento dos colaboradores em relação à humanidade dentro da organização.
Adequação da estrutura	Sentimento dos colaboradores em relação à adaptação do esquema organizacional (práticas, normas, procedimentos e canais de comunicação) da organização.
Autonomia presente	Sentimento dos colaboradores em relação à autonomia e as decisões tomadas, o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões.
Recompensas proporcionais	Sentimento dos colaboradores em relação à recompensa pelo bom serviço prestado, ou ainda, indica como as pessoas percebem as recompensas recebidas pelo trabalho executado.
Cooperação existente	Sentimento dos colaboradores em relação às boas relações sociais, o grau de confiança e interação entre as pessoas.
Prestígio obtido	Sentimento dos colaboradores em relação à percepção sobre a própria imagem na organização onde trabalham.
Padrões enfatizados	Sentimento dos colaboradores em relação à importância atribuída aos objetivos e aos padrões de desempenho organizacional.
Atitude frente a conflitos	Sentimento dos colaboradores em relação à disposição em aceitar e considerar diferentes opiniões.
Sentimento de identidade	Sentimento dos colaboradores em relação à identificação e valorização da organização da qual fazem parte.
Tolerância existente	Sentimento dos colaboradores em relação ao tratamento dos erros cometidos.
Clareza percebida	Sentimento dos colaboradores em relação às informações repassadas sobre suas atividades na organização, ou seja, suas condições de progresso.
Justiça predominante	Sentimento dos colaboradores em relação ao conhecimento sobre os critérios de decisão; as habilidades e desempenhos, prevalecendo aspectos políticos, pessoais ou credenciais.
Condições de progresso	Sentimento dos colaboradores em relação à oportunidade de se desenvolverem profissionalmente, o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso.
Apoio logístico proporcionado	Sentimento dos colaboradores em relação ao apoio e as condições de trabalho para o bom desempenho das tarefas.
Reconhecimento proporcional	Sentimento dos colaboradores em relação ao valor do esforço e o desempenho individual.
Forma de Controle	Sentimento dos colaboradores em relação ao uso de custos e outros dados de controle usados pela organização para solução de problemas.

2.4.4. MODELO DE RIZZATTI

Esse modelo foi elaborado em sua tese de doutoramento intitulada: *Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras*. O autor considera que os fatores tradicionais mais usados em estudos de clima organizacional são os de Litwin e Stringer (1968), Kolb et al. (1986) e Sbragia (1983), mas que é possível aplicar ainda outros, no estudo das organizações. O modelo de Rizzatti (2002) foi definido com 12 (doze) variáveis baseadas na análise de diferentes modelos encontrados na literatura, considerando principalmente as variáveis utilizadas nos modelos de Rizzatti (1995) e de Colossi (1991). Esse modelo representa o sentimento dos trabalhadores em relação à satisfação, às políticas dos fatores governamentais, aos benefícios, à divisão do trabalho, aos aspectos físicos, ao relacionamento e cooperação, ao estilo de liderança, ao reconhecimento, ao comprometimento, à comunicação e conflitos de interesse, às estratégias da instituição e ao controle dos serviços, em doze variáveis que serão apresentadas no quadro seguinte: imagem institucional, política de recursos humanos, assistência e benefícios, estrutura organizacional, organização e condições de trabalho, relacionamento interpessoal, comportamento das chefias, satisfação pessoal, planejamento institucional, processo decisório, autonomia universitária e avaliação institucional.

Quadro 4: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional de Rizzatti (Rizzatti, 2002)

Variáveis	Definição
Imagem institucional	Representa o conjunto de sentimentos e percepções dos colaboradores sobre as variáveis da organização. Essa variável é constituída por: satisfação dos usuários, sentimento de identidade, prestígio perante a comunidade e valorização dos colaboradores.
Política de recursos humanos	Representa a maneira pela qual a organização espera lidar com seus colaboradores para alcançar as metas individuais e organizacionais. Essa variável é constituída por: políticas governamentais, institucionais e ações sindicais.
Assistência e benefícios	Representa os benefícios que objetivam manter o nível de satisfação e produtividade dos colaboradores, enquanto os incentivos são

	pagamentos realizados em troca da dedicação e comprometimento. Essa variável é constituída por: planos de recursos humanos, benefícios legais e benefícios assistenciais.
Estrutura organizacional	Representa como é coordenada a divisão de atividades dentro da organização, como o poder é exercido e onde são tomadas as decisões. Essa variável é constituída por: tamanho, complexidade e tecnologia da instituição.
Organização e condições de trabalho	Representa a identificação do ambiente em relação aos aspectos físicos e organização no trabalho, com o objetivo dos colaboradores apresentarem melhor desempenho de suas atividades funcionais. Essa variável é constituída por: condições ergonômicas e coordenação das atividades
Relacionamento interpessoal	Representa a forma de relacionamento entre os colaboradores na organização e o relacionamento entre segmentos externos. Essa variável é constituída por: relacionamento existente, cooperação existente e consideração humana.
Comportamento organizacional	Representa a percepção dos colaboradores em relação ao desempenho da função dos líderes, bem como seu modo de liderar perante os subordinados. Essa variável é constituída por: honestidade e credibilidade, conhecimento das atividades e estilo de liderança.
Satisfação pessoal	Representa a satisfação dos colaboradores no que tange ao seu trabalho, motivação, e expectativas quanto ao reconhecimento. Essa variável é constituída por: satisfação, motivação e reconhecimento.
Planejamento institucional	Representam o procedimento de estabelecimento das relações entre os meios e fins de uma organização. Essa variável é constituída por: informação, comprometimento e participação.
Processo decisório	Representa a maneira pela qual são escolhidas as formas de conduta dos processos organizacionais. Essa variável é constituída por: delegação, comunicação e conflitos de interesses.
Autonomia universitária	Representa os subsídios necessários para atingir seus princípios e finalidades. Essa variável é constituída por: política do governo e estratégia da instituição.
Avaliação institucional	Representa as ferramentas necessárias para verificar os esforços da organização. Essa variável é constituída por: controle da qualidade dos serviços e cultura organizacional.

2.4.5. MODELO DE LUZ

Foi proposto por Luz (1995) um modelo genérico para a pesquisa de clima organizacional constituído de dezoito variáveis que avaliam os trabalhadores

em relação à adaptação ao trabalho, à existência de cooperação, à insatisfação com o salário, à satisfação quanto aos líderes, à satisfação quanto à comunicação, à possibilidade de crescimento, às relações pessoais, ao grau de estabilidade, à qualidade dos processos decisórios, aos benefícios oferecidos, às condições físicas do ambiente, à satisfação em relação ao sindicato, à justiça perante as punições, ao envolvimento com a organização, ao conhecimento quanto a folha de pagamento, ao controle de acidentes de trabalho, à satisfação quanto à transparência e ao estímulo quanto ao comprometimento. O quadro seguinte resume as variáveis utilizadas por esse modelo, que são: trabalho em si, integração funcional, salário, liderança, comunicação, progresso funcional, relacionamento interpessoal, estabilidade no emprego, processo decisório, benefícios, condições físicas de trabalho, relacionamento empresa x sindicato x funcionários, disciplina, participação, pagamento, segurança, objetivo organizacional e orientação para resultados.

Quadro 5: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional de Luz (Luz, 1995)

Variáveis	Definição
Trabalho em si	Avalia a adaptação dos colaboradores em relação ao trabalho que executam, ou seja, a quantidade de trabalho, horário e distribuição das tarefas.
Integração interdepartamental/integração funcional/comportamento	Avalia a existência de cooperação e o relacionamento entre os diversos departamentos da organização, ou seja, o comportamento do indivíduo na organização.
Salário	Avalia a existência de diferentes salários internos e o descontentamento dos colaboradores em relação aos praticados em outras organizações.
Supervisão/liderança	Avalia o grau de satisfação dos colaboradores em relação aos seus líderes, ou seja, aspectos como competência, organização e relacionamento.
Comunicação	Avalia o conhecimento e satisfação dos colaboradores em relação à divulgação dos acontecimentos importantes e identifica a eficiência dos canais de comunicação.
Progresso profissional	Avalia as possibilidades de promover o crescimento na carreira, oferecidos pela organização.
Relacionamento interpessoal	Avalia o grau das relações pessoais entre os colaboradores, suas chefias e com a própria organização.
Estabilidade no emprego	Avalia o grau de segurança e estabilidade dos colaboradores em relação ao seu trabalho.

Processo decisório	Avalia o conceito dos colaboradores sobre a qualidade do processo decisório.
Benefícios	Avalia o grau de satisfação dos colaboradores em relação aos benefícios oferecidos pela organização e o quanto eles atendem suas necessidades.
Condições físicas de trabalho	Avalia as condições físicas das instalações e recursos oferecidos, pelas organizações, aos colaboradores.
Relacionamento empresa x sindicato x funcionários	Avalia se as reclamações dos colaboradores são atendidas e o grau de satisfação dos mesmos em relação ao sindicato.
Disciplina	Avalia o rigor da disciplina praticada na organização e o grau de justiça para impor as punições.
Participação	Avalia a participação e envolvimento dos colaboradores nos assuntos importantes da organização.
Pagamento	Avalia o conhecimento dos colaboradores em relação aos descontos e erros indevidos lançados na folha de pagamento.
Segurança	Avalia a satisfação dos colaboradores quanto às estratégias de prevenção e controle de acidentes e doenças ocupacionais.
Objetivos organizacionais	Avalia a satisfação dos colaboradores quanto a transparência relacionada aos objetivos organizacionais.
Orientação para resultados	Avalia o quanto a organização estimula seus colaboradores para que se comprometam efetivamente com os resultados.

2.4.6. MODELO DE CODA

O modelo de Coda (1997) foi proposto baseado em sua experiência durante a realização de um estudo sobre as principais variáveis que influenciam o clima organizacional em cinco organizações brasileiras do setor público e privado ao longo de dois anos, e identificou a presença de dez variáveis que descrevem o grau de retorno dos chefes, as formas de remuneração, o nível no qual a comunidade é informada sobre os objetivos da organização, a integração entre os setores, o estímulo de crescimento, a motivação dos trabalhadores, a importância da comunicação, a segurança quanto às ações da liderança, a importância do setor de recursos humanos e a

realização profissional. As variáveis utilizadas neste modelo, apresentadas no quadro seguinte, são: liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre áreas funcionais, valorização profissional, identificação com a empresa, processo de comunicação, sentido do trabalho, política global de recursos humanos e acesso.

Quadro 6: Resumo do modelo do estudo de clima organizacional de Coda (Coda, 1997)

Variáveis	Definição
Liderança	Descreve o grau de retorno do chefe aos colaboradores sobre os assuntos relacionados ao trabalho e ao desempenho individual para melhor atender os objetivos da organização.
Compensação	Descreve as formas de remuneração adotada pela organização em relação aos benefícios, pagamentos acima do valor do mercado para profissionais com melhor desempenho e aumento salarial por atendimento às metas.
Maturidade empresarial	Descreve o nível em que a organização informa à comunidade sobre seus objetivos e o grau de entendimento dos colaboradores sobre a valorização de seu desempenho.
Colaboração entre áreas funcionais	Descreve a colaboração e integração entre os diferentes setores da organização, visando os mesmos objetivos.
Valorização profissional	Descreve as oportunidades em que a organização oferece aos colaboradores que possuem um bom desempenho. Estímulo ao crescimento na carreira.
Identificação com a empresa	Descreve a motivação da equipe de trabalho em busca dos mesmos objetivos.
Processo de comunicação	Descreve a importância da transmissão das informações de forma clara para que o desempenho das atividades seja realizado de forma correta.
Sentido do trabalho	Descreve a segurança atribuída às ações realizadas pela direção, ou seja, a importância ao que acontece na organização.
Política global de recursos humanos	Descreve a relevância atribuída à área de RH diante das demais.
Acesso	Descreve a realização até o final da carreira, do mesmo trabalho.

2.5. Principais variáveis que influenciam o clima organizacional

Olhando através da literatura disponível, é possível perceber que são muitas as variáveis que influenciam o clima organizacional. Tendo em conta o objeto de estudo desta dissertação, e por questões de dimensão do trabalho, consideramos abordar as variáveis que parecem ser mais relevantes para a compreensão do ambiente de uma organização pública de ensino. A seleção das variáveis, a que nos referiremos a seguir, teve por base as propostas de Rizzati (2002) e de Luz (1995) e as peculiaridades que percebemos na realidade da Instituição que se pretendia estudar.

As variáveis do Clima Organizacional selecionada a partir de Rizzati (2002) e de Luz (1995), que consideramos oportuno desenvolver, são:

- Relacionamento Interpessoal
- Satisfação
- Liderança
- Comunicação
- Comportamento Organizacional
- Condições Físicas de trabalho

As variáveis de Clima Organizacional mais direcionada para as particularidades da Instituição são:

- Cultura Organizacional
- Motivação
- Conflitos Organizacionais

2.5.1. RELAÇÃO INTERPESSOAL

Nas organizações, as relações interpessoais são primordiais para a qualidade do clima organizacional. Por esse motivo, é importante observar como as relações entre os colaboradores de uma organização estão sendo estabelecidas. De acordo com Rizzatti (2002), o relacionamento interpessoal ocorre quando há relação entre duas ou mais pessoas ou entre as organizações. Na visão de Schutz (1996, citado por Bergamini, 2006) o termo interpessoal refere-se a “relações que ocorrem entre duas pessoas em oposição àqueles relacionamentos nos quais pelo menos um participante é inanimado” (p.85).

As relações interpessoais podem influenciar, e muito, o comportamento do indivíduo. Em muitas situações, é possível perceber que os indivíduos adotam comportamentos diferentes, e por vezes até divergentes, quando estão em grupo, sendo diferente do comportamento quando estão fora da presença de pessoas com quem habitualmente mantêm relações interpessoais.

Para Bergamini (2006), se uma equipe de trabalho possuir relações favoráveis e harmoniosas, a organização se beneficia em todo seu processo, pois aumenta a produtividade e conseqüentemente a satisfação do indivíduo. A organização pode ser considerada, segundo a autora, uma rede de relacionamentos interpessoais, pois à medida que há integração entre a organização e seus colaboradores, ambos se beneficiam.

Nesse contexto, para Moscovici (2002) as relações interpessoais e o clima organizacional se influenciam reciprocamente, e podem definir um ambiente agradável, desagradável ou neutro, trazendo um sentimento de satisfação ou insatisfação aos colaboradores. Ainda segundo o autor, o relacionamento interpessoal pode tornar-se harmonioso quando houver, no ambiente de trabalho, cooperação e empenho dos indivíduos, ou tende a tornar-se tenso, quando houver conflitos que levará a um desempenho grupal desfavorável.

Segundo Schutz (1996, citado por Bergamini, 2006) as relações interpessoais estão ligadas às características individuais. A habilidade de

trabalhar em grupo depende muito de cada indivíduo, pois é necessário que cada um seja capaz de lidar com as dificuldades do outro, e que haja reciprocidade no trabalho. Fiorelli (2000) acrescenta que a relação humana aumenta o conhecimento mútuo, aproveitando os pontos fortes de cada indivíduo e amenizam as deficiências, proporcionando o bem estar no ambiente de trabalho.

Do ponto de vista de Bergamini (2006, p. 84) “em nenhum outro contexto, o aspecto grupal é tão fundamental como naquele no qual as pessoas convivem umas com as outras para conseguirem que um trabalho seja feito”. Nessa perspectiva, pode-se afirmar que nas organizações, os grupos devem-se focar no seu trabalho, buscando atingir os mesmos objetivos de forma harmônica, para que o resultado seja favorável e eficaz.

Chiavenato (2005) menciona que a organização influencia a forma de pensar e sentir do indivíduo, apesar dele poder se relacionar em seu trabalho de acordo com suas metas individuais e organizacionais. Corroborando com a ideia, Kanaane (1995) complementa que “a compreensão da conduta humana possibilita conceber atitude como resultante de valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências à reação, referentes a determinado objeto, pessoa ou situação” (p.58).

Cardozo e Silva (2014) contextualizam sobre a complexidade do relacionamento interpessoal em uma organização, devido à interação entre pessoas diferentes e um meio competitivo. Os autores defendem a necessidade de conhecer o comportamento humano e compreender a importância da integração no ambiente de trabalho, pois o grande desafio para o ser humano é saber harmonizar os fatores essenciais como cordialidade, cuidado e ternura em meio a tantas diferenças dentro de um ambiente de trabalho.

Por sua vez, Moscovici (1985) também considera o processo de interação humana complexo, devido à habilidade em que os gestores de uma organização devem possuir, para lidar eficazmente com as relações interpessoais e saber lidar com cada pessoa e suas particularidades de forma

adequada, conciliando as necessidades de cada uma às exigências da organização. Acrescentando, Quadros e Trevisan (2009) ressaltam que o gestor, que almeja sucesso em sua organização, deve conhecer todo o processo no qual ele está envolvido, como as pessoas, os grupos organizacionais, cultura e a forma de interação entre eles.

Carvalho (2009, citado por Cardozo e Silva, 2014) alega que o alto desenvolvimento tecnológico da sociedade à qual pertencemos proporciona aproximações entre os indivíduos, mas ao mesmo tempo diminui o contato interpessoal. Por ora, o autor ainda afirma que “os seres humanos são essencialmente seres sociais, instintivamente motivados por uma necessidade de se relacionar. É nessa interação que descobrem suas próprias capacidades e as exercitam” (p.28).

A propósito, Chanlat (1993, citado por Silva, Nunes, Aragão e Juchem, 2008) acrescentam que:

As relações interpessoais se desenvolvem em decorrência dos processos de interação, que corresponde às situações de trabalho compartilhadas por duas ou mais pessoas, as atividades coletivas e pré-determinadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade, etc (p. 2).

Estes mesmos autores Silva et al. (2008) consideram ainda que a maneira de ser, pensar e agir dos indivíduos influenciam os relacionamentos nas organizações. Se a organização tiver um clima favorável, o ambiente se torna sadio. Como fatores favoráveis para a existência de um bom relacionamento interpessoal nas organizações, os autores definem a liderança democrática, diálogo, respeito, responsabilidade, assertividade, empatia, bom humor, e como fatores desfavoráveis, referem a inveja, a falta de diálogo, a falta de respeito, a liderança autoritária, as diferenças salariais e a competitividade sem respeito pelo outro.

Em jeito de conclusão, será de referir que o desenvolvimento de um bom nível de relacionamento entre todos os colaboradores e o ambiente de

trabalho é responsabilidade tanto do indivíduo como da organização. A organização tem condições para desenvolver o potencial humano, e conseqüentemente para se desenvolver, quando são criadas as condições para que haja harmonia, confiança, colaboração e cooperação.

2.5.2. SATISFAÇÃO

A satisfação no trabalho apresenta várias considerações relacionadas à afetividade no ambiente, e atualmente é apontada como uma das três variáveis que abordam o bem-estar no trabalho, o envolvimento e o compromisso organizacional. (Siqueira, 2008).

Robbins (2005) caracteriza a satisfação como o conjunto de sentimentos adquiridos pelos indivíduos, ou seja, uma pessoa satisfeita apresenta comportamentos favoráveis em relação ao trabalho, em contrapartida uma pessoa insatisfeita apresenta comportamentos desfavoráveis. Reforçando a colocação, Robbins (2002, p. 67) descreve a seguinte argumentação:

O termo satisfação com o trabalho se refere com a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas. Quando se fala em atitudes do trabalhador, quase sempre se refere à satisfação com o trabalho. Na verdade, as duas expressões são usadas de forma intercambiável.

Spector (2003) contextualiza a satisfação no trabalho como “um produto de adequação entre o indivíduo e seu trabalho” (p. 230). Ainda segundo o autor, os motivos que geram satisfação em uma determinada organização, não necessariamente geram satisfação em outras organizações.

Do ponto de vista de Hunt e Osborn (2002) a satisfação pode ser definida através do nível de realização em que os indivíduos sentem em seu ambiente

de trabalho, é uma resposta emocional às tarefas em que executa. O autor alega que os tópicos mais comuns para se avaliar a satisfação dos indivíduos no trabalho são: pagamento, desempenho, condições físicas e colegas de trabalho, entre outros.

Na opinião de Siqueira (2008) a satisfação é representada pelas situações agradáveis vivenciadas na organização, e podem ser relacionadas ao salário, aos colegas de trabalho, líderes, tarefas realizadas e recompensas recebidas. Corroborando com a afirmação, Robbins (2004) descreve que a satisfação no trabalho pode ser percebida como conjunto de procedimentos justos, onde se não houver honestidade nos métodos realizados dentro da organização como (remuneração, função, liderança, dentre outros), a satisfação dos indivíduos diminui demasiadamente. No entanto, se os procedimentos realizados na organização forem justos, os indivíduos terão mais vontade de trabalhar e o nível de satisfação poderá ser considerado elevado.

Nessa perspectiva, Coda (1997) conceitua a satisfação relacionando fatores como, o salário, o reconhecimento, a chefia e os colegas, dentre outros. Para o autor são esses aspectos que têm uma influência muito direta no clima organizacional, ou seja, através da análise desses fatores, é possível perceber qual o grau de satisfação e insatisfação dos indivíduos em seu ambiente de trabalho.

Ainda segundo Paula, Stefano, Andrade e Zampier (2011), a determinação da satisfação dos colaboradores em uma organização pode ser considerada complicada, pois, para que seja possível haver satisfação no trabalho, alguns fatores devem ser analisados. Por exemplo, a forma como os colaboradores convivem no seu ambiente de trabalho, as recompensas e o cumprimento de regras.

Também Azevedo e Medeiros (2012) consideram que há uma diversidade de fatores que necessitam ser apresentados para se identificar a satisfação dos indivíduos em uma organização, por isso pode ser considerado um fenômeno complexo, além disso, a satisfação pode variar de indivíduo para indivíduo de acordo com as circunstâncias e o tempo.

Davis e Newstrom (1992) falam-nos de divergências nos sentimentos dos indivíduos em relação ao seu ambiente de trabalho, pois o que pode ser satisfatório para um, pode não ser para outro, isso significa que em um mesmo ambiente pode haver sentimentos favoráveis e desfavoráveis, depende da visão que cada um possui da organização como um todo.

De acordo com a ideia dos autores, é possível perceber que vários fatores influenciam diretamente a satisfação dos indivíduos no ambiente de trabalho, e pode variar de indivíduo para indivíduo, nesse contexto os líderes precisam saber diagnosticar esses fatores para que resultados positivos sejam atingidos na organização.

Segundo Teixeira e França (2013), um dos critérios para se analisar um ambiente organizacional é a satisfação dos indivíduos na execução de suas tarefas. Assim, é importante avaliar como a satisfação pode intervir na qualidade das atividades e no efeito esperado pela organização. Acrescentando, Robbins, Judge e Sobral (2010), alegam que colaboradores satisfeitos tendem a falar bem do local em que trabalham, contribuem com os colegas e retribuem às expectativas da organização. Ainda segundo os autores, as organizações que possuem poucos colaboradores satisfeitos, tendem a ser menos eficazes no que tange às organizações com um número maior de colaboradores satisfeitos.

Para que os colaboradores estejam satisfeitos com o trabalho, é necessário que estejam também satisfeitos com seu líder. E a este propósito, Robbins, Judge e Sobral (2010) consideram que o líder precisa saber gerir e motivar seus subordinados para conseguir atingir positivamente seus objetivos na organização. Ainda segundo os autores (2010, p. 75) “trabalhos interessantes que fornecem treinamento, variedade, independência e controle, satisfaz a maioria dos funcionários”. É que, quanto mais os líderes proporcionarem aos seus colaboradores meios para que possam crescer e se desenvolver profissionalmente, na organização, mais os mesmos ficaram satisfeitos com seu ambiente de trabalho.

Para Moscovici (2002), o clima organizacional e o relacionamento interpessoal influenciam-se reciprocamente e podem contribuir para um ambiente favorável e agradável ou desfavorável e desagradável na organização, e, conseqüentemente, causar a satisfação ou insatisfação dos colaboradores. O clima organizacional exerce influência direta na satisfação das pessoas, pois ele é o resultado da própria cultura, tradições e forma de agir de cada organização (Luz, 1995). No entanto, à medida em que o ambiente organizacional passa a possibilitar a satisfação de algumas necessidades de seus funcionários, o clima organizacional passa a ser percebido como um clima favorável. Do mesmo modo, se o ambiente organizacional leva à insatisfação, o clima passa a ser percebido como desfavorável.

Sendo assim, o conhecimento do grau de satisfação do grupo de trabalho permite aos líderes da organização definir estratégias de atuação que beneficiem o ambiente de trabalho e, conseqüentemente, o aprimoramento do desempenho dos colaboradores e o aumento da produtividade. A avaliação do clima organizacional vai ao encontro desse propósito, pois permite conhecer os pontos fracos e os pontos fortes, as oportunidades e ameaças, o que possibilita a promoção de ações que levem a que as falhas sejam corrigidas e os fatores positivos reforçados, em prol da satisfação de todos os indivíduos que trabalham na organização.

2.5.3. LIDERANÇA

Conceituar o termo liderança induz a direcionamentos de como o líder deve ser e agir. Porém, à medida que se estuda sobre o assunto, é possível entender que não há um conceito definido e também não há um perfil de líder específico para todas as situações. Por isso, a liderança vem sendo discutida ao longo do tempo, a partir das vivências humanas (Ferreira, 2012).

No decorrer dos anos tem-se ouvido falar muito em liderança; várias pesquisas estão sendo realizadas com a finalidade de conceituar o termo. Silva (2003) ressalta que têm sido realizados estudos sobre o tema liderança, por ser um assunto que merece muita atenção por parte dos pesquisadores, pelo fato dos líderes causarem um impacto significativo no clima das organizações.

Diversas definições são encontradas, mas a de Chiavenato (2000) se destaca por afirmar que "liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um determinado objetivo" (p. 107). O autor ressalta, ainda, que a liderança é o processo de exercer influência sobre pessoas ou grupos, para que os objetivos sejam atingidos em uma determinada situação. No entanto, a liderança pode ser considerada como a forma como um líder influencia seus colaboradores, dentro de uma organização.

Bergamini (1994) enfatiza que vários autores conceituam a liderança de uma forma distinta e ainda dentro de cada organização pode possuir significados diferentes. A autora refere-nos que se constata "que a maior parte dos autores conceitua liderança como processo de influência de um indivíduo sobre outro indivíduo ou grupo, com vistas à realização de objetivos em uma situação dada" (p. 88).

Hall (2004) aponta que a liderança é uma forma de poder quando está fundamentada nas características pessoais de um líder. Nesse contexto, Saboia e Chies (2012) ressaltam que nas organizações, a liderança possui grande influência sobre os colaboradores e pode ser considerada como uma fonte de poder. Partindo dessa premissa, podemos notar que o papel do líder é fundamental para que as coisas aconteçam de forma que o clima da organização seja positivo ou negativo. Fiorelli (2000, p.112) contextualiza que:

O líder transforma um grupo desarticulado em equipe coesa. O líder mantém o laço emocional. O líder possui o poder de fortalecer ou enfraquecer os vínculos emocionais que dão consistência à equipe. Ao líder cabe conciliar

diferentes pontos de vista, evitando os conflitos entre os membros da equipe, e dirigir o trabalho para metas estabelecidas.

Corroborando com a afirmação, Carvalho e Melo (2008) salientam que o clima organizacional e a liderança são essenciais na relação do líder com o colaborador. Dependendo do estilo de liderança, o clima organizacional pode se tornar agradável e atenderá com eficácia à necessidade dos liderados, pois os colaboradores sentir-se-ão motivados para o trabalho, e todos vão colaborar de forma que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

Ainda segundo Carvalho e Melo (2008), para que o ambiente de trabalho seja agradável, é necessário que o líder saiba ouvir os colaboradores, pois um líder favorável ao diálogo será capaz de buscar soluções que contribuam para uma melhor qualidade de vida nas organizações. O líder é considerado bom, a partir do momento que esteja em sintonia com os colaboradores, compartilhando ideias e informação, havendo assim integração entre os membros como forma de obter uma única linguagem no ambiente de trabalho.

Colaborando com o tema, Robbins (2005) define a liderança como “a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas” (p. 258). A propósito, embora haja muitos conceitos sobre a liderança, a sua essência é sempre a mesma e baseia-se na atenção aos valores humanos e às relações interpessoais, para que o clima favorável e o sucesso da organização sejam encontrados. Em síntese, Silva e Oliveira (2016) afirmam que a importância da liderança nas organizações é justificada pela presença de uma pessoa que seja capaz de encontrar soluções para os problemas que fazem parte do cotidiano organizacional, lembrando sempre que suas decisões são capazes de condicionar o futuro da organização.

O líder deve possuir conhecimento e equilíbrio emocional, para que seus colaboradores se sintam confiantes e possuam satisfação para realizar com afinco o que lhes é solicitado (Anjos, 2008). Nesse contexto, Sanches (1998) aponta que a liderança é importante na organização para a tomada de

decisões, controle dos conflitos, formas de lidar com determinados problemas e o grau de qualidade para a realização do trabalho.

Cabe à liderança, conforme enfatiza Segundo (2003, citado por Carvalho e Melo, 2008), o papel de formar uma visão aberta aos colaboradores, de quais são os objetivos da organização e proporcionar o entendimento da realidade, para que os mesmos se envolvam e ofereçam o melhor de si, em prol de bons resultados. O líder é o principal motivador, responsável pelo bom relacionamento no ambiente de trabalho e o entusiasta para que as pessoas desenvolvam trabalhos com maior eficiência. Todavia, quando as relações se encontram prejudicadas, haverá influências negativas e os resultados serão insatisfatórios.

2.5.3.1 Estilos de lideranças

Para Machado e Goulart (2005, citado por Saboia & Chies, 2012) os vários estilos de lideranças produzem reações diferentes, ocasionando climas organizacionais distintos, e afetando, assim, o comportamento e a motivação dos colaboradores no trabalho.

Segundo Maximiano (2000, p. 405), "estilo de liderança é a forma como o líder se relaciona com os integrantes da equipe, seja em interações grupais ou pessoa a pessoa". O autor fala-nos de três estilos de liderança: autocrático, democrático e liberal. Na liderança autocrática, só o líder toma as decisões; os liderados não participam das decisões tomadas. É um estilo considerado autoritário e centralizador. Na liderança democrática há influência ou participação dos liderados no processo de decisão, há o consenso do grupo. Já na liderança liberal o líder passa sua autoridade para os liderados, ou seja, eles possuem liberdade para tomar decisões.

Para Bergamini (1994), os estilos de liderança devem variar de acordo com as situações vivenciadas nas organizações, pois o líder deve ser capaz de saber

liderar sob condições variadas. A autora ressalta, ainda, que em uma organização o estilo de liderança adotado pode ser eficaz em determinada situação, e em outro momento, o mesmo estilo poderá ser completamente impróprio. Essa afirmativa alerta-nos para o fato de que nas organizações os líderes precisam de implementar estilos de liderança diferentes, para responder com eficácia às diversas situações que se vivem no dia a dia das organizações.

2.5.4. COMUNICAÇÃO

A palavra comunicação vem do latim “*communicare*” e significa partilhar. A comunicação pode ser compreendida como a ação de tornar a informação comum às pessoas, é um processo essencial para todas as atividades nas organizações (Silva, 2003).

Cardoso (2006) ressalta que o papel da comunicação em um ambiente organizacional tem sido muito estudado e possui vários conceitos. Stoner e Freeman (1999) consideram que “a comunicação tem sido caracterizada como sangue vital de uma organização, e a falta de comunicação tem causado o equivalente a uma doença cardiovascular em mais de uma organização” (p. 388). A comunicação é um procedimento muito importante na organização, pois influencia todas as atividades desenvolvidas no ambiente de trabalho e, quando eficaz, é primordial para o sucesso organizacional. Torquato (1991) também conceitua a comunicação como um instrumento importante para eficácia de qualquer organização, pois vários conflitos organizacionais ocorrem devido o processo de comunicação.

Chiavenato (1999) argumenta que através da comunicação o sistema de gestão se torna eficaz, facilita a tomada de decisão e reflete o clima no ambiente da instituição. Ainda segundo esse autor, através da comunicação é possível que ocorra a realização de um trabalho de equipe, onde os

colaboradores estejam motivados e execute com eficácia suas atividades. Por meio de um processo de comunicação eficaz é possível desenvolver processos colaborativos e, mesmo, cooperativos, capazes de tornar as organizações mais dinâmicas, o que se reflete no clima vivido nas próprias organizações.

Conforme afirma Corrado (1994), comunicar quer dizer compartilhar a informação de forma que se torne comum a todos os colaboradores. O principal objetivo da comunicação é integrar seus colaboradores com as ações da instituição, fazendo com que se sintam valorizados. Por tal motivo, a comunicação começa a ser vista como uma prática profissional, que tem um papel central na vida das organizações, uma vez que é através dela que circula a informação entre todos os departamentos da instituição e, conseqüentemente, entre as pessoas.

Para Robbins (2005) é primordial que haja comunicação no ambiente de trabalho, para que os colaboradores expressem seus sentimentos de satisfação ou insatisfação quanto ao trabalho realizado na organização. Ainda corroborando com a afirmação, Matos (1993) ressalta que o objetivo da comunicação é que os indivíduos encontrem as respostas para os problemas em si mesmo ou na organização como um todo.

Na opinião de Moscovici (2002) a comunicação entre os colaboradores deve ser feita de forma completa, sem desarmonias, para que o resultado final seja obtido. Como descrito por Corrado (1994), a comunicação não possui a finalidade somente de transmitir informações, mas é responsável também por mudar o comportamento dos colaboradores em prol de progressos no seu ambiente de trabalho. Para Rizzati (2002), o real objetivo da comunicação é tornar possível que todos os colaboradores de uma mesma organização se inter-relacionem.

Na visão de Robbins (2005), a ausência de uma comunicação eficiente é um fator importante para a geração de conflitos, pois os colaboradores podem ter dificuldade de reconhecer os objetivos sugeridos pela organização. Além disso, a falha na comunicação pode causar vários problemas entre os colaboradores, no que se refere à resistência a mudanças e no afastamento

uns dos outros, com consequências negativas para a produtividade. Nesse contexto, entende-se que a comunicação em um ambiente de trabalho é da responsabilidade de todos os colaboradores, independente do cargo que ocupa, pois os objetivos da organização não se restringem somente a ela, mas também todas as pessoas envolvidas.

Stoner e Freeman (1999) conceituam que a comunicação é “o processo através do qual as pessoas tentam compartilhar significados através da transmissão de mensagens simbólicas” (p. 389). Diante disso, é possível afirmar que a comunicação é um dos processos fundamentais para grande parte das atividades de uma organização, buscando o entendimento comum nas relações entre os colaboradores, primordial para o crescimento organizacional.

Conforme caracteriza Chiavenato (1999), através da comunicação ocorre a transmissão de informação de uma pessoa a outra, que depois é compartilhada por ambos. No entanto, é necessário que haja uma interpretação correta da mensagem transmitida para que se concretize a comunicação e para que se obtenha o sucesso em todos os processos que dependem da mesma. Assim, há uma grande possibilidade de reduzir os conflitos e haver um clima organizacional favorável e positivo no ambiente de trabalho.

Stoner e Freeman (1999) ressaltam que a comunicação é importante em uma organização por ser um processo através do qual é possível planejar, organizar, liderar e controlar. Enfim, a comunicação é uma das formas mais eficientes para se obter o progresso da organização. É um instrumento que estabelece a relação dos colaboradores com a organização, permitindo a participação de todos nos resultados traçados. Através da comunicação eficaz, é possível obter o sucesso das organizações e das pessoas nelas envolvidas.

2.5.5. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento dos indivíduos em uma organização é o fator que mais afeta o desenvolvimento e a eficácia de uma equipe de trabalho. Kanaane (1995) alega que o comportamento organizacional “refere-se às manifestações emergenciais no contexto das organizações, indicando os controles, o processo decisório e os esquemas técnico-administrativos assumidos num dado momento organizacional” (p. 87). Neste contexto, Robbins (2005) acrescenta que o estudo do comportamento organizacional avalia o resultado em que os indivíduos e os grupos possuem sobre o comportamento no ambiente de trabalho, objetivando melhoria na eficácia organizacional.

Para Chiavenato (1999), o comportamento organizacional estuda o funcionamento das organizações e como os indivíduos e grupos se comportam dentro dela. Bergamini (2008) acrescenta que o estudo do comportamento humano em uma organização procura entender a maneira das pessoas resolverem seus problemas e viverem em seu ambiente de trabalho, pois o elemento humano é um fator primordial para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Nessa perspectiva, o comportamento organizacional proporciona desafios e oportunidades para os gestores, apontando as diversidades de cada indivíduo no ambiente de trabalho (Robbins 2005).

Chiavenato (2005) considera que através do estudo do comportamento organizacional é possível encontrar ferramentas para melhorar o desempenho e a produtividade na organização. O estudo do comportamento organizacional se preocupa com o modo como as pessoas e os grupos procedem e como os comportamentos afetam o funcionamento da própria organização. O comportamento organizacional, segundo o mesmo autor, pode ser influenciado por vários fatores como: a motivação, a liderança, a comunicação, os conflitos, entre outros.

Robbins (2005) alega que o comportamento organizacional é o estudo do comportamento humano no ambiente de trabalho, a interação entre as pessoas e a organização em si, das ações e atitudes das pessoas dentro da organização. Para o autor o estudo do comportamento organizacional possui o objetivo de explicar, prever e controlar o comportamento humano. Explicar no sentido de entender os motivos nos quais levaram o colaborador a se comportar de determinada maneira. Prever indica a ação de antecipar a avaliação da reação que os indivíduos poderiam ter devido alguma tomada de decisão. E controlar é entender qual o método necessário para as pessoas se esforçarem mais em seu trabalho. Nesse contexto se percebe que as pessoas reagem e se comportam de maneiras diferentes, assim não é possível generalizar os comportamentos, mas sim avaliar os fatores situacionais para o comportamento organizacional e compreender as diferenças dos indivíduos.

Do ponto de vista de Brum (2015), o comportamento organizacional foca-se no desenvolvimento do comportamento do indivíduo na organização. Para a autora, se a individualidade for respeitada é possível à formação de grupos proativos, dinâmicos, competentes e com atitudes, originando um clima agradável no ambiente de trabalho.

Chiavenato (2000) diz que os indivíduos chegam a uma organização com as suas próprias expectativas e necessidades (comportamento individual); passam a pertencer a um grupo de trabalho (comportamento grupal), que por sua vez interage com outros grupos (comportamento de toda organização). O autor considera que há três abordagens diferentes de comportamento organizacional:

- Macroperspectiva do comportamento organizacional - aborda o comportamento organizacional em sua totalidade e se fundamenta na comunicação, liderança, lidar com conflito, coordenar atividades de trabalho, entre outros.
- Perspectiva Intermediária do comportamento organizacional - aborda o comportamento de grupos e equipes nas organizações e

se fundamenta em maneiras de socialização para que haja cooperação entre os indivíduos e produtividade em grupo.

- Microperspectiva do comportamento organizacional - o foco é o indivíduo e se fundamenta nas diferenças particulares de cada um como a percepção, a motivação, satisfação no trabalho, entre outras.

Para Chiavenato (2004), o comportamento humano é influenciado por variáveis internas e externas, podendo ser influenciado por características da personalidade, motivação, percepções e capacidade de aprendizagem de cada indivíduo.

No livro Recursos humanos: o capital humano das organizações, Chiavenato (2009), voltando a referir-se às características que podem influenciar o comportamento humano, salienta que para a compreensão do comportamento é essencial que os colaboradores não sejam percebidos apenas como recursos, mas como pessoas que agem em função das suas próprias características.

Embora se possam ver as pessoas como recursos, isto é, portadoras de habilidades, capacidades, conhecimento, competências, motivação de trabalho etc., nunca se deve esquecer que as pessoas são pessoas, isto é, portadoras de características de personalidades, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares, etc. Convém, portanto, salientar algumas características genéricas das pessoas como pessoas, pois isso melhora a compreensão do comportamento humano nas organizações (p. 66).

Na opinião de Palácios e Freitas (2006), a análise do clima organizacional é primordial para a compreensão do comportamento humano nas instituições, pois através dele é possível perceber as relações interpessoais (pessoal ou profissional) e, conseqüentemente, o desempenho e comportamento dos indivíduos no seu ambiente de trabalho.

Sendo assim, conhecer o comportamento organizacional é importante para o sucesso das instituições e das pessoas que nelas trabalham, porque como

nos refere Chiavenato (2005), é uma “ferramenta humana para benefício humano” (p.20). O autor assume o comportamento organizacional como uma área do conhecimento relevante na vida das organizações:

O comportamento organizacional constitui uma importante área de conhecimento para todas as pessoas que necessitam lidar com organizações, seja para criar novas organizações, mudar as organizações existentes, trabalhar em organizações, investir em organizações, ou mais importante ainda, dirigir organizações (p 19).

A este mesmo propósito, Brum (2015) ressalta que para que as pessoas e as organizações estejam aptas a vivenciar os desafios do futuro, é necessário conhecer com alguma profundidade a maneira como as pessoas se relacionam, ou seja, é preciso conhecer as pessoas, os grupos, a cultura organizacional e as formas de interação para que o sucesso da organização possa vir a ser alcançado.

2.5.6. CONDIÇÕES FÍSICAS DO AMBIENTE DE TRABALHO

As grandes transformações que vêm ocorrendo no mundo do trabalho faz com que as organizações procurem, cada vez mais, oferecer um ambiente físico de trabalho adequado para os seus colaboradores, na perspectiva de que as atividades sejam realizadas de forma satisfatória (Benaglia 2012).

Silva e Ferreira (2010) consideram que o ambiente físico de trabalho é o principal responsável para que as atividades sejam realizadas com satisfação pelos colaboradores. Se o ambiente não possuir estrutura física adequada, a qualidade do trabalho diminuirá e conseqüentemente a produtividade. Para os autores o ambiente físico de trabalho refere-se à estrutura, móveis, iluminação, equipamentos, entre outros. Corroborando com essa afirmação, Vasconcelos (2001) alude que as condições físicas de trabalho são de

fundamental importância para que os colaboradores atinjam seus objetivos e os objetivos da organização. O autor ressalta que um ambiente físico de qualidade traz satisfação e motivação aos colaboradores. Pelo contrário, como nos diz Lida (2005), as condições físicas do ambiente de trabalho inadequadas interferem no rendimento e na qualidade de vida do colaborador, aumentando o estresse e a perda de produtividade; ambientes que não favoreçam a saúde, segurança e boas relações são responsáveis pela queda de rendimento no trabalho e, conseqüentemente, pela diminuição da capacidade de produção.

Concluimos essa breve abordagem ao impacto que as condições físicas do ambiente do trabalho possuem no desempenho conseguido na organização, chamando à discussão Chiavenato (2004) e Silva e Ferreira (2010). Enquanto o primeiro autor (Chiavenato, 2004) ressalta que a eficácia do processo de trabalho de uma organização depende do conjunto de condições de trabalho que garantam bem estar físico ao colaborador, para os segundos autores (Silva & Ferreira, 2010) investir no ambiente físico de trabalho estimula o colaborador a desempenhar com afinco suas tarefas, o que traz retorno para a organização.

2.5.7. CULTURA ORGANIZACIONAL

O estudo da cultura organizacional tem sido realizado por diferentes autores, tornando-se um tema de grande interesse acadêmico, devido às grandes transformações que a globalização tem provocado no ambiente organizacional. Mello (2004) considera que essas transformações devem concretizar-se em novas crenças, valores e paradigmas, para que as pessoas possam sobreviver em uma organização que impõe a necessidade, cada vez maior, de desenvolverem suas atividades em um nível de qualidade

compatível com as exigências do mercado. Nesse contexto, Matta (1981) apresenta a seguinte definição para cultura:

Cultura é, em Antropologia Social e Sociologia, um mapa, um receituário, um código através do qual as pessoas de um dado grupo pensam, classificam, estudam e modificam o mundo e a si mesmas. É justamente porque compartilham de parcelas importantes deste código (a cultura) que um conjunto de indivíduos com interesses e capacidades distintas e até mesmo opostas, transformam-se num grupo e podem viver juntos sentindo-se parte de uma mesma totalidade (p. 2).

Morgan, Bergamini e Coda (1996) enfatizam que todas as organizações recebem influências do meio cultural no qual estão inseridas. Assim, através da cultura organizacional, é possível conhecer como funciona a organização e como pode ser direcionada. Diante disso, Prates, Barros, Motta e Caldas (1997) aludem que a cultura organizacional é um conjunto de valores e crenças que são partilhados pelas pessoas que ali trabalham, e transmitidas ao longo do tempo.

Há inúmeras definições de cultura organizacional. Para Castro (2003) é necessário pensar no ambiente da organização, na satisfação e insatisfação das pessoas, nos meios usados para atingir os objetivos, ou seja, avaliar o clima da organização face à cultura desenvolvida. Pires e Macêdo (2006) defendem que a cultura organizacional possui um importante papel na compreensão de uma organização, pois identifica a maneira de pensar, agir e sentir de um grupo. Para os autores, a cultura significa a construção de significados partilhados pelas pessoas que pertencem à mesma organização.

Nessa perspectiva, os mesmos autores (Pires & Macêdo, 2006) alegam que quando um grupo de pessoas se reúne para realizar determinada atividade, constroem os seus hábitos, linguagens, princípios e, conseqüentemente, a sua cultura.

Para Wagner e Hollenbech (2003) a cultura de uma organização “é a maneira informal e compartilhada de perceber a vida e participação na

organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e o seu trabalho” (p. 367). Há, no entanto, muitas definições sobre o conceito de cultura e várias são as visões da relação da cultura com as organizações. Segundo Schein (1985, citado por Pires & Macêdo, 2006) a cultura organizacional deve ser percebida como formas de atuação, desenvolvidas por um determinado grupo, que permitem a esse grupo lidar com problemas de diversas ordens e que sejam percebidas pelos elementos do grupo como válidas e com interesse para serem ensinadas aos novos membros da organização.

A cultura organizacional é um padrão de suposições básicas demonstradas; inventadas, descobertas ou desenvolvidas por um dado grupo; que ensina a lidar com seus problemas externos de adaptação e internos de integração; que funcionou bem o bastante para ser considerado válido e, ainda, para ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas (p. 90).

Por sua vez, Fleury e Fischer (1989) enfatizam que a cultura é idealizada como um “conjunto de valores expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação” (p.117).

Sob esse enfoque, na opinião de Chiavenato (2009) a cultura organizacional é moldada pelas pessoas, pela ética e pela estrutura da organização. Através dela é possível perceber que as organizações são diferentes, ou seja, cada uma possui sua própria identidade. As organizações não funcionam por si só, mas dependem de um conjunto de pessoas para dirigi-las e controlá-las. No entanto, para se conhecer uma organização é necessário conhecer sua cultura organizacional, que se manifestam através do conhecimento partilhado, dos artefatos, comportamentos das pessoas, dos grupos e da própria organização.

Segundo Rizzati (2002) é possível entender a cultura como um conjunto de valores e crenças que formam a identidade da instituição, e o clima como um

conjunto das percepções partilhadas pelos colaboradores em relação às variáveis organizacionais que compõe o ambiente de trabalho.

Enfim, para conhecer e avaliar a cultura de uma organização é necessário conhecer aspectos diversos, como por exemplo, os valores, os mitos, as histórias, os gestos e os principais artefatos encontrados ao longo do tempo na organização e que, de certa forma, contribuíram para a construção da sua identidade.

2.5.8. MOTIVAÇÃO

O trabalho nas organizações está cada dia mais complexo, pois os indivíduos estão inseridos em uma realidade de competição global. A procura de uma relação favorável entre os indivíduos, o ambiente de trabalho e sua tarefa na organização, justifica o estudo da motivação das pessoas (Vitório, 2015), por isso a motivação pode ser considerada uma variável importante para o clima organizacional.

A palavra motivação é originada da palavra latina "movere" que significa mover, ou seja, é aquilo que leva o indivíduo a agir e realizar suas tarefas (Bergamini, 2008). Indica “o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação no comportamento humano” (Maximiano, 2000, p.347).

Dubrin (2003) afirma que “a motivação num ambiente de trabalho é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais” (p. 110). A pessoa motivada demonstra disposição para realizar suas tarefas, e a este respeito Bergamini e Coda (1997) alegam que “a motivação é definida como uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo (necessidade). A motivação, portanto, nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem essa necessidade” (p.24).

Para Chiavenato (2004) a motivação “é um constructo hipotético utilizado para ajudar a compreender o comportamento humano” (p. 242). Por sua vez, Maximiano (2000) afirma que o comportamento humano é sempre motivado por fatores individuais ou ambientais, o que significa que na base dos comportamentos estão sempre motivos que justificam a sua existência. Poder-se-à por isso dizer que o indivíduo necessita de ser incentivado e estimulado por algum motivo ou razão para executar o seu trabalho.

Segundo Chiavenato (2000) a motivação está relacionada a três aspectos diferentes: o objetivo, a intensidade e a persistência do comportamento. Nessa perspectiva, segundo o autor a motivação é “o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais” (p.128).

Maximiano (2000) afirma que o clima organizacional é constituído por sentimentos compartilhados entre as pessoas a respeito do ambiente de trabalho, que afetam positiva ou negativamente a sua motivação dentro da organização. Para Maximiano (2004, p.266), a motivação é “um processo fundamental do comportamento que afeta o desempenho das pessoas e das organizações”.

Somando à ideia, Chiavenato (2002) ressalta que o clima organizacional possui relação com a motivação dos colaboradores, pois quando a motivação é elevada, os resultados do clima são positivos, há uma maior satisfação e os indivíduos tendem a colaborar mais entre si; porém, quando a motivação é baixa, o clima fica comprometido, trazendo desinteresse e insatisfação aos indivíduos.

Segundo Chiavenato (2007, p. 296), “as pessoas são diferentes entre si no que tange à motivação. As necessidades humanas motivadoras do comportamento humano produzem padrões de comportamento que variam de indivíduo para indivíduo”. De acordo com o raciocínio, a pessoa pode estar motivada por vários fatores em situações diferentes, ou seja, depende das condições que influenciam suas tarefas e as condutas exercidas no ambiente

de trabalho. Sendo assim, para Bergamini (2008) a motivação no ambiente de trabalho deve ser analisada, levando em consideração várias situações como: o indivíduo (particularidades, características e experiências); o trabalho (natureza e restrições), a organização (normas e objetivos) e o seu próprio clima organizacional.

Na opinião de Bergamini e Coda (1997), quando um colaborador não está motivado com a sua função, o emprego passa a ser uma forma de recurso para ser utilizado em prol da sua satisfação fora do trabalho. Essa afirmativa aponta que o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho não deve ser interpretado sem considerar a situação e as influências a que ele está exposto, que decorram do ambiente externo, grupo de trabalho ou da própria organização.

Corroborando com a ideia, Bergamini (2008) afirma que a pessoa motivada em seu ambiente de trabalho não sente o tempo passar enquanto executa suas tarefas, por outro lado, para a pessoa desmotivada, o dia fica longo e as tarefas difíceis de serem realizadas.

De acordo com Robbins (2004), a motivação é caracterizada pelo esforço realizado em prol dos objetivos organizacionais, sob a condição de que satisfaça também alguma necessidade individual. Diante disso, é necessária a preocupação com a motivação dos colaboradores para que haja uma maior produtividade nas funções exercidas pelos mesmos.

Bergamini (2008) assume que não há uma fórmula certa para que as pessoas se sintam motivadas a interagirem de forma adequada com as outras pessoas. A autora ressalta que para obter uma motivação favorável ao clima da organização, é necessário que os líderes sejam capazes de diagnosticar as necessidades dos indivíduos e de colaborar com seus esforços diários, pois indivíduos motivados mantêm a realização de tarefas até que seus objetivos sejam atingidos. O nível de motivação depende de cada situação dentro do ambiente de trabalho e pode variar entre os indivíduos e dentro de cada indivíduo. Dessa forma, Coda (1997) afirma que:

Apesar das inúmeras e complexas teorias, a motivação, na prática, continua sendo enfocada com simplicidade e muito maior atenção esse assunto recebe, quando se identifica que as pessoas estão desmotivadas em seu trabalho. Fala-se até mesmo que as motivações estão em “crise” e isto tem levado à busca quase desesperada de receitas, fórmulas ou novas técnicas para manter os indivíduos motivados no exercício de suas atividades que acabam transformando-se, na melhor das hipóteses, em modismo (pp. 94-95).

A motivação, no entanto, pode ser considerada o resultado da influência entre os indivíduos e as situações que os envolvem. Cada indivíduo pode possuir diferentes graus de motivação, que também podem variar em diversos momentos, ou seja, ele pode estar mais motivado em determinado momento e menos em outro (Chiavenato, 1999). A este propósito, Maximiano (2000) considera que a motivação pode ser resultada de fatores internos e de fatores externos, que podem ser criados e manipulados para que as pessoas se sintam preparadas a responder positivamente. Vitório (2015) dá-nos conta de que os fatores que mais influenciam a motivação das pessoas que trabalham em organizações públicas são em primeiro lugar, a valorização; em segundo lugar, poder fazer o que se gosta; em terceiro lugar, o exemplo dado pelo chefe; em quarto lugar, a importância do trabalho significativo; em quinto lugar, a possibilidade de realização profissional; em sexto lugar, a confiança; em sétimo lugar a percepção de justiça.

Concluindo, para se poder avaliar a motivação, é preciso compreender as necessidades das pessoas. Com isso, é possível criar um ambiente motivador para o desempenho das tarefas. Um ambiente que assente no que os colaboradores mais valorizem, um ambiente que seja capaz de promover as condições adequadas para que se verifiquem melhorias na produtividade e na qualidade dos serviços prestados.

2.5.9. CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

O conflito é um fator importante para o clima organizacional e merece ser estudado, pois atualmente as organizações estão sendo desafiadas a lidar com as singularidades do comportamento humano nas relações de grupo. Os líderes precisam saber administrá-las para conseguir gerenciar os conflitos interpessoais, que são decorrentes de vários fatores, sejam internos ou externos, que influenciam o desempenho dos indivíduos (Onzi & Caregnatto, 2014).

Nascimento e Simões (2011) ressaltam que as organizações são constituídas por pessoas com personalidades, objetivos e experiências diferentes, que precisam trabalhar em conjunto para alcançarem objetivos comuns. Então, é normal que ocorram conflitos por diferentes motivos e nas mais variadas situações. É necessário que a organização saiba aproveitar os benefícios desse fenômeno ou eliminá-lo, caso represente problemas à vida organizacional.

Para Dubrin (2003), os conflitos resultam “da oposição de pessoas ou forças que levam à elevação de alguma tensão em que as partes envolvidas creem que seus desejos são incompatíveis” (p. 170). Nesse contexto, Robbins (2004) ressalta que, por vezes, o conflito está relacionado à percepção das pessoas no que se refere ao esforço por parte de alguns indivíduos objetivando impedir a conquista de outros. O mesmo autor (Robbins, 2005) diz-nos, ainda, que conflito é o processo que se inicia quando uma das partes se sente ameaçada ou afeta negativamente alguma coisa que a primeira considera importante. Rizzatti (2002) fala-nos que os conflitos interpessoais acontecem devido às diferenças existentes entre os indivíduos na execução de tarefas, devido às discordâncias individuais ou até mesmo diferenças pessoais e emocionais decorrentes das relações dos indivíduos no trabalho. Spagno e L’Abbate (2010) consideram que uma situação de conflito, em uma organização, é caracterizada pelas divergências de ideias entre as pessoas que estão em posições diferentes, porém necessárias à vida organizacional.

Para Chiavenato (2002) as causas dos conflitos vão além das diferenças pessoais, que são causas inevitáveis e que sempre vão existir na organização. O autor caracteriza o conflito como influências diretas e indiretas, no qual tentam impedir a outra parte de atingir seus objetivos, e pode ocorrer entre os indivíduos, entre grupos e até mesmo entre as organizações.

Spagno e L'Abbate (2010) consideram que sendo o conflito um fenômeno da vida organizacional, ele pode apresentar critérios positivos ou negativos, dependendo de como a situação é analisada e como os líderes lidam com ela.

Para Araújo (2006, p. 04), "o melhor clima possível não elimina a existência de conflitos, mas deve eliminar o conflito predador, aquele que só traz instabilidade e incerteza." O autor ressalta, ainda, que dentro de uma organização é importante que as relações sejam harmônicas e que os indivíduos se respeitem para propiciar um ambiente de trabalho com menos conflitos e mais agradável.

Vergara (2000) contextualiza que não é possível evitar os conflitos nos relacionamentos interpessoais, sendo assim, é necessário que o líder tenha competência para não deixá-los desenvolverem. O líder precisa saber controlar as situações conflitantes, proporcionando aos envolvidos um ambiente de trabalho harmônico. Nessa perspectiva Chiavenato (1998, 2004) alerta para o fato de que os conflitos não resolvidos podem trazer consequências para a organização, e dificultam a comunicação e a harmonia entre os colaboradores.

A maior parte dos conflitos organizacionais é provocada por conflitos pessoais, quando os conflitos são apenas parcialmente resolvidos ou inadequadamente resolvidos criam um contencioso entre a organização, seus participantes e o sindicato que pode afetar negativamente o desempenho organizacional. (Chiavenato, 2004, p. 376)

Ainda a propósito do que temos vindo a referir, Robbins (2004) ressalta que o conflito é inevitável para o clima organizacional, mas que se for bem administrado é possível que resulte em efeitos positivos e que podem,

mesmo, vir a ajudar a alcançar as metas organizacionais e a redefinir novas estratégias para a organização.

Dubrin (2003) corrobora a ideia de que a gestão adequada dos conflitos pode contribuir para melhorar o convívio do grupo e o desempenho da organização. Do mesmo modo, Carvalho e Melo (2008) ressaltam que através dos conflitos se podem obter resultados favoráveis para a organização, pois os problemas podem ser diagnosticados e novas posturas podem ser tomadas para resolvê-los.

O conflito pode ser funcional ou disfuncional. Segundo Robbins (2004) os conflitos funcionais geram benefícios para a organização e para o indivíduo e estão relacionados com as tarefas exercidas no ambiente de trabalho, já os conflitos disfuncionais são àqueles que prejudicam os objetivos organizacionais e estão pautados ao relacionamento entre as pessoas e os grupos. Concluindo, Chiavenato (1998) sugere que o conflito seja resolvido com muita cautela para poder proporcionar mudanças organizacionais favoráveis, em busca de grandes inovações.

Passamos a centrar-nos na descrição do estudo empírico. Iniciando pela apresentação do problema e sua justificativa, passamos a apresentar os objetivos da pesquisa e posteriormente centraremos a nossa atenção nos procedimentos metodológicos: tipo de estudo, características da organização, população e amostra, técnica de recolha e tratamento de dados.

3. **CAPÍTULO II - ESTUDO EMPÍRICO**

3.1. Apresentações do problema

As transformações tecnológicas vividas nas últimas décadas e as consequentes mudanças no mundo da globalização estão exigindo novas estratégias das organizações em relação ao clima vivido no ambiente de trabalho. Vivemos em uma sociedade de organizações, onde passamos grande parte da vida trabalhando. Em outras palavras, conforme afirma Stoner e Freeman (1999), basicamente passamos de uma organização para outra; vivemos trabalhando e, assim, de algum modo, pertencemos a alguma organização.

As organizações estão vivendo em um processo constante de mudanças que vêm impondo novos rumos aos processos de gestão. Devido às transformações aceleradas, as instituições precisam se adaptar às mudanças para não comprometerem a sua própria sobrevivência. O crescimento gradativo do *Campus* estudado pode esbarrar em vários problemas relacionados ao clima organizacional, como problemas na comunicação, relacionamento interpessoal, liderança, conflitos, entre outros, talvez trazendo ao *Campus* um clima organizacional desfavorável ou não desejado.

O estudo do clima de uma organização pode fazer com que os dirigentes e colaboradores detectem pontos desfavoráveis ao ambiente de trabalho, que podem passar despercebidos. É necessário conhecer e avaliar a liderança, a integração entre a equipe, a comunicação e o relacionamento interpessoal para que haja a motivação e a satisfação no trabalho, gerando, assim, o comprometimento com a instituição, mas, infelizmente, às vezes esses problemas não são diagnosticados e o clima da organização tende cada vez mais a se tornar desfavorável.

Por ser um *Campus* ainda novo, não há nenhum registro que comprove o estudo do clima organizacional na instituição. E, por esse motivo, talvez seja possível, de maneira mais fácil, rever o clima e detectar as variáveis que o influencia de forma positiva e negativa e buscar medidas que propiciem um ambiente de trabalho mais agradável, resolvendo os problemas e dando atenção às questões da satisfação no trabalho.

Numa abordagem mais compreensível para o entendimento do problema, Rizzati (2002) afirma que é necessário estudar o clima organizacional para que os procedimentos sejam melhorados e sejam diagnosticados os aspectos que mais interferem na percepção dos problemas da instituição. Nesse contexto, pode-se destacar que os problemas abaixo formulados, na forma de questionamentos, expressam a preocupação do presente estudo.

- Existe relação entre as variáveis (relacionamento interpessoal, comunicação, satisfação, liderança, conflitos e condições físicas) percebidas pelos servidores e a influência no clima organizacional vivido na instituição?
- Existe relação entre a satisfação dos servidores no trabalho e as variáveis que influenciam positiva e negativamente o clima organizacional?
- Se existe relação entre as variáveis percebidas pelos servidores e o clima organizacional, quais interferem na capacidade para esses profissionais se sentirem ou não motivados no seu local de trabalho?

Na opinião de Coda (1997), para que sejam realizadas estratégias administrativas, é importante o estudo do clima organizacional, fundamentado à realidade da instituição. Dessa forma, considerando a importância do clima organizacional para a gestão administrativa, tendo em vista que o *Campus* do Instituto Federal do Triângulo Mineiro é novo e identificadas as variáveis que influenciam o clima organizacional, a instituição pode passar por um processo de reestruturação, visando à harmonia no ambiente de trabalho entre todos os servidores.

3.2. Justificativa

Vivemos um momento em que o grande desafio é conseguir se adaptar às mudanças e transformações ocasionadas pela globalização. Essas mudanças acontecem cada vez mais rápidas, exigindo das organizações estratégias eficazes que permitam dominar os desafios. O cenário da globalização e as novas tecnologias da informação e da comunicação fazem com que aumente ainda mais a percepção desse impacto.

As pessoas e as organizações procuram constantemente se ajustar a esse ambiente. Os indivíduos são obrigados a trabalhar em equipe e não mais individualmente para enfrentar as mudanças da globalização. Um clima harmonioso e saudável no local de trabalho é fundamental para reduzir os conflitos e melhorar o relacionamento interpessoal, favorecer a comunicação e o desenvolvimento organizacional, trazendo benefícios para todo o público envolvido, conforme explica Chiavenato (2000):

O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia o seu comportamento. É aquela "atmosfera psicológica" que todos nós percebemos quando entramos num determinado ambiente e que nos faz sentir mais ou menos à vontade para ali permanecer, interagir e realizar (p.305).

A partir desse conceito, compreende-se que o objetivo do estudo do clima organizacional é determinar, no ambiente de trabalho, as percepções individuais ou de grupos, além de determinar também a satisfação dos colaboradores, diagnosticando as peculiaridades do ambiente.

O estudo do clima de uma organização pode fazer com que os seus dirigentes descubram os pontos negativos, que às vezes passam despercebidos, tomando assim ações corretivas para acabar com os problemas. É importante também avaliar o relacionamento interpessoal, estilo de liderança, a motivação dos colaboradores, entre outras variáveis,

pois a manutenção do elevado grau de satisfação das pessoas gera comprometimento e agrega valor à instituição. Diante disso, aumentou-se o interesse pelo estudo sobre o clima organizacional, já que este é a imagem da organização, aponta a relação dos itens que influenciam o ambiente e afetam direta ou indiretamente o comportamento das pessoas no trabalho e, conseqüentemente, interfere nos resultados (Moro, Balsan, Costa, Costa, & Schetinger, 2012).

Justifica-se também este estudo na importância da compreensão do clima organizacional para conduzir um diagnóstico do ambiente de trabalho, em diversos dos seus aspectos, objetivando o conhecimento real da situação da instituição e o dimensionamento do nível de motivação, satisfação e comprometimento dos colaboradores no trabalho. Rizzatti (2002) alega que “o estudo de clima é um excelente instrumento de feedback e de intervenção organizacional, trazendo contribuições valiosas para o conhecimento e o manejo do funcionamento das organizações” (p. 27). Nesse contexto, estudar a percepção do clima organizacional é de grande importância, pois através da pesquisa é possível avaliar a opinião dos servidores de forma a trazer melhorias e obter um clima organizacional favorável ao *Campus* do IFTM.

3.3. Objetivos

3.3.1. OBJETIVO GERAL

Conhecer a percepção dos servidores de um *Campus* do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM) em relação ao clima organizacional e suas variáveis, investigando-se como este influencia o nível de satisfação dos servidores no local de trabalho.

3.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Compreender a maneira como os servidores percebem o clima organizacional no seu ambiente de trabalho.
- Identificar as variáveis que podem contribuir positiva e negativamente para o clima organizacional.
- Identificar as variáveis do clima organizacional que podem contribuir para aumentar os níveis de motivação e de satisfação dos servidores no local de trabalho.

3.4. Metodologia

3.4.1. TIPO DE ESTUDO

O presente estudo é de natureza qualitativa (Martens, 1997), no formato de estudo de caso (Yin, 2001).

Segundo Ohman (2005), a abordagem metodológica de natureza qualitativa incide sobre as experiências vividas pelos indivíduos, o modo como às experiências são percebidas, os sentimentos e as atitudes, enfatizando o comportamento humano e a interação social. Através da metodologia qualitativa estuda-se a qualidade de um fenômeno e desenvolvem-se novos conhecimentos com base nas crenças dos participantes e nos dados que o investigador consegue captar. Trata-se de uma metodologia “indutiva em vez de dedutiva, e é interpretativa em vez de preditiva. O projeto é flexível, interativo e emergente e, portanto, exige capacidade para mudar e adaptar o processo de pesquisa de acordo com os resultados emergentes” (Ohman, 2005, p. 273).

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa qualitativa (Martens, 1997) abrangente que permite um conhecimento amplo e detalhado (Gil, 2011) sobre “um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. (...) A investigação baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir num formato de triângulo” (Yin, 2001, pp. 32-33).

Apesar de o presente estudo ser considerado de natureza qualitativa, por recorrer, sobretudo, à análise de conteúdo de entrevistas semiestruturadas e de uma resposta aberta, obtida através da aplicação de um questionário, ele tem também uma natureza quantitativa, de menor dimensão, que decorre da análise de dados conseguidos através das respostas fechadas de um questionário, que será aplicado aos servidores do *Campus* pesquisado, exceto àqueles que integrarem a amostra que vai responder às entrevistas semiestruturadas e servidores com cargo de direção. Será através do cruzamento dos dados obtidos nas diferentes entrevistas e dos dados obtidos através dos questionários que se conseguirá a triangulação dos dados a que Yin (2001) se refere, e que segundo Maroy (2005) desempenha um importante papel na fiabilidade dos dados e na “*confiabilidade do estudo de caso*” (Yin, 2001, p. 119).

3.4.2. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM) possui como missão a oferta da educação profissional e tecnológica por meio do ensino, pesquisa e extensão e promove o desenvolvimento na perspectiva de uma sociedade inclusiva e democrática. Disponibiliza a oferta da educação nos diversos níveis de ensino e modalidade de cursos, permitindo o ingresso do estudante desde o ensino médio até ao nível

superior e de pós-graduação lato-sensu, como mestrado e doutorado. O IFTM é composto, atualmente, pelos Campis Ituiutaba, Paracatu, Patos de Minas, Patrocínio, Uberaba, Uberlândia e Uberlândia Centro e pela Reitoria. Localizada em Uberaba, a Reitoria é responsável pela garantia da unidade institucional e pela gestão de recursos e planejamento, além de estar à frente de todos os interesses educacionais, econômicos e culturais da Instituição (Instituto Federal do Triângulo Mineiro, 2013).

Dentro da estrutura organizacional, o *Campus* pesquisado é composto pela Diretoria Geral, Secretaria da Diretoria Geral, Coordenação de Ensino, Coordenação de Administração e Planejamento e Coordenadorias, dando suporte técnico, pedagógico e administrativo nas ações de curto, médio e longo prazo, desenvolvidas no referido *Campus*.

Este *Campus* possui um quadro funcional composto por 56 servidores. Destes, 21 são técnico-administrativos e 35 docentes. Dos 21 técnico-administrativos, 9 estão ligados à Coordenação de Ensino e os demais à Coordenação de Administração. Entre os administrativos, 1 compõe a coordenação da instituição (diretor administrativo) e entre os professores, 2 compõem a coordenação da instituição (o diretor-geral e o diretor de ensino), ficando exclusivamente ligados às suas atividades de gestão.

A maioria dos participantes do estudo conhece a história, a missão, visão e valores da instituição:

- A história da Instituição é bem conhecida por 37% dos indivíduos e razoavelmente conhecida pelos restantes 63%. Esse conhecimento é importante, pois a partir dele é possível contribuir para a construção da história da Instituição.

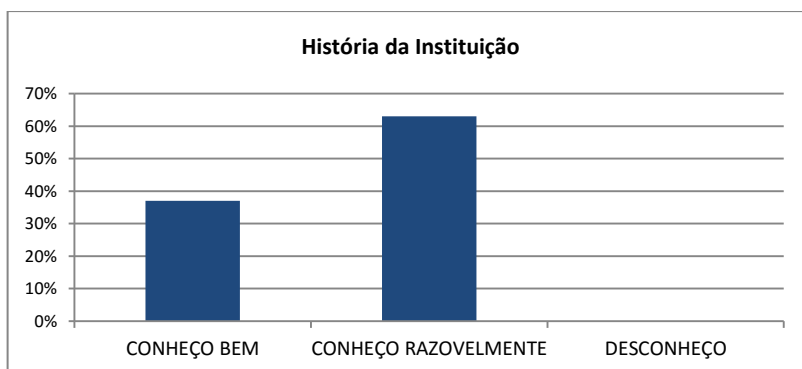


Gráfico 1 - Conhecimento dos servidores sobre a história da Instituição.

- A missão da instituição já é bem conhecida por uma percentagem maior de servidores. Foram 62% os que disseram que a conhecem bem e os outros 38% assumiram conhecê-la razoavelmente;
- Em relação à visão da Instituição, 38% assumiram conhecê-la bem, 60% disseram conhecê-la razoavelmente e 2% assinalaram que a desconhecem;
- Os valores da instituição são do conhecimento da maioria dos servidores. Ficamos a saber que 50% dos respondentes conhecem bem esses valores, 48% conhecem-nos razoavelmente e 2% não os conhecem. A percepção com relação aos valores é importante, pois são eles que dão sustentação à filosofia da organização.

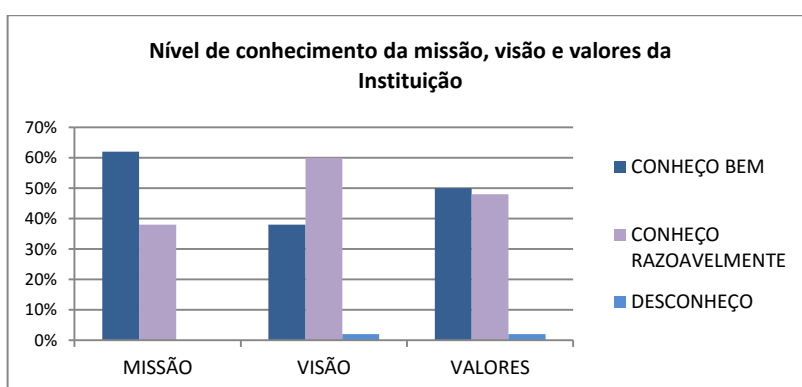


Gráfico 2 - Conhecimento dos servidores sobre a missão, a visão e os valores da Instituição.

3.4.3. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Tendo em consideração que a opinião de cada um dos servidores do *Campus* se reveste de grande interesse para a presente investigação, considerou-se importante que a coleta de dados fosse feita à totalidade dos servidores, com a exceção dos três indivíduos que têm funções de direção (por realizarem a administração do *Campus*, coordenando e supervisionando todas as atividades, atuando como chefes dos administrativos e docentes). Por uma questão de tempo, não será possível fazer uma entrevista semiestruturada a cada um dos participantes, então se optou por entrevistar 11 participantes (explicaremos a constituição da amostra em “Procedimentos para a realização da pesquisa”) e aplicar um questionário (composto por questões fechadas e uma questão aberta) aos restantes. Foram, assim, incluídos no estudo todos os servidores que estiverem ao serviço durante o período de tempo em que fizemos a coleta de dados, e que muito gentilmente aceitaram participar de forma voluntária do estudo.

Os participantes do estudo são em maior quantidade do gênero feminino, embora haja algum equilíbrio: 54% são do sexo feminino e 46% são do sexo masculino.

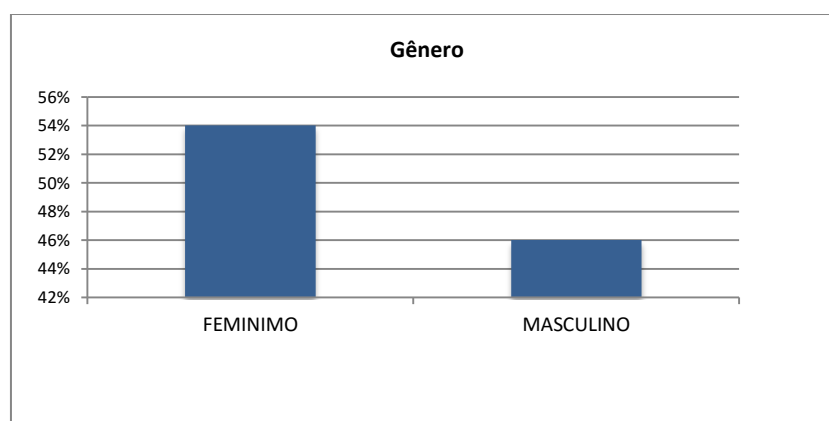


Gráfico 3 - Participantes no estudo: gênero.

Quanto à faixa etária, percebemos que ela é bastante heterogênea. Encontramos 38% de servidores que se encontram na faixa etária dos 20 aos 30 anos, 54% na faixa etária dos 31 aos 45 anos e 8% na faixa etária acima de 45 anos.

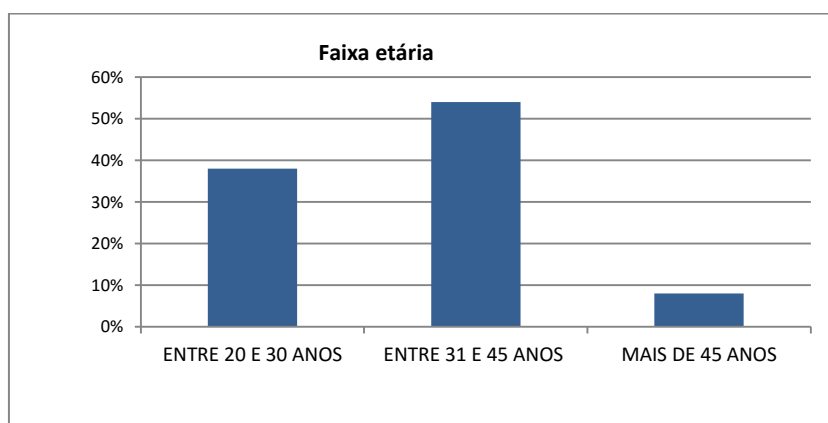


Gráfico 4 - Faixa etária dos participantes.

Quanto às funções que desempenham no *Campus* do Instituto Federal, será de referir que 60% desempenham funções docentes e 40% funções de técnico-administrativos.

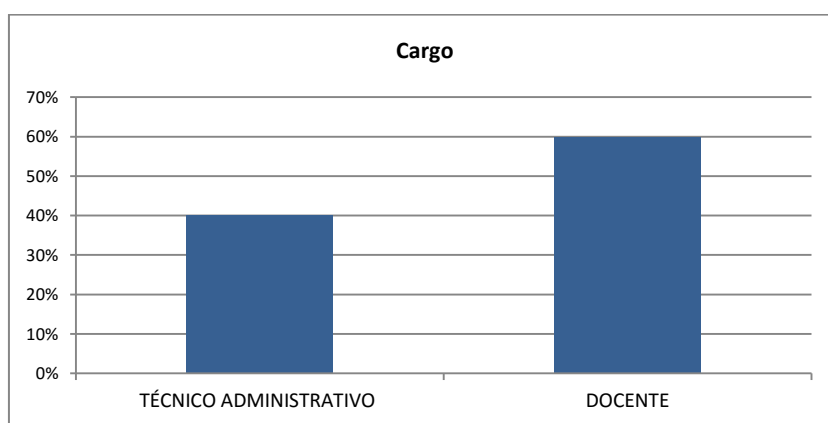


Gráfico 5 - Funções dos participantes.

Em relação ao grau de escolaridade, a maioria dos servidores possuem pós-graduação completa (especialização, mestrado ou doutorado). É portanto, um grupo de profissionais com uma formação acadêmica elevada: 61% têm pós-graduação completa (especialização, mestrado ou doutorado), 23% têm pós-graduação incompleta (especialização, mestrado ou doutorado), 8% têm graduação incompleta (bacharelado, licenciatura e tecnológico), 6% têm graduação completa (bacharelado, licenciatura e tecnológico) e apenas 2% têm curso técnico incompleto.

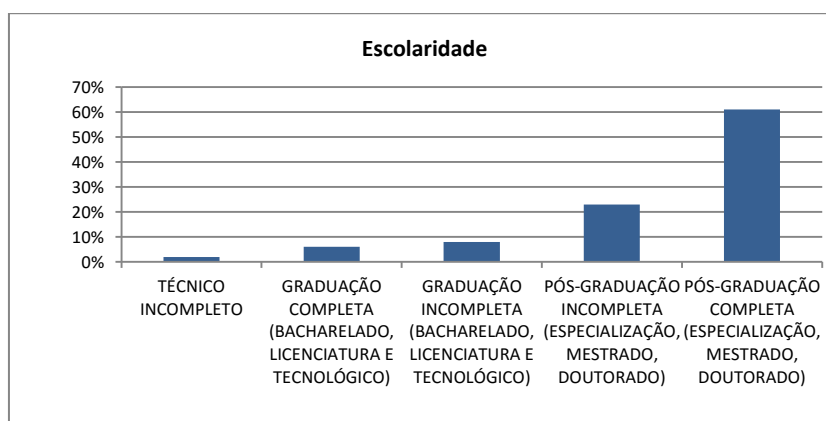


Gráfico 6 - Escolaridade dos participantes.

3.4.4. TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS

Antes de iniciar a pesquisa, devido às exigências brasileiras, o Projeto da Dissertação foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa, através da Plataforma Brasil. Diante disso, submetemos o projeto em novembro de 2016 e o mesmo levou aproximadamente três meses para ser aprovado. Somente após a aprovação, iniciamos a pesquisa.

Com o presente estudo desejou-se recolher as opiniões explícitas de todos os servidores do *Campus*, com exceção do diretor geral, do diretor administrativo e do diretor de ensino.

A pesquisa foi dividida em duas fases distintas: na primeira fase foi realizado um aprofundamento bibliográfico embasado em artigos, revistas, livros e redes eletrônicas, referentes ao assunto abordado como fundamentação teórica. Na segunda fase fizemos a coleta de dados, recorrendo a dois procedimentos:

I) Através de uma entrevista semiestruturada, feita individualmente a 11 servidores;

II) Através da aplicação de um questionário composto por questões fechadas e uma questão aberta, aplicado a todos os servidores que não participaram da entrevista semiestruturada.

Os servidores receberam, em mão, e com antecedência o TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), que tem o objetivo de elucidar e esclarecer aos pesquisados sobre a pesquisa a ser realizada, seus riscos e benefícios, para que os mesmos manifestem de forma livre e consciente sua vontade de participar (ou não). Também foram informados que poderiam recusar a participar do estudo, ou retirar o consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e se desejar sair da pesquisa, não sofrerá qualquer prejuízo.

É importante destacar que o questionário e o roteiro da entrevista foram repassados à Direção Geral do *Campus* para esclarecer a forma como o processo será realizado.

3.4.4.1 Entrevista semiestruturada

A entrevista (Apêndice C), foi aplicada a 11 (onze) servidores do *Campus*, sendo eles: 7 (sete) professores (P), 2 (dois) técnico-administrativos (A)

ligados à coordenação de ensino e 2 técnico-administrativos (A) ligados à coordenação de administração. Para a constituição desta amostra, utilizamos o seguinte critério: no caso dos professores foram selecionados os 4 (quatro) mais velhos e os 3 (três) mais novos; no caso dos técnico-administrativos foram selecionados o mais velho e o mais novo de cada setor (coordenação de ensino e coordenação da administração). O número dos participantes corresponde a 20% (vinte por cento) dos servidores, em cada setor.

Durante a realização das entrevistas semiestruturadas tivemos o cuidado de ouvir atentamente os entrevistados (Yin, 2001), de forma que pudessem ser acrescentadas ou alteradas questões, explorando temas com cada participante, deixando que surgissem dados com interesse para o estudo enquanto a conversa fluía (Smith, Harré, & Van Langenhove, 1999). Como nos refere Ruquoy (2005), no decorrer das entrevistas tivemos, uma ou outra vez, um papel mais direcionado, quando o entrevistado se deixava “arrastar, ao sabor do seu pensamento”, para campos de interesse que não eram os do estudo. As entrevistas foram realizadas individualmente, em horário combinado entre a pesquisadora e os participantes e em locais reservados e da escolha dos participantes. O local da entrevista permitiu que ela fosse realizada sem interrupções e sem que outras pessoas pudessem escutar o que estava a ser dito. As entrevistas foram gravadas em áudio, com consentimento dos participantes, para serem posteriormente transcritas na íntegra e entregues aos entrevistados para que pudessem retificar o texto, retirar alguma parte que não quisessem que ficasse registrada, para acrescentar informações que considerem não ter relatado na entrevista. Depois de validadas as entrevistas, os registros dos áudios foram eliminados e foi utilizado um código para cada entrevista, que não permite identificar o respectivo participante.

O roteiro da entrevista era constituído por nove perguntas (algumas com alíneas), que, no seu conjunto, permitiram obter a percepção dos participantes acerca: da relação interpessoal; dos fatores positivos e negativos que influenciam o trabalho dos servidores; da comunicação entre a chefia e

subordinados; da liberdade de opinião; da motivação para o trabalho e, do reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, entre outros.

3.4.4.2 Questionário

A resposta ao questionário foi dada através do autopreenchimento. Na primeira parte, em que foi feita a apresentação do estudo, foi solicitada sinceridade nas respostas. A esta parte, surgiram perguntas referentes: aos dados pessoais (que não permitem identificar os respondentes); à satisfação com o trabalho e à realização profissional; à valorização e reconhecimento; ao relacionamento interpessoal; ao trabalho em equipe e motivação; às condições físicas para o trabalho; à comunicação, à imagem (reputação) do *Campus*; ao treinamento e desenvolvimento. O questionário terminava com uma pergunta aberta, que permitia aos participantes falarem sobre assuntos relacionados com o estudo, e sobre os quais não tinham sido questionados.

O questionário foi elaborado pela pesquisadora, tendo por base a bibliografia consultada. Foi posteriormente discutido com o professor orientador deste estudo, que o analisou previamente em conjunto com outros pesquisadores com experiência na área.

Depois da entrega do TCLE assinado, cada participante recebeu um questionário, que devolveu depois de preenchido em envelope fechado, fornecido pela pesquisadora, sem a identificação do participante. A pesquisadora garantiu que manteria (e manteve) os envelopes fechados até receber o último e que, depois de ter todos os questionários em sua posse, reordenaria de forma aleatória os envelopes para que não conseguisse associar as respostas aos participantes. A investigadora procedeu desta forma e, uma vez abertos os envelopes, numerou os questionários para posteriormente proceder ao registo de dados.

De acordo com Azevedo, Oliveira, Gonzalez, & Abdalla (2013), a credibilidade é importante nesse tipo de pesquisa, principalmente na ética da coleta, análise de resultados apresentados e possíveis implicações para os envolvidos na pesquisa. Diante disso, é possível ressaltar a importância do cuidado com a interpretação das respostas e colocação das questões no texto.

3.4.5. TÉCNICA DE TRATAMENTO DE DADOS

Para a análise dos dados coletados através dos questionários, e mais precisamente das perguntas fechadas, recorreu-se ao cálculo da porcentagem das respostas dadas pelos participantes em cada item. Por sua vez, os dados obtidos através da pergunta aberta do questionário e das entrevistas semiestruturadas foram sujeitos à análise de conteúdo, que de acordo com Moraes (1999) permite descrever e interpretar o conteúdo dos textos:

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum (p. 1).

O processo de análise de dados decorreu em três fases (Maroy, 2005): a fase da imersão no material e de aperfeiçoamento de uma grelha de análise; a fase de codificação e de comparação sistemática; a fase de discussão e validação do trabalho. A fase de imersão no material consiste na leitura pormenorizada das transcrições das entrevistas e da comparação entre si, assim como da comparação da resposta aberta obtida no questionário, sempre que o respectivo conteúdo o permitir. Este material foi organizado tendo por base uma grelha de codificação construída à priori, ao mesmo tempo em que foi sendo reduzido, de acordo com sua pertinência para o

estudo. Nesta fase sentiu-se a necessidade de proceder à reformulação da referida grelha de codificação e, conforme a grelha se foi aproximando da sua forma quase definitiva, o tratamento dos dados foi sendo mais sistemático. No próximo quadro é apresentada a grelha de codificação, na sua versão definitiva, no qual as categorias criadas à priori estão com fundo azul e as categorias criadas à posteriori estão com fundo branco.

Quadro 7: Grelha de codificação construída à priori e à posteriori.

Clima Organizacional	Caracterização do clima organizacional	Visão geral de como está o ambiente organizacional e identificação dos pontos positivos e negativos.
	Percepção dos servidores	Como os servidores percebem o clima organizacional.
	Diversidade	Diferenças de personalidade /cultura/perfis profissionais existentes entre os servidores.
	Distribuição do trabalho	Maneira como o trabalho está distribuído entre os servidores na instituição.
	Comprometimento com o trabalho	Compromisso dos servidores com o trabalho.
Relacionamento Interpessoal	Com os colegas	Modo como os servidores se relacionam na instituição.
	Com superiores hierárquicos	Relação entre superiores e subordinados.
	Entre docentes e técnico- administrativos	Maneira de se relacionar devido às diferenças entre as duas classes profissionais.
	Origem dos problemas	Motivos que levam às diferenças existentes entre docentes e técnico-administrativos.
Comunicação	Percepção dos servidores	Como a comunicação flui na instituição na visão dos servidores.
	Informações repassadas pelos superiores	Se os servidores recebem as informações necessárias, dos superiores, para realização do seu trabalho.
	Diálogo entre superiores e subordinados	Se há conversa entre os superiores e subordinados em prol da instituição.
	Problemas	Medidas para minimizá-los.

Satisfação	Realização profissional e pessoal	Orgulho dos servidores de trabalhar na Instituição.
	Motivação	Motivação dos servidores em trabalhar na instituição.
	Reconhecimento profissional	Se o trabalho dos servidores são reconhecidos pelos superiores.
	Problemas	Problemas que interferem na forma como se sentem no trabalho.
Liderança	Liberdade para opinar	Liberdade de opinar e sugerir melhoria dos procedimentos.
	Apoio dos superiores	Apoio dos superiores para com os subordinados para realização de suas atividades.
	Percepção dos servidores	Maneira em que os servidores percebem o papel dos superiores.
	Maneira de avaliar o trabalho dos servidores	Se o controle e monitoramento do trabalho desempenhado pelos servidores é avaliado de forma justa.
	Participação dos servidores	Participação dos servidores na definição de metas para a instituição.
Conflito	Diferenças entre os planos de carreira	Se o plano de carreira diferente dos servidores são causas de conflitos organizacionais.
	Distribuição das tarefas	Maneira como é distribuída a tarefas entre os servidores da instituição.
	Comprometimento com a instituição	Se há comprometimento de todos os servidores que trabalham na instituição.
	Comunicação	Eficácia da comunicação realizada na instituição.
Condições físicas do ambiente de trabalho	Espaço físico	Se há limitações no espaço físico da instituição.
	Condições ambientais	Análise dos aspectos como: iluminação, temperatura, mobiliário, entre outros.

A partir desta codificação, dispusemos de uma classificação de diversos excertos de entrevista, tendo alguns excertos sido atribuídos a uma ou a mais categorias da grelha de análise. A partir desta codificação foi estabelecida “comparações simultaneamente verticais e horizontais”. (Maroy, 2005, p.143).

Concluída a fase de codificação exaustiva e comparação de dados, entramos na última etapa do processo de análise de dados: a interpretação/validação dos resultados. Nessa fase procuramos garantir a validade do estudo. Para além da triangulação dos dados, foram observados o princípio da refutabilidade, o método de constante comparação à análise de casos desviantes e a adequada utilização da contagem de ocorrências (Silverman, 2000).

3.5. Confiabilidade e validade

A abordagem utilizada no trabalho fora predominantemente qualitativa, por recorrer, à análise de conteúdos de entrevista semiestruturada e uma questão aberta obtida através da aplicação do questionário e quantitativa de menor dimensão, que decorre da análise de dados conseguidos através das respostas fechadas de um questionário e analisadas, em termos percentuais. Com a finalidade de se evitar descréditos em relação à eficácia da pesquisa, a pesquisadora ao realizar a investigação, buscou obter medidas preventivas e tomar precauções para assegurar o rigor em relação a determinados aspectos da pesquisa como: veracidade, consistência e validade da mesma.

Para validação dos dados qualitativos foram utilizados os critérios abordados por Chizzotti (1991, p. 90), isto é, “confiabilidade, credibilidade, constância e transferibilidade”. Segundo Lincoln e Guba (1985) a veracidade em pesquisas qualitativas é representada pela confiabilidade do estudo. No entanto, a coleta de dados de uma pesquisa qualitativa implica num trabalho

de organização e interpretação dos dados durante toda a investigação. Conforme ressalta na literatura, buscou verificar se a pesquisa demonstrava coerência em todo seu processo de desenvolvimento.

De forma a garantir a fiabilidade e a confiabilidade dos dados, tivemos o cuidado de triangular as entrevistas entre si e procuramos analisar os dados por diversos ângulos, chegando a colocar-nos do lado de fora do estudo para procurar incongruências, novas ligações entre os dados e novas explicações para o que íamos encontrando.

Para Baptista e Cunha (2007), o uso da abordagem quantitativa garante precisão na análise e interpretação dos resultados, garantindo confiabilidade dos resultados obtidos, conduzindo ao levantamento de campo, de modo a permitir o tratamento estatístico, com vistas à confiabilidade e validade das respostas dos servidores.

No entanto a validade é um critério essencial para se buscar concisão à busca de conhecimentos, seja qual for a abordagem de pesquisa adotada. De acordo com a literatura é necessário verificar se a pesquisa está demonstrando coerência em todo seu processo de desenvolvimento, respeitando as bases conceituais do pesquisador (Rizzatti, 2002), por isso a medida preventiva foi adotar referências coerentes aos conhecimentos à cerca do clima organizacional.

Este capítulo teve, portanto, como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do presente estudo. No capítulo seguinte será feita a descrição e a apresentação da pesquisa empírica.

4. **CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O presente estudo foi conduzido através de questionários e entrevistas sobre o Clima Organizacional, aplicados aos servidores docentes e técnico-administrativos do *Campus* do IFTM. A aplicação dos questionários no IFTM contou com a participação de 37 (trinta e sete) servidores ativos, o que representa uma amostra de aproximadamente 70% (setenta por cento) do grupo pesquisado e a entrevista contou com a participação de 11 (onze) servidores ativos, o que representa uma amostra de aproximadamente 21% (vinte e um por cento) do grupo pesquisado. A pesquisa obteve um total de 91% (noventa e um por cento) do total do grupo pesquisado. As perguntas, tanto do questionário como da entrevista envolveram assuntos relacionados a uma avaliação dos aspectos relevantes para se avaliar a percepção dos servidores em relação ao Clima Organizacional do *Campus* do IFTM. Os resultados constituem um ponto importante do estudo e traduzem todos os esforços direcionados no sentido da realização de um trabalho sério e o mais fidedigno possível.

4.1. Clima Organizacional na concepção dos servidores

A análise da pesquisa realizada com os servidores sobre o clima organizacional da instituição será apresentada a seguir. Nesse quesito, serão mostradas as percepções dos servidores participantes da pesquisa em relação ao clima organizacional para entender melhor os fatores que influenciam o nível de satisfação dos mesmos e a maneira sobre como atuar nos possíveis problemas da instituição.

Através da pesquisa, foi possível obter uma visão geral de como está o ambiente organizacional, na perspectiva dos servidores, e identificar os pontos positivos e negativos.

Para Coda (1992) a percepção sobre o clima é um levantamento realizado com os colaboradores para que manifestem seus sentimentos em relação às variáveis que contribuem para a formação do clima organizacional, ou seja, como as pessoas veem o seu ambiente de trabalho. Diante disso, Chiavenato (1994) alega que “o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades” (p.53).

A partir dos dados obtidos nas entrevistas, foi possível constatar que a percepção dos servidores sobre o clima organizacional do *Campus* estudado aponta para um clima excelente e muito descontraído, um clima de amizade, de boa convivência, em que existem pessoas com quem é fácil fazer amizade. Foi relatado, também, que se trata de um clima bom e harmônico, porém com algumas divergências, que os participantes consideram ser naturais.

Outros servidores, ainda, alegaram que se vive um clima razoável, onde existem colegas que são amigos e outros colegas que são somente colegas. Nessa perspectiva, Kolb et. al., (1986, citado por Barthasar, 2014) elucida que o clima organizacional pode ser considerado harmônico e bom quando há confiança, cooperação e boas relações de amizade entre os membros da organização, no ambiente de trabalho.

De forma geral o clima é harmonioso, um local agradável de trabalhar (P2). Um clima harmônico, tranquilo. Podem ter algumas divergências, o que é natural, tanto nas relações interpessoais como no ambiente de trabalho (P4).

Considero um bom clima organizacional. Claro que há uma série de problemas e conflitos a serem revistos (A2).

Os resultados obtidos através da aplicação dos questionários corroboraram o que foi encontrado nas entrevistas. O clima organizacional geral do *Campus* foi considerado bom pela maioria dos respondentes. Concretizando: 60% dos servidores que responderam ao questionário avaliaram que o clima da instituição é sempre bom, 35% afirmaram que é bom às vezes, e 5% dos servidores responderam que raramente é bom. A opção de resposta “nunca” (é bom) não foi assinalada por nenhum dos servidores, conforme mostra a figura a seguir.

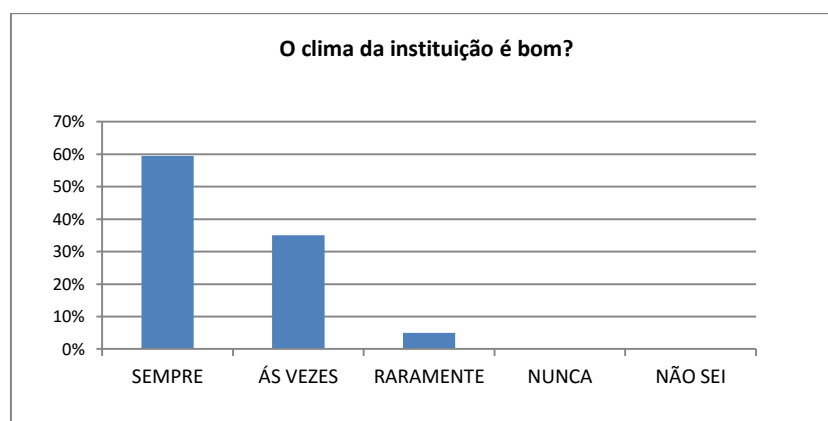


Gráfico 7 - Percepção dos participantes sobre o clima organizacional da Instituição.

De acordo com a análise das entrevistas e dos questionários, podemos perceber que, neste *Campus* do IFTM, há um clima organizacional favorável, pois diante da percepção de grande parte dos servidores, o clima é harmônico, tranquilo e positivo. Quando o clima organizacional é considerado favorável, o ambiente de trabalho é satisfatório, as pessoas possuem orgulho daquilo que fazem e percebem que a organização é um local motivador para se trabalhar. Essa ideia é reforçada por Maximiano (2000) que ressalta que o clima organizacional é favorável quando uma organização é composta por atitudes positivas que proporcionam ao ambiente de trabalho um aspecto harmônico, pois há alegria, entusiasmo, participação, motivação e satisfação por parte das pessoas que fazem parte da organização. Também Anjos (2008)

reforça essa ideia de que a percepção de um clima organizacional agradável influencia positivamente a relação entre as pessoas e, conseqüentemente, a forma como estão no local de trabalho.

A existência de um clima de trabalho agradável que propicie trocas internas sadias e harmoniosas facilita imensamente essa busca pelo ajustamento e faz com que as pessoas trabalhem mais satisfeitas e sintonizadas para a realização dos objetivos comuns que é a efetividade organizacional e a realização do indivíduo com o trabalho (Anjos, 2008, p. 61).

Quando existe harmonia no clima organizacional, as pessoas trabalham mais satisfeitas e o rendimento atende às expectativas da organização e, conseqüentemente, às necessidades pessoais e profissionais dos colaboradores. Embora se tenha percebido, e já se tenha dito que a maior parte dos participantes consideram que o clima organizacional é bom, há ainda um número (embora reduzido) de servidores que se encontram insatisfeitos, o que pode prejudicar a eficácia dos serviços nessa instituição. É importante que sejam realizadas reuniões com a equipe para que os servidores possam sugerir melhorias e que os motivos de insatisfação sejam acompanhados e controlados.

Para melhor entendimento da percepção dos servidores em relação ao clima organizacional analisamos se a diversidade de personalidades, culturas, e perfis profissionais são fatores favoráveis ao clima positivo dos servidores do *Campus* do IFTM. O ser humano possui sua essência única, cada um com sua cultura, sua personalidade, uma formação acadêmica diferente, por isso existe várias diferenças entre todos nós. Sendo assim, cada servidor possui uma visão diversificada da instituição em que trabalha. Baseado nesse contexto é elucidado por Champion (1979, citado por Santos, 1999):

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 (p. 33).

Teixeira (2002) considera que o clima organizacional é visto como consequência dos sentimentos dos colaboradores, sendo muito influenciado pela cultura. Ele pode ser afetado por diferentes aspectos decorrentes do país ou da região onde se localiza a organização. Para o autor, a personalidade de todos os indivíduos e a cultura influenciam o clima da instituição. Nesse sentido, deve-se dar muita importância às particularidades dos indivíduos em uma organização.

Para Lacombe (2005), a cultura organizacional é um conjunto de crenças, costumes, valores, normas de comportamento, que são características de cada organização, além de descrever os padrões explícitos e implícitos de comportamento e emoções que caracterizam a vida na organização. A cultura organizacional se reflete diretamente no comportamento das pessoas dentro das organizações (Mauro, 2015). Nessa perspectiva de diferentes culturas, pensamentos e personalidades, grande parte dos participantes que foram entrevistados, confirmam que essa diversidade em uma Instituição de ensino é muito importante para um clima organizacional positivo, pois há aprendizado, crescimento profissional e pessoal dos servidores. Ressaltam, ainda, que o ambiente de trabalho pode ser enriquecido com os mais diversos pontos de vista e histórias de vida. Para esses entrevistados, essa diversidade precisa ser respeitada e as diferenças bem aproveitadas, pois poderão favorecer o desenvolvimento da instituição e melhorar o ambiente de trabalho. Porém, a grande dificuldade na maioria das instituições de ensino é que, muitas vezes, não se tem o conhecimento dessa diversidade apesar de ela existir, e outras vezes, apesar de se ter conhecimento dessa diversidade, não se sabe lidar com ela. Essa ideia encontra eco e é complementada nos relatos de outros entrevistados que falam da diversidade encontrada no *Campus* e da sua importância para o crescimento profissional e pessoal dos servidores, como é o caso dos servidores A2, P4 e A4:

A diversidade de formações, cultura e personalidades contribui para o aprendizado e crescimento tanto profissional como pessoal. São vários mundos que se cruzam. Histórias de vida, valores individuais e pontos de vista diferentes que são reunidos em um mesmo ambiente e contribuem para o bom funcionamento do Instituto (A2).

Trabalham pessoas com formações acadêmicas diferentes, o que a meu ver é um aspecto positivo, porque pode enriquecer o ambiente de trabalho (P4).

Em minha opinião, como em qualquer outro ambiente de trabalho, a diversidade é um ponto positivo, visto que, as diferenças se respeitadas e bem aproveitadas, podem favorecer o desenvolvimento da instituição e obter melhorias no ambiente de trabalho (A4).

Alguns entrevistados consideraram que o nível acadêmico dos servidores tem influência na forma como se posicionam no *Campus* e na forma como pensam as diferentes situações. Como exemplo do que acabamos de referir, transcrevemos um excerto do depoimento do entrevistado P3, que ressaltou que “em reuniões, quem possui uma formação acadêmica mais elevada critica mais, fala mais, e quem tem uma formação acadêmica um pouco inferior talvez fale menos, critique menos, às vezes por sentir que saiba menos que a outra, o que não significa nada”.

Ficou evidente, conforme o relato dos entrevistados, que o *Campus* é formado por indivíduos com um objetivo comum, porém que se distinguem pela sua cultura, seus valores e perfis profissionais. Para os entrevistados, essa diversidade é positiva para o desenvolvimento da instituição. As diferentes particularidades e peculiaridades devem ser reconhecidas, pois mostra a visão de cada um em relação ao ambiente de trabalho.

O clima organizacional desfavorável existe quando algumas variáveis organizacionais afetam negativamente o ânimo dos colaboradores, tornando-os insatisfeitos e desmotivados e gerando, por vezes, tensões e discórdias. Entre os entrevistados que colocaram algumas reservas em relação ao clima organizacional da Instituição, alguns disseram haver fatores que prejudicam o

clima, como é o caso da diferenciação do plano de carreira dos técnico-administrativos e docentes, no qual os primeiros se sentem desvalorizados, pois os segundos possuem mais vantagens e incentivos. Mas para além do plano de carreira, há também diferenças em relação à forma como sentem que são tratados.

(...) como temos vários cargos, vários níveis de função, então isso influencia no clima organizacional. No caso dos docentes eles são mais incentivados (...), isso vai criando um clima desfavorável. Os técnico-administrativos não têm um plano de carreira tão bom quanto o deles. Com isso, a diferença do plano de carreira influencia e torna o clima “não posso considerar ruim”, mas sim, com algumas ressalvas (A2).

A diferenciação dos cargos, diferenciação de tratamento, e das condições de trabalho já que todos temos que cumprir as 40 horas, deveria ser igual para todos. Essa diferenciação de tratamento acontece de maneira que é percebida por todos (A1).

Outro fator que parece dar uma contribuição negativa para o clima organizacional é, na opinião de alguns entrevistados, a falta de uma distribuição equitativa do trabalho e de uma monitorização do trabalho desenvolvido, para além de haver uma demanda de trabalho muito grande em alguns setores.

Há necessidade sim de mais pessoas no setor em que trabalho (A2).

Acredito que na área da educação faltam servidores. No quadro de administrativos, o trabalho está mal distribuído. Alguns estão sobrecarregados em detrimento de outros que não desempenham suas atividades de maneira adequada (A4).

Vejo que é muito trabalho para poucas pessoas (A1).

Uns fazem muito, outros fazem pouco. A falta de como saber gerir isso, porque não existe punição (P5).

Nesse contexto, a necessidade de distribuir melhor as tarefas entre os servidores mereceu atenção e também a necessidade de melhorar o comprometimento de todos, mais acompanhamento e controle das atividades desenvolvidas, mais aproximação entre as pessoas com cargos de direção com os seus subordinados foram fatores citados pelos entrevistados.

Para melhorar ainda mais o clima organizacional do instituto, acredito que os gestores deveriam distribuir melhor as atividades entre os colaboradores, de forma que cada um contribuísse de forma mais igualitária (A1).

Melhorar o comprometimento de todos os servidores com o trabalho. Seja docente, seja administrativo. A gestão (chefes imediatos e coordenadores) precisa tratar de algumas situações com o “pulso mais firme”, no sentido de direcionar realmente as ações para cada indivíduo. Todos precisam trabalhar para se obter um trabalho em conjunto (A3).

(...).Outra coisa seria a questão da cobrança da direção em cima das pessoas que não fazem o que precisam fazer efetivamente o que tem para ser feito; isso tanto no administrativo como no ensino (P5).

Nesse sentido, Chiavenato (1999) afirma que o sucesso de uma organização depende da interpretação da realidade interna e externa, de rastrear as mudanças, identificar as ameaças e dificuldades para paralisá-las ou diminuí-las. Então, poderão ser elaborados programas de melhorias contínuas, monitoramento das ações objetivando atingir metas institucionais e conseqüentemente o bem estar dos servidores.

Na pesquisa de Medeiros (2010), é elucidado que, devido aos seres humanos serem complexos, não se pode afirmar que um clima é favorável apenas porque as pessoas possuem atitudes agradáveis e simpatia para com os colegas. É preciso analisar vários outros aspectos da dinâmica organizacional. Confirmando a afirmação, Chiavenato (2002) afirma que o clima organizacional deve ser analisado em todos os seus aspectos da

dinâmica organizacional, ou seja, não pode ser analisado como uma variável separadamente.

Por uma questão de disponibilidade de tempo e de dimensão desse estudo, e entre as variáveis que influenciam o clima organizacional, houve a necessidade de se optar pelas seis variáveis já identificadas, e justificadas, no quadro teórico. Assim, a apresentação e discussão dos resultados continua centrando-se nestas variáveis que foram investigadas, quais sejam: o relacionamento interpessoal, a comunicação, a satisfação, a liderança, as condições físicas do ambiente de trabalho e os conflitos organizacionais.

4.2. Relacionamento Interpessoal

O relacionamento interpessoal é uma variável que é analisada na pesquisa do clima organizacional por corresponder ao processo de interação entre as pessoas dentro da organização e ao relacionamento existente entre os vários segmentos que compõem o *Campus* do IFTM. De acordo com Rizzatti (2002), essa variável refere-se a uma “inter-relação entre duas ou mais pessoas ou sistemas de qualquer natureza, de modo que a atividade de cada um é influenciada, ou depende da atividade exercida pelo outro” (p.70). Corroborando com essa afirmação, Moscovici (1997) ressalta que “o relacionamento interpessoal pode tornar-se e manter-se harmonioso e prazeroso, permitindo trabalho cooperativo, em equipe, com integração de esforços, conjugando as energias, conhecimentos e experiências para um produto maior que a soma das partes, ou seja, a tão buscada sinergia” (p. 35).

Considerada como fator primordial, a relação interpessoal é uma competência necessária ao contexto do clima organizacional. Para que ocorra uma relação harmônica, é necessário respeito, responsabilidade e diálogo entre os servidores. Sabemos que cada relacionamento possui vida própria e através dele podem-se obter transformações positivas ou negativas,

dependendo do que é compartilhado por cada indivíduo. Rizzatti (1995) enfatiza a importância do relacionamento interpessoal, pois representa um dos aspectos fundamentais do bem-estar dos indivíduos de uma organização e influencia fortemente o desenvolvimento das atividades e de seus resultados.

O relacionamento interpessoal no âmbito organizacional é essencial para o desenvolvimento e desempenho das pessoas e interfere diretamente no ambiente de trabalho, podendo intervir nos resultados da organização; por esse motivo, consideramos nesta pesquisa, o estudo dessa variável como muito importante para o clima organizacional.

Bergamini (1994) entende por relacionamento os contatos estabelecidos entre indivíduos e grupos, entre os servidores e seus colegas, entre os subordinados e seus chefes. Nesse contexto, foi avaliada a interação entre os servidores e o relacionamento entre todos os segmentos que compõem a instituição. Vários servidores consideram a relação interpessoal no *Campus* do IFTM mais tênue e tranquila comparada às experiências de empresas privadas onde há competitividade e rivalidades entre os funcionários.

Grande parte dos servidores entrevistados ressalta que a relação interpessoal está ligada à afinidade existente entre os mesmos, pois cada um possui uma personalidade própria e diferente, e através da convivência vivida no ambiente de trabalho podem descobrir essa afinidade existente entre alguns e outros não. Consideram, ainda, que saber administrar os conflitos no ambiente de trabalho é um fator que influencia muito o relacionamento interpessoal. Para os entrevistados, os servidores precisam ter maturidade para saber lidar positivamente com situações conflitantes no *Campus*, para assim preservarem o bom relacionamento com os colegas no ambiente de trabalho.

Considero a relação interpessoal aqui no instituto, tranquila; claro que não isenta de problemas, mas posso dizer que é uma relação amistosa (A2).

(...) pessoas que trabalham juntas com certeza terão mais afinidade do que com outras pessoas (...) esse contato acontece de acordo com essa proximidade de setores de convivência (A3).

Quanto às relações interpessoais, acredito que seja marcado por afinidades e empatias (P2).

Reforçando a análise, Cardozo e Silva (2014) ressaltam em sua pesquisa que o relacionamento interpessoal pode ser considerado bem complexo no ambiente de trabalho, pois está relacionado a vários fatores como: empatia, afinidade, autoestima, cordialidade, ética, entre outros. Devido a essa interação entre pessoas diferentes, faz-se necessário compreender a importância da socialização no ambiente, visto que o grande desafio do ser humano é saber conciliar a ternura e cordialidade ao seu trabalho.

Os resultados obtidos através da aplicação dos questionários corroboraram com as entrevistas. Perguntamos se os servidores se relacionam bem com todos os colegas de serviço. Na abordagem feita nessa questão, em que se buscou analisar a percepção que cada servidor tem sobre a pergunta, percebemos que a maioria dos servidores se relaciona bem com todos os colegas, sendo que 81% responderam que sempre se relacionam bem, 16% ressaltaram que às vezes se relacionam bem e 3% alegaram que raramente se relacionam bem. Com os resultados observados, torna-se perceptível a existência de uma sólida união entre os colegas de trabalho, o que torna esse ambiente agradável no que tange aos relacionamentos que são vividos no *Campus*.

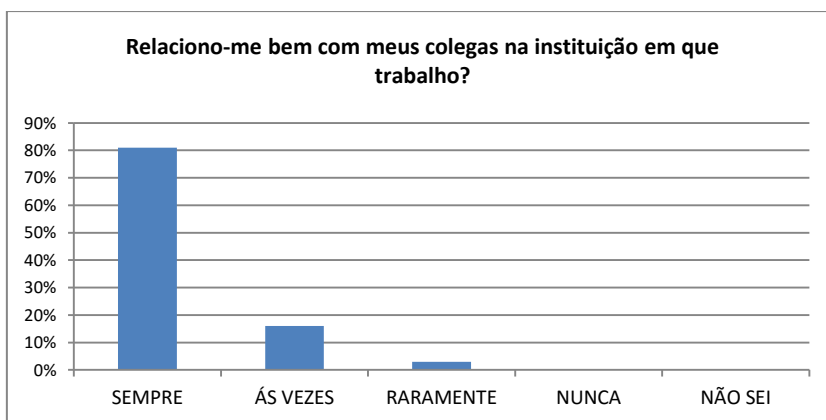


Gráfico 8 - Relacionamento Interpessoal.

O estudo de Silva et al. (2008) destaca que “a forma de ser, pensar e agir influencia diretamente os relacionamentos em todas as organizações” (p.9). Nesse contexto, alguns servidores consideram que possuem muita dificuldade de relacionamento com alguns colegas que se fecham e não interagem com a equipe. Mencionam, ainda, que na instituição já existem as conceituadas “panelinhas”, ou seja, grupos de servidores que se isolam e convivem somente o necessário com os outros servidores que não lhes agradam. Em outros casos, relataram que a diferença entre o nível de escolaridade e o cargo ocupado fazem com que alguns servidores se relacionem de forma diferente. As falas dos servidores A1, A3 e A4, elucidam bem o que acabamos de referir:

Eu tenho uma imensa dificuldade de relacionamento com alguns colegas que se fecham e não interagem com a equipe (...) (A1).

A tendência é que as pessoas desmotivadas em relação às outras, tendem a se isolar, formando as chamadas ‘panelinhas’ convivendo apenas o extremamente necessário com aqueles cuja companhia não lhe agrada (...) (A3).

Eu sei que muitas pessoas, às vezes por se acharem que tem um curso superior ou um nível maior que as outras pessoas se relacionam de forma diferente (...) (A4).

A partir dos dados que obtivemos nas entrevistas, podemos considerar que a dinâmica das relações interpessoais, para alguns servidores, nem sempre é favorável. Às vezes, alguns colegas fecham-se no seu mundo ou acreditam que, por possuírem um nível maior de escolaridade, podem se relacionar de forma diferente e isso se torna um ponto negativo. Hampton (1990, p.106) amplia essa visão ao afirmar que “os grupos compostos de pessoas antissociais e solitárias tendem a ter desempenho menos eficaz que os grupos nos quais as pessoas estão mais inclinadas a interagir”. Pelo contrário, o convívio agradável, a troca de experiências e a possibilidade de poder contar com o outro acrescenta à organização um caráter mais humanista.

O relacionamento nas organizações é extremamente importante, já que bons resultados requerem companheirismo e trabalho em conjunto. O sucesso da organização exige, muitas vezes, que pessoas distintas abandonem as diferenças, quebrando as barreiras do conflito.

Ao analisar a importância das relações interpessoais, não podemos limitar o estudo somente ao âmbito geral de servidores, pois é necessário, em qualquer ambiente de trabalho, que as relações entre superiores e subordinados sejam favoráveis em prol do bom rendimento profissional. No *Campus* do IFTM, a maioria dos servidores considera a relação entre superiores e subordinados muito boa, flexível e tranquila; ressaltam que os mesmos estão sempre dispostos a dialogar, ouvir as reivindicações e ajudar. Alguns consideram as relações exageradamente flexíveis. Como exemplo do que acabamos de referir, transcrevemos um excerto do depoimento do entrevistado A4, que ressaltou que: “a relação entre superiores e subordinados no instituto é extremamente flexível, o que em minha opinião tem gerado um ‘corpo mole’ de alguns servidores. Para mim, falta um pouco de controle, um pulso mais firme por parte dos superiores para com seus subordinados”. Outros ainda alegaram que são bastante formais e não possuem tanta empatia pela direção. Como exemplo do que acabamos de referir, transcrevemos um excerto do depoimento do entrevistado P3, que

menciona: “a meu ver, é de forma tranquila e amigável, apesar de verificar que algumas pessoas não têm tanta empatia pela direção”.

A minha relação com os meus superiores hierárquicos é excelente. Eles sempre estão dispostos a dialogar e ouvir (...) (A1).

As respostas que obtivemos através da aplicação dos questionários reforçam a ideia de que a relação entre superiores e subordinados é favorável: 86% dos inquiridos assumiram que se relacionam sempre bem com o seu chefe, 11% afirmaram que se relacionam bem, às vezes, e 3% consideraram que raramente esse relacionamento é bom. Desses resultados, percebemos que o relacionamento dos superiores com seus subordinados parece estar entre o bom e o satisfatório, apesar de existir uma parcela (pequena) de servidores que ainda necessita de maior atenção em relação a isso.

Para a maioria dos servidores, o respeito é a premissa para qualquer relacionamento humano. Então, acreditam que o respeito deve ser uma prática comum a todos. Esta ideia é completada no relato do entrevistado A4:

Apesar da hierarquia, existe uma troca de ideias, um bom relacionamento. O respeito contribui para o companheirismo e trabalho em conjunto (A4).

Os resultados obtidos através da aplicação dos questionários reforçam a ideia de que há respeito entre as pessoas independente do cargo: 65 % assumiram que há sempre respeito entre todos os servidores independente do cargo; 32% consideraram que o respeito não é uma constante, tendo em conta que assinalaram a opção “às vezes”; 3% assumiram que raramente são tratados com respeito. Diante desse resultado, que parece satisfatório, observou-se que a percepção dos servidores é favorável quanto a esse quesito, apesar de existir uma parcela que necessita de um maior cuidado em relação a esse tratamento.

Este estudo incidiu também sobre o relacionamento interpessoal entre docentes e técnico-administrativos. Esse relacionamento parece ser, de alguma forma, afetado pelas diferenças entre essas duas classes profissionais, que resultam do fato de em instituições públicas haver diferenças entre atividades-meio (realizadas pelos técnico-administrativos) e atividades-fim (realizadas pelos docentes). No entanto, devido à complexidade e ao grau de diferenciação existente, consideramos ser extremamente importante estudar o relacionamento entre essas classes profissionais no IFTM. De acordo com vários entrevistados, as divergências são bem claras devido às regalias oferecidas para uma carreira específica, gerando tensão entre a equipe. Grande parte dos técnico-administrativos elucidam que os docentes tentam se sobrepôr à eles, conforme é relatado pelos servidores A1, A3 e A4. Na opinião desses três servidores, será necessário que os docentes percebam e compreendam o papel que os servidores técnico-administrativos têm no *Campus*.

(...) percebo que um número reduzido de docentes tem a ilusão de que os técnico-administrativos são subordinados a eles (A1).

Com exceção de alguns professores que acreditam que a função dos administrativos é servi-los, a grande maioria apresenta uma relação amigável (A3).

Acredito que os docentes já vêm de uma cultura onde acreditam que seu cargo ou função é mais valorizado, que são 'melhores' que os outros e os técnico-administrativos acham que não são valorizados devido a isso, sentem essa diferença (A4).

O servidor P3 assume que o plano de carreira e comprometimento entre as duas classes se diferenciam, ressaltando que: "a relação é razoável, até por causa dos planos de carreira serem diferentes e também o comprometimento é diferente dos técnico-administrativos e docentes". Outros servidores alegam ser uma relação amigável e harmônica, porém, relacionada à afinidade, conforme refere A2:

Vejo como uma relação amigável, porém distante por terem ambientes de trabalho e competências diferentes. Tem aqueles que têm mais afinidade uns com os outros (...) (A2).

Para os entrevistados, os motivos que levam a que ocorram as diferenças entre técnico-administrativos e docentes estão relacionados ao sentimento de superioridade ou falta de profissionalismo de alguns servidores, à falta de entendimento de que todos devem trabalhar de forma integrada, cada qual com sua função, mas pensando num todo que é a instituição. E para diminuir ou sanar esse problema, acreditam que deveria ocorrer momentos de convivência e reuniões para se falar sobre o papel de cada um na instituição.

Colocar as partes para conhecer o que o outro faz, para valorizar o trabalho do outro e entender que cada função tem sua importância e que independente do nível em que a pessoa ocupa a importância é grande (P1).

Nesse contexto, consideramos que os motivos que levam às diferenças entre técnico-administrativos e docentes podem ser desmitificados por meio da conscientização por parte de ambas as partes, como também dos superiores, ressaltando que embora as carreiras sejam diferentes, exercem atividades que possuem o mesmo grau de relevância. O que deve ficar claro é que todos compõem uma única força de trabalho que atua em prol do funcionamento da instituição, inexistindo relação de subordinação entre uma carreira e outra. No entanto, a maneira como alguns servidores lidam com os outros está relacionada ao seu comportamento e às atitudes que interferem no convívio com todos. A este propósito, Moscovici (1985) alude que “a competência interpessoal é a habilidade de lidar eficazmente com as relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação” (p.27).

Uma pesquisa desenvolvida por Silva et al. (2008) aponta que existem fatores favoráveis e desfavoráveis que intervêm na relação interpessoal na organização. Como fatores favoráveis, os autores consideram o respeito, a responsabilidade, a empatia, o bom humor e o diálogo, e como fatores

desfavoráveis, consideram a falta de respeito e de responsabilidade e a falta de diálogo e a competitividade. Na realidade, dentro de qualquer organização, as desigualdades são muitas vezes inevitáveis, porque em todos os setores organizacionais se encontram problemas de relações humanas. Como nos refere Wenger (2008), na vida real as relações humanas ocorrem num *continuum* entre a harmonia e a conflitualidade, porque elas se caracterizam por relações de poder e dependência, de aliança e de competição, de autoridade e colegialidade, raiva e ternura, atração e repugnância, verdade e suspeição, amizade e ódio.

Corroborando com a pesquisa, Brondani (2010) em seu estudo de caso, alegou que os principais fatores para um trabalho bem-sucedido e que contribuem para o fortalecimento das relações interpessoais é o respeito, a cooperação e o diálogo entre os membros da equipe. O autor concluiu que os fatores que mais influenciam o relacionamento interpessoal entre os indivíduos da equipe pesquisada são a amizade, o respeito, a cordialidade, a cooperação e o entrosamento.

Para Sorio (2004), é necessário observar a integração entre os setores, pois poderão ser avaliados o nível de relacionamento, a existência de cooperação, fatores relevantes que podem prejudicar a eficácia dos serviços nessa instituição. Diante do exposto, podemos considerar que o relacionamento interpessoal entre os servidores no geral e entre superiores e subordinados pode ser considerado favorável, porém o relacionamento entre docentes e técnico-administrativos tem sido afetado pela diferença entre as duas classes, conforme foi exposto. No entanto, é necessário que os superiores hierárquicos procurem alternativas para melhorar as relações interpessoais, visto que alguns servidores encontram-se insatisfeitos. É interessante que sejam feitas reuniões com as equipes de trabalho para que as razões dessas insatisfações possam ser acompanhadas e monitoradas, objetivando o bom relacionamento entre todos os servidores.

Diante disso, ressaltamos a grande importância do relacionamento interpessoal saudável e, conseqüentemente, um clima organizacional

favorável nas organizações, conforme ressalta Moscovici (1985), porque a relação interpessoal e o clima organizacional se influenciam mutuamente, dando características positivas, negativas ou neutras ao ambiente de trabalho. Cada característica interfere no grau de satisfação ou insatisfação dos indivíduos ou dos grupos. Concordando com essa afirmação podemos ressaltar que, para que uma organização funcione bem é imprescindível que as relações pessoais e o clima organizacional possuam características recíprocas para que haja motivação, realização e satisfação pessoal, e se intensifique o crescimento pessoal e profissional dos servidores. O relacionamento interpessoal é uma ferramenta essencial para obter sucesso nas organizações e que é algo primordial nas relações humanas.

4.3. Comunicação

A comunicação é uma variável muito importante para a criação e manutenção de um bom ambiente de trabalho. Nas organizações, a comunicação está diretamente ligada à qualidade das relações interpessoais e contribui de forma significativa para o clima organizacional, pois, quando a comunicação é efetivada com sucesso, a relação entre os indivíduos passa a ser melhor e conseqüentemente, o clima organizacional é considerado favorável à organização. A este propósito, chamamos à discussão Chiavenato (1999), que afirma que, através da comunicação, o ambiente de trabalho se torna dinâmico, facilita a tomada de decisão refletindo, assim, o clima da organização. Para Neves (1998), por meio da comunicação é possível motivar, conhecer a opinião, sentimento e aspirações dos colaboradores, visto que, na medida em que os mesmos possuem abertura para opinar e participar, se sentem mais valorizados e motivados na organização.

As diferentes abordagens e concepções dos autores, no que tange à comunicação, evidenciam que se trata de uma variável que influencia

significativamente a qualidade do clima da instituição, por isso percebemos a necessidade da mesma fazer parte do conjunto de variáveis propostas para o estudo do clima organizacional do *Campus* do IFTM. Dessa forma, essa variável abarcou no estudo questões relacionadas à forma como os servidores percebem a comunicação no *Campus* do IFTM, a transparência e eficiência no processo, bem como a comunicação existente entre os superiores e sua equipe de trabalho.

Através das entrevistas e dos questionários, percebemos a opinião dos servidores sobre o modo como a comunicação flui na instituição, determinando assim eventuais disfunções no processo. No que se refere à percepção dos servidores sobre a comunicação no ambiente de trabalho e sua influência no relacionamento das pessoas, percebemos que a minoria dos entrevistados a consideram positiva, embora ressaltem que pode melhorar. Os mesmos servidores alegam que a comunicação facilita, agiliza e aperfeiçoa as ações dentro da organização ao integrar o local de trabalho e a forma como as pessoas trabalham; através da comunicação os servidores têm a possibilidade de opinar e sugerir algo que venha a contribuir para o sucesso da instituição. Ressaltam ainda que nada é tão perfeito, pelo que a comunicação na instituição poderia ser mais eficaz em alguns aspectos, apesar de se estar caminhando para essa finalidade. Alguns entrevistados fizeram as seguintes afirmativas ao serem perguntados como consideram a comunicação no *Campus* em que trabalham:

A comunicação é boa, mas ainda precisa melhorar (...) (P3).

De uma maneira geral vejo que a comunicação é boa (A3).

A comunicação é essencial para que todos os servidores possam informar e receber informações, opinar e sugerir em prol do trabalho a ser realizado na instituição. Diante disso, Robbins (2002) afirma em seu estudo que nenhum grupo pode existir sem uma comunicação transparente. Através da transmissão de informações de uma pessoa para outra é que haverá a

comunicação. A comunicação, contudo, é mais do que simplesmente transmitir um significado. Ela precisa ser compreendida.

Em contrapartida, uma comunicação falha acarreta vários conflitos no ambiente de trabalho, impactando a produtividade dos servidores, além de influenciar nos objetivos da organização. Nesse contexto, Torquato (1991) menciona que a comunicação é um instrumento primordial de eficácia e produtividade; alguns dos problemas que acontecem na organização possuem origem do processo ineficaz de comunicação.

A maioria dos entrevistados que participaram do estudo afirmaram que no *Campus* do IFTM a comunicação é falha, o que traz sérias consequências para a equipe, impactando o desempenho e a produtividade dos servidores. Alegam que a falta de comunicação é algo que incomoda bastante, pelo fato de estar acontecendo algo no ambiente de trabalho e os servidores não terem conhecimento. As conversas de corredor e mensagens acabam afetando no desempenho da instituição. Uma comunicação distorcida, não repassada, mal interpretada, influencia diretamente a relação entre os servidores, causando mal entendidos, atrasos na realização das funções e até a não realização das atividades. Como exemplo do que acabamos de referir, transcrevemos um excerto do depoimento do entrevistado P1 que ressaltou que “quando você manda um e-mail, o pessoal pode interpretar o que quer e não o que está escrito. E isso gera uma interpretação particular que pode criar um desconforto e falha na comunicação”. Também o servidor P4 afirmou que “(...) às vezes na forma de comunicar uma determinada coisa que seria extremamente importante, alguém pode não se importar exatamente porque não compreendeu”. Este mesmo servidor (P4) ressaltava ainda que “às vezes uma reunião, no qual somos convocados, no sentido de ser democrática, é um meio de informar o que vai ser feito, sem o aspecto democrático da participação e opinião dos outros, então isso é uma coisa que influencia negativamente não só a mim, mas as outras pessoas também”.

Os servidores alegam que, às vezes, falta compartilhar com clareza as informações, porque em determinados momentos parece que as ações ficam

impostas. A forma de comunicação determina as pessoas a cumprirem ou não determinadas tarefas ou se sentirem ameaçadas ou estarem mais motivadas. Outro problema ressaltado sobre a comunicação é haver servidores que não leem os e-mails enviados. Em outros casos, os assuntos são resolvidos nos corredores e não é repassado para todos, gerando ruídos e mal entendidos e, conseqüentemente, problemas muito grandes no relacionamento dos servidores. Corroborando com as opiniões dos entrevistados, Rizzatti (2002) em seu estudo, ressalta que a deficiência ou falta de comunicação acontece por vários motivos, entre eles: ruídos, desconfiança, diferenças de linguagem e reações emocionais. Enfatizando esses aspectos, podemos observar o seguinte relato de um dos entrevistados:

A falta de comunicação é algo que me incomoda bastante. O fato de estar acontecendo algo em seu ambiente de trabalho e você não ter ciência é realmente muito ruim (A2).

Em outros relatos, tivemos os seguintes depoimentos:

A Comunicação no *Campus* precisa melhorar (P2).

O IFTM tem uma dificuldade muito grande na forma de comunicação. Estou na instituição desde 2010 e vejo que a comunicação, não é eficiente. Mas se observarmos no modo macro, temos no Brasil uma forma de comunicação ineficiente (P1).

Eu penso que é muito importante a comunicação de um modo geral, independente da hierarquia. A fala clara e profissional elimina muitos desgastes (P4).

Os resultados obtidos através da aplicação dos questionários corroboraram o que havíamos encontrado nas entrevistas. A comunicação realizada no *Campus* não foi considerada eficiente pela maioria dos respondentes: 57% responderam que nem sempre é eficiente, 16% registraram que raramente é eficiente e 3% indicaram que nunca é eficiente; os servidores restantes (24%)

assumiram que a comunicação é sempre eficiente. Dessa forma, percebemos a ineficácia na comunicação da instituição. É necessário que medidas sejam tomadas para que a comunicação seja efetivada com mais sucesso.

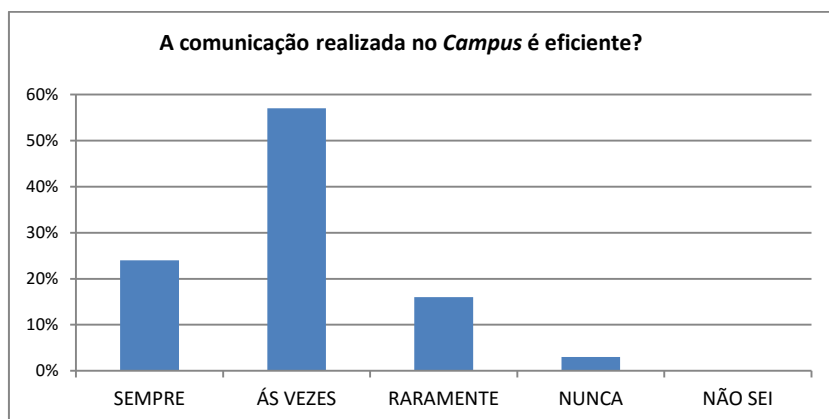


Gráfico 9 - Comunicação.

Foi perguntando aos servidores se recebem dos superiores as informações de que necessitam para realizar o seu trabalho com eficácia. A maioria dos servidores respondeu que às vezes recebem as informações necessárias para realizar com eficácia seu trabalho: 27% responderam que recebem sempre as informações, 65%, afirmaram que às vezes recebem as informações necessárias e 3% assumiram que raramente recebem as informações. Diante desse resultado insatisfatório, observa-se que a percepção dos servidores não é tão favorável quanto à comunicação dos superiores.

A propósito do diálogo existente entre a direção e os servidores, a maior parte das respostas foi de que ela existe, embora não aconteça sempre. Concretizando: 30% dos servidores assumiram que o diálogo existe sempre, 45% às vezes, 22% assinalaram que raramente existe e 3% consideraram que nunca existe. A partir desses dados, parece haver necessidade de se melhorar essa variável para que a comunicação entre os servidores seja aprimorada, mesmo porque o diálogo é muito importante, pois através dele é possível

identificar a visão dos servidores em relação ao funcionamento da instituição no geral.

Perante os problemas identificados em relação à comunicação no *Campus* do IFTM, alguns servidores mencionaram medidas para minimizar essa dificuldade, que influencia o clima organizacional do *Campus*. Segundo os entrevistados, esse problema deve ser resolvido pela direção através de uma comunicação mais aberta. É necessário que se façam reuniões em busca de um diálogo entre todos os servidores para compartilhar com mais leveza o processo decisório da instituição. Ressaltam também que um planejamento mais aberto em relação aos objetivos e metas da instituição seria favorável à obtenção de uma comunicação positiva e conseqüentemente um clima harmônico.

Acho que para evitar esse tipo de situação, seria prudente que a instituição, quando possível, procurasse ser transparente com os servidores, de modo a explicar as possíveis situações adversas (P4).

Nessa perspectiva, em face dos aspectos analisados sobre a variável comunicação, através das entrevistas e dos questionários, percebemos que a minoria dos servidores afirma que a comunicação sempre é eficaz e eficiente no *Campus* do IFTM. Contribuindo com a avaliação dos pesquisados, Araújo (2006) aborda que ruídos causam instabilidade aos colaboradores, pois entendimentos errados das mensagens ocasionam interpretação inadequada em relação ao trabalho a ser desenvolvido, gerando transtornos na realização do trabalho.

O estudo de Torquato (1991) reforça as ideias acima ao relatar que vários problemas organizacionais são originados do processo de comunicação, como a retenção de informação por parte de alguns, à dificuldade da mensagem chegar até o destinatário final, a falta de entendimento das mensagens, a falta de acesso dos colaboradores aos canais de comunicação, fofocas, entre outros. A comunicação é um dos fatores mais importantes dentro de uma

organização, e por isso, a falha no seu processo pode causar mal-estar entre os servidores e colocar em risco o clima da instituição.

A comunicação no *Campus* pesquisado não está sendo efetivada de maneira correta, para a maioria dos pesquisados não há um bom nível de comunicação entre os servidores. A pesquisa de Mello (2004) confirma a afirmação ao dizer que muitas organizações têm sido acometidas por problemas no seu processo de comunicação, o que corrobora com os resultados obtidos na pesquisa. Logo, é necessário melhorar a comunicação e torná-la eficiente ao sucesso da instituição, pois através dela é possível disseminar as informações eficazmente, fortalecendo os objetivos da instituição.

A este propósito, Mello (2004) afirma que a comunicação é importante na resolução dos problemas organizacionais, na liderança, no planejamento, avaliação dos resultados, entre outros; a comunicação eficaz é um dos principais pilares para o sucesso organizacional e pode contribuir de forma positiva para a existência de um clima favorável na instituição. Hampton (1990, p. 250) considera que “a comunicação nas organizações deve manter setores e empregados com informação e compreensão que lhes permitirá e estimulará realizar suas tarefas com eficiência.” Robbins (2005) assume que a comunicação eficaz proporciona motivação e satisfação, pois esclarece a qualidade do desempenho de cada colaborador e o que pode ser feito para melhorá-lo. O autor ainda ressalta que, elaborar estratégias eficazes de comunicação nas organizações, faz com que os servidores tenham novas perspectivas para com a instituição no qual trabalham, tornando-se mais motivados a contribuir para a eficácia da comunicação do *Campus* em prol de um clima organizacional favorável.

4.4. Satisfação

A satisfação é uma variável que se refere ao contentamento dos servidores em relação ao trabalho que executam, à sua motivação e às expectativas quanto ao reconhecimento que lhes é atribuído. Trata-se de um fenômeno complexo, pois pode variar entre indivíduos de acordo com as diferentes circunstâncias e ao longo do tempo. Nesse sentido, Spector (2003) diz que as pessoas possuem sentimentos diferentes em relação ao trabalho, que envolvem valores básicos e variam de local. Por sua vez, Fraser (1983, citado por Martinez & Paraguay, 2003) considera que a satisfação no trabalho possui uma definição complexa, pois pode variar de pessoa para pessoa e ao longo do tempo para a mesma pessoa e, ainda, está sujeita a influências externas e internas do ambiente de trabalho. Por isso, também depende das circunstâncias.

A satisfação é uma variável muito importante para compor a análise do clima organizacional do IFTM, haja vista que sendo o trabalho um componente indispensável para as atividades, é possível reforçar a concepção de que estando contente nele, conseqüentemente haverá a satisfação pessoal. Rizzatti (2002) considera que a satisfação é usada para expressar resultados que já foram experimentados pelo colaborador, significando, por isso, o grau em que estão contentes com a sua situação de trabalho e o reconhecimento por parte da organização.

Na perspectiva do presente estudo, essa variável refere-se ao sentimento de satisfação e orgulho em trabalhar no *Campus* investigado e em relação ao sentimento de obtenção de sucesso na carreira e vida profissional, e também se a instituição é considerada um bom local para se trabalhar, além da percepção dos servidores em relação ao reconhecimento profissional. Diante dos quesitos apresentados, da entrevista realizada com os servidores sobre seu sentimento em relação ao trabalho, percebeu-se que a maioria dos entrevistados afirma que se sentem muito bem como servidores do IFTM, que gostam do que fazem e do trabalho realizado na instituição. Ressaltam ainda

que se tivessem a oportunidade de escolher um local para trabalhar, escolheriam novamente o IFTM.

Durante a entrevista, perguntamos se os servidores estão realizados com o trabalho que executam. Grande parte dos entrevistados mencionou que são pessoas realizadas profissionalmente e como pessoa, gostam da instituição em que trabalham, e se sentem felizes com o trabalho que realizam. Mencionaram ainda que não possuem interesse nenhum em mudar de local de trabalho, até porque o IFTM apresenta uma perspectiva interessante de carreira profissional, se comparada a outras instituições, sobretudo privadas. São servidores motivados e felizes em trabalhar no IFTM.

Eu me sinto bem. Eu tive a oportunidade de escolher fazer o que eu queria e trabalhar onde eu queria (P1).

Eu me sinto bem, gosto do que faço gosto do meu trabalho (A1).

Os resultados obtidos com a aplicação dos questionários corroboram com os dados obtidos nas entrevistas. A realização profissional foi considerada boa pela maioria dos respondentes. Concretizando: 62% dos servidores afirmaram que estão satisfeitos e realizados profissionalmente com o trabalho que executam no *Campus* e 38% dos servidores assumiram que nem sempre estão realizados e satisfeitos. Podemos perceber, desse modo, que grande parte dos respondentes sentem-se satisfeitos e realizados profissionalmente com trabalho que realizam no *Campus*.

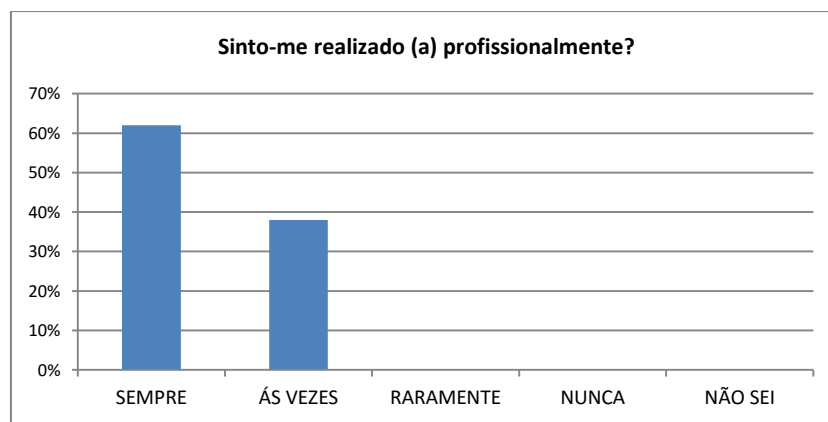


Gráfico 10 – Satisfação profissional no trabalho.

Quanto à realização pessoal, os participantes que responderam ao questionário, na maioria, afirmaram que estão realizados pessoalmente e se sentem felizes com seu trabalho. Foram 78% dos servidores que assumiram se sentir realizados e felizes com o trabalho que executam no *Campus*, 16% responderam que se sentem realizados e felizes por vezes. Os restantes 6% dividem-se em igual percentagem (3%) responderam que raramente se sentem realizados e felizes e nunca se sentem realizados e felizes. Dentro do contexto organizacional, é muito importante que os servidores se sintam realizados como pessoa e com a profissão e conseqüentemente satisfeitos com o trabalho que executam, conforme podemos comprovar com essa análise.

Pelo fato de os servidores se sentirem realizados profissionalmente e como pessoa, seria de esperar que se sentissem também motivados para o trabalho e que vissem no *Campus* um bom lugar para trabalhar. Os dados recolhidos viriam a mostrar que assim é, pois, a maioria dos servidores assumiu:

- sentir-se motivados no trabalho, o que é um bom sinal, na medida em que a motivação é um fator crucial para o bom funcionamento das instituições. Concretizando: 51% assumem sentir-se motivados e 49% só se sente motivado às vezes. É importante ressaltar que

nenhum servidor menciona que raramente ou nunca se sentem falta de motivação para realizarem o trabalho.

- encontrar no *Campus* um bom lugar para trabalhar, o que é um fator importante para a variável satisfação, visto que estão bem no seu local de trabalho. Concretizando: 70% considerou o *Campus* um bom lugar para trabalhar e os restantes 30% assumiram que nem sempre têm essa percepção (mas às vezes têm).

Durante a entrevista, os servidores ainda mencionaram sua satisfação em relação ao reconhecimento dos superiores hierárquicos pelo trabalho que desenvolvem no *Campus*. Diante da análise, alguns ressaltaram que percebem o reconhecimento advindo de oportunidades dentro da instituição. Como exemplo, citaram os casos de servidores que foram designados para ocupar cargos de coordenação, sentindo seu trabalho reconhecido pelos superiores. Outros ressaltaram que o reconhecimento ocorre por meio de agradecimento da direção para com os servidores. Como exemplo do que acabamos de referir, transcrevemos um excerto do depoimento do entrevistado A4, que ressaltou: “os superiores demonstram satisfação pelo trabalho feito, elogiando e agradecendo”. Porém, para alguns entrevistados, às vezes, não há reconhecimento. Estes mesmos mencionam, ainda, que o reconhecimento é primordial para a motivação da equipe de trabalho, e como às vezes o trabalho de alguns servidores não é reconhecido, eles se tornam insatisfeitos e desmotivados com o trabalho que executam. As falas de A2 e P1, a seguir, sustentam a análise apresentada:

Como havia dito, hoje, não vejo reconhecimento, infelizmente (A2).

O que tenho percebido nos últimos meses é a falta de reconhecimento no trabalho. Você se dedica, faz o máximo que pode e o reconhecimento não vem. E o que é pior, o reconhecimento na maioria das vezes é dado a quem não merece (...) (P1).

No decorrer das entrevistas perguntamos aos servidores que problemas interferem na forma como sentem o trabalho. Foi dito que a falta de espírito de equipe, o egoísmo, as fofocas são situações que geram uma certa insatisfação. Também foram referidas a falta de confiança no trabalho do profissional, a falta de flexibilidade para resolver problemas pessoais fortuitos e esporádicos e, ainda, a sobrecarga de trabalho a que alguns servidores estão sujeitos enquanto outros trabalham pouco ou têm menos atribuições. O não cumprimento da carga horária de trabalho por alguns servidores, a falta de compromisso, o tratamento diferenciado foram também aspectos referidos que geram uma sensação de impunidade. As citações a seguir apresentadas revelam bem o sentimento dos servidores:

Influencia-me negativamente ver meus colegas não cumprindo suas obrigações e nada acontecer com os mesmos (A4).

Talvez uma grande quantidade de trabalho, trabalho excessivo, tarefa atrasada, cobranças indevidas, podem contribuir para uma frustração, ansiedade, e uma falta de motivação no trabalho (A3).

Os resultados obtidos através do questionário vieram, também neste caso, corroborar o que havíamos encontrado nas entrevistas. Solicitamos aos servidores que apresentassem os fatores que, de acordo com sua vivência na instituição, geram mais insatisfação no trabalho. Percebemos que a falta de recursos foi o fator mais assinalado, seguido da inadequação das instalações e da falta de reconhecimento pelo trabalho realizado, que tinha sido mencionada nas entrevistas.

Apesar de o índice de satisfação entre os servidores ser, realmente, bastante alto, há alguns aspectos que precisam ser melhorados, pois se verificou que existem servidores que não estão completamente satisfeitos.

Nas respostas dos servidores, percebeu-se alguma heterogeneidade, que é explicada por Ferreira (2011), que concluiu que as diferenças de opiniões sobre fatores que influenciam a satisfação no trabalho são comuns,

considerando que a satisfação no trabalho é um fenômeno individual. Também Wagner e Hollenberck (2003) nos falam da percepção individual acerca da satisfação no trabalho. Estes autores consideram que se trata de um sentimento bom, que resulta da percepção de que o trabalho permite que os resultados individuais possam ser atingidos. É, por isso, considerada uma emoção gerada no ambiente de trabalho. Também Coda (1992) reforça esta ideia, quando nos diz que a satisfação é uma resposta emocional, que reflete o sentimento positivo ou negativo em relação ao trabalho. Ainda a este propósito, Ferreira (2011) concluiu que a satisfação no trabalho é um fator de realização pessoal, que tem reflexo na qualidade de vida das pessoas.

4.5. Liderança

A liderança é uma variável que será analisada devido à grande influência que exerce no desenvolvimento de uma instituição. O líder trabalha diretamente com a parte principal da instituição, que é o ser humano, e este busca constantemente a satisfação em seu ambiente de trabalho, que somente é obtida quando se tem um líder eficaz e, conseqüentemente, um clima organizacional agradável. É de suma importância uma liderança eficiente, pois quando o líder conhece sua equipe de trabalho, tem grandes chances de desempenhar com mais facilidade sua função, conquistar a confiança da equipe e motivá-la, buscando o comprometimento dos liderados e, assim, alcançar os objetivos da instituição. Nesse contexto, a responsabilidade de se conseguir um clima organizacional agradável entre os servidores é do líder. Ele deve entusiasmar as pessoas para que se obtenha um ótimo resultado com o trabalho em equipe (Wenski & Soavinski, 2013). Ainda para esses autores, liderar é gerir um grupo de pessoas, influenciando e motivando positivamente em busca dos resultados almejados pela instituição.

O líder é responsável por direcionar os servidores quanto aos valores da instituição. Precisa saber lidar com cada pessoa, respeitando as diferenças, mas tratando todos com o mesmo grau de importância. O líder deve saber ouvir as ideias dos servidores, pois a boa relação com o liderado fará com que a função do líder traga ganhos à organização, obtendo clima positivo e uma equipe motivada e esforçada para obtenção de bons resultados.

Diante disso, a análise da variável liderança, nesse contexto, avalia o papel dos superiores no processo de planejamento, desenvolvimento e avaliação das atividades em que os servidores estão envolvidos, a liberdade em que os servidores possuem para opinar e expressar as ideias junto aos seus líderes, e a participação dos servidores na definição de metas e objetivos relacionados à instituição. Enfim, através da variável liderança poderemos avaliar a maneira como o líder consegue trabalhar com os servidores e suas habilidades para influenciar a equipe de trabalho com a finalidade de realizar as metas.

No estudo de Ferreira (2012) foi destacado que a partir do momento em que o líder tem consciência de suas potencialidades na instituição, ele será capaz de incentivar os indivíduos a agirem de acordo com as metas da instituição. É desejável que o líder seja capaz de criar um ambiente de trabalho adequado e, para isso, é importante que saiba a grande influência que exerce sob o clima da instituição. Assim, é importante ressaltar que o líder poderá conseguir colaboradores satisfeitos, e isso pode ser identificado através do comportamento dos mesmos, conforme abordado por meio dos dados coletados.

Diante dos quesitos apresentados e da entrevista realizada com os servidores sobre a liberdade em que possuem para opinar e sugerir em relação aos procedimentos realizados no *Campus* do IFTM, podemos perceber que grande parte dos servidores consideram que possuem total liberdade em relação às sugestões para melhoria dos procedimentos no seu local de trabalho, e que, em grande parte das vezes, essas sugestões são atendidas. Ressaltam, ainda, que a sala dos coordenadores e superiores está sempre aberta para recebê-los. Porém, comentam que apesar da liberdade de opinar

e sugerir, a burocracia que envolve o serviço público como um todo e a falta de recursos e também pessoas capacitadas, muitas vezes impede que essas sugestões e soluções sejam colocadas em prática. Para a minoria, a liberdade que sentem é considerada moderada; mencionam que não possuem muita abertura para opinar e sugerir. Os fragmentos a seguir revelam a percepção por parte dos servidores:

Até o presente momento não me senti tolhida (...) até o momento não me senti limitada (P4).

Tenho liberdade de relatar o que aconteceu e sugerir mudanças, dar opiniões para que haja troca de ideias (...) (A2).

Eu considero uma liberdade moderada (A3).

Os resultados obtidos através dos questionários corroboram o que foi encontrado nas entrevistas. A liberdade para opinar e expressar as ideias foi salientada pela maioria dos respondentes. Concretizando: 73% dos servidores afirmaram que sempre podem opinar e expressar suas ideias, 21% elucidaram que podem opinar e expressar suas ideias às vezes, 3% responderam que raramente e 3% mencionaram que nunca possuem liberdade para opinar e expressar suas ideias.

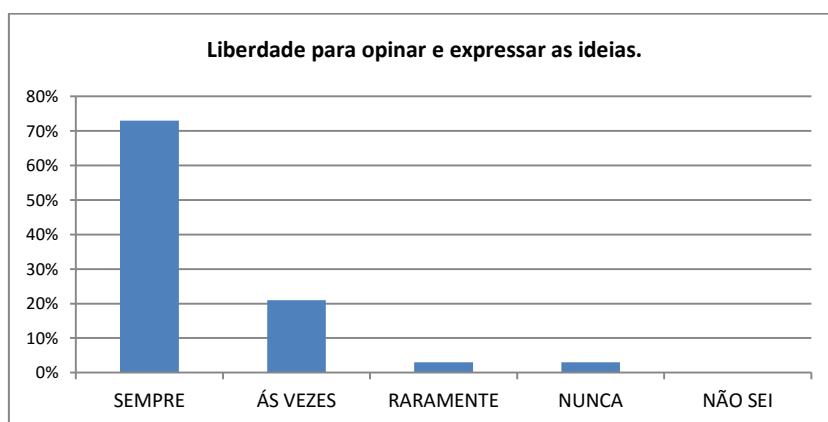


Gráfico 11 - Liderança

Reforçando a pesquisa realizada com os servidores, Carvalho e Melo (2008) em seu estudo, elucidam que para obter um ambiente agradável e um clima positivo é necessário que os líderes saibam ouvir as pessoas e identifiquem os problemas que possam intervir no relacionamento pessoal e organizacional, procurando sempre dialogar com seus liderados em busca de soluções para adequar o que for necessário.

Segundo Maximiano (2000) a pessoa que consegue coordenar com êxito seus colaboradores para alcançar objetivos específicos é líder. Em face dos aspectos analisados, durante as entrevistas, questionamos os entrevistados sobre o apoio que os superiores lhes dão e se os superiores lhes proporcionam alguma aprendizagem. Foi dito que os superiores lhes dão todo apoio necessário para executar suas atividades, principalmente no que diz respeito a conselhos e trocas de experiências. Ressaltaram que sempre que precisam, os superiores lhes dão atenção, tanto para demandas profissionais como pessoais; eles apoiam e resolvem tudo da melhor forma possível. Ressaltaram que gerir uma instituição de ensino como o *Campus* do IFTM não é fácil, e como exemplo do que acabamos de referir, transcrevemos excertos das entrevistas dos servidores P4 e A1:

Os meus superiores me dão todo o apoio necessário para executar minhas atividades, principalmente no que diz respeito a conselhos e trocas de experiências. Eles me inspiram de muitas formas... A principal delas é no desenvolvimento de competências de liderança, como saber ouvir, saber identificar o melhor momento para abordar determinado tipo de assunto (A1).

(...) gerir não é uma coisa fácil, eu não teria perfil nenhum para coordenar um grupo grande de pessoas ao mesmo tempo. Acho que é muito difícil lidar com isso, então a gente aprende como fazem para ter esse jogo de cintura. Acho que é uma coisa que tenho aprendido com eles. Tem hora que é necessário ser político, não tem outro jeito (P4).

Saber enfrentar as mudanças que têm surgido nas organizações, segundo Robbins (2002), está relacionado a uma liderança eficaz, pois é necessário que

os líderes planejem pensando no futuro e depois envolvam os colaboradores nessa visão futura em prol da superação dos obstáculos encontrados no ambiente de trabalho. Em face da afirmação do autor, analisamos as respostas das entrevistas sobre como os servidores veem o papel dos superiores no processo de planejamento, desenvolvimento e avaliação das atividades em que estão envolvidos. Para os entrevistados os superiores desempenham um papel primordial na execução das atividades do *Campus*. Como exemplo do que acabamos de referir, transcrevemos um excerto do depoimento do entrevistado P3 que ressaltou que “o papel do superior no processo de planejamento e desenvolvimento é muito importante; tendo em vista essa importância, é de fundamental valor que os superiores estejam totalmente engajados e tendo conhecimento das atividades do *Campus*.” Mencionam ainda que a eles cabem o controle e o acompanhamento das atividades de modo a garantir que a instituição atinja os objetivos a que se propõe. Nesse sentido, a maioria dos servidores entende que o superior possui uma visão mais ampla do processo de planejamento e desenvolvimento da instituição. A este propósito, o entrevistado P1 ressaltou que:

Se uma pessoa ocupa um cargo superior ao seu, ela possui uma visão mais ampla do que está acontecendo. Eu tenho uma visão pontual e a outra pessoa tem uma visão macro que permite ver situações que eu não consigo prever agora. Então é de suma importância que os líderes tenham essa visão do todo aplicada e saiba levar pra aquela área a necessidade de se planejar e executar prevendo o futuro.

Em contrapartida, alguns entrevistados mencionaram que não há liberdade para participar do planejamento e desenvolvimento das atividades. Outros consideram que há falhas, o planejamento não acontece como deveria; na maioria das vezes, se espera o fato acontecer, para posteriormente pensar na solução. Por ser uma instituição de ensino, acreditam que o trabalho deveria ser mais bem estruturado e que se deviam evitar cair em situações que se

perde muito tempo com coisas que não são tão importantes, enquanto questões cruciais são deixadas de lado.

Eu não queria estar na pele deles, mas acho muito importante. Eu penso que se tem alguém nessa posição hierárquica superior, no sentido de estar na condição de avaliar o que eu faço, o planejamento que faço, eu penso que o papel deles é contribuir para que meu trabalho melhore. Então eu vou procurar, ver as críticas se houver, e considero bom que elas existam, no sentido de buscar uma melhor condição de trabalho (P4).

Para Maximiano (2000), é muito importante que o líder saiba se relacionar e reconheça as atividades desenvolvidas pelos colaboradores, para conseguir gerí-las com eficácia. Nessa perspectiva, outro fator importante em relação à liderança e que foi questionado, é se o servidor considera que o seu trabalho é avaliado de forma justa pelos superiores. Grande parte dos servidores afirmou positivamente. Concretizando: 54% dos servidores confirmaram que o trabalho é avaliado de forma justa pelos superiores, 38% alegaram que o trabalho é avaliado de forma justa às vezes e 8% elucidaram que raramente é avaliado de forma justa. A opção de resposta “nunca” (é bom) não foi assinalada por nenhum dos servidores.

Outra questão importante que foi colocada em relação à liderança refere-se à participação dos servidores na definição das metas e objetivos relacionados ao seu trabalho. Nesse quesito, a maioria dos servidores afirmou que participam às vezes. Concretizando: 38% disseram que participam da definição de metas e objetivos relacionados com o seu trabalho, 46% mencionam que participam às vezes, 11% alegam que raramente participam e 5% assumiram nunca participar. A participação dos servidores na definição de metas e objetivos relacionados ao trabalho é muito importante para a variável liderança, uma vez que, quando todos participam das decisões, é possível haver um maior envolvimento nos processos e isso contribui para a eficácia da organização.

Diante desta análise, podemos afirmar que a maioria dos servidores considera ter total autonomia para opinar e expressar as ideias em relação aos procedimentos realizados no *Campus* do IFTM, recebem apoio dos superiores em relação ao trabalho, além de participar da definição de metas da instituição. Essa constatação encontra eco no trabalho desenvolvido por Garcia (2012) e diverge do que foi encontrado por Marson, Sena, Silva e Mello (2015). Encontra eco no trabalho de Garcia (2012) pelo fato de este autor ter concluído em seu estudo que o líder precisa saber ouvir os colaboradores e ajudá-los a se empenharem em prol da organização para que haja um ambiente harmônico, saudável e colaboradores satisfeitos. Diverge do que foi encontrado na pesquisa realizada por Marson, Sena, Silva e Mello (2015), em que a maioria dos colaboradores estão pouco satisfeitos com o nível de participação que lhes é permitido nas tomadas de decisão.

A maioria dos servidores considera que o seu trabalho é avaliado de forma justa pelos superiores. Em face desse aspecto, Garcia (2012) afirma que o líder precisa elogiar o trabalho dos servidores, para que se sintam mais motivados e reconhecidos pela liderança, em prol de um ambiente de trabalho mais agradável, onde poderá ser desenvolvido um serviço de qualidade.

De uma maneira geral, a maioria dos servidores pesquisados afirmou que a forma como a liderança é exercida no *Campus* estudado, determina o clima organizacional e o alcance dos objetivos pessoais e organizacionais. Entre as várias habilidades necessárias para o exercício da liderança, Marson et al. (2015) sugerem que o líder deve ouvir atentamente os liderados, reconhecer o valor das pessoas, expressar satisfação com os esforços e realizações, além de usar de empatia, integrando-se na equipe e compartilhando conhecimento. O estudo de Silva e Oliveira (2016) elucida que o estilo de liderança influencia o clima organizacional, pelo que o líder deve estar sempre próximo do colaborador, estar presente em todos os setores e buscar sempre alternativas para resolver os problemas em conjunto com os liderados.

4.6. Conflito Organizacional

Atualmente, os conflitos são vistos como uma variável inevitável e essencial nas organizações, sejam privadas ou públicas. No âmbito das organizações, as pessoas podem mudar ao se depararem com as diferenças existentes entre elas, sentindo ameaças às suas perspectivas e valores, ocasionando os conflitos organizacionais. Essa variável é muito importante para o clima organizacional, pois a junção de pessoas com personalidades, interesses, valores e culturas divergentes pode gerar os conflitos, e estes influenciam o ambiente organizacional. Nessa perspectiva, Dubrin (2003) elucida que:

Embora as situações conflitantes transmitam uma imagem de comportamento negativo, elas geram tanto consequências positivas como negativas [...] os conflitos, na medida certa, melhoram o desempenho, ao mesmo tempo em que uma quantidade muito pequena, ou muito grande, pode diminuir o desempenho (p.177).

Na opinião de Rodrigues (1994), não há possibilidade de imaginar uma organização sem conflito, pois são expressos pelos comportamentos, atitudes e expectativas das pessoas dentro da organização. Também Vecchio (2008) afirma que o conflito é inevitável em qualquer organização e pode gerar resultados positivos quando bem administrados ou afetar o desempenho da organização se administrado de forma inadequada. Por esses motivos, e devido à grande importância da variável conflito organizacional, avaliamos algumas causas de conflito no *Campus* do IFTM. Nesse quesito, Robbins (2004) defende a ideia de que em uma organização as divergências são provocadas pelos relacionamentos e diferenças pessoais, ou seja, quando a organização possui pessoas de várias culturas, personalidades e planos de carreira, os valores dessas pessoas se chocam provocando conflitos.

De acordo com os pesquisados, a distinção de personalidades e pensamentos acontece com frequência no *Campus* e reflete na dinâmica do

trabalho. Como exemplo do que acabamos de referir, transcrevemos um excerto do depoimento do entrevistado A1 que se refere a discussões que surgem e que poderiam ser evitadas:

Às vezes presencio determinadas discussões que despendem muito tempo, nada agregam e que, por isso mesmo, poderiam ser evitadas se cada uma das partes cedesse um pouquinho... se cada uma das partes soubesse reconhecer que errou, se cada uma das partes desse o braço a torcer, mas não é o que acontece". (A1)

Foi dito também que nas reuniões cada servidor expressa sua opinião, que muitas vezes não condizem com a opinião do "outro". E não há compreensão, resultando em extensas discussões. Diante da análise dos entrevistados, Chiavenato (2009) reforça a ideia ao mencionar que o conflito é resultante das desigualdades de pensamentos, desejos e ambições existentes entre as pessoas.

Por vezes, os conflitos assentam na divergência dos planos de carreira, por alguns servidores se acharem superiores a outros em algumas situações, serviços ou ações. Outro importante fator que causa conflito no *Campus* do IFTM são os benefícios dirigidos apenas a uma carreira, o que gera tensão entre na equipe de trabalho. Um exemplo disso é a flexibilidade de horários que para alguns cargos são aceitáveis e para outros não. Para os entrevistados, é necessário que haja isonomia e igualdade de tratamento para todos. Consideram, ainda, que uma das maiores interferências para o conflito organizacional é a pessoa não se sentir valorizada naquilo que faz ou cada pessoa possuir um nível de valor diferente, causando, assim, situações conflituosas entre os servidores e seus superiores.

Eu vejo como um dos problemas no instituto a questão da flexibilidade de horários. Alguns cargos são aceitáveis a flexibilidade de chegar mais tarde, sair mais cedo. Alguns cargos possuem essa flexibilidade e outros não (A2).

O que me incomoda é essa diferenciação, às vezes essa supervalorização de certos cargos (...) (A4).

Foi ainda mencionado que no *Campus* há servidores que trabalham mais que os outros, devido à má distribuição de tarefas e, também, à falta de comprometimento ou sentimento de pertencimento de cada um à instituição. Alguns pesquisados elucidam que devido à falta de compromisso de alguns servidores, os mesmos têm vontade de parar de assumir responsabilidades que não são suas e deixar os problemas acontecerem para que estes servidores entendam sua real função na instituição.

(...) temos colegas “preguiçosos”, que não reconhecem a função de servidor público que tem, não reconhecem a importância que isso tem, a função social que isso tem, e acha que o mínimo que fizer tá bom e suficiente. Isso é um problema que influencia negativamente (P5).

Outro fator que pode contribuir para o surgimento de conflitos na instituição, e que foi identificado durante as entrevistas, é a qualidade da comunicação. Na opinião de Vecchio (2008), a má comunicação é causa de uma parcela dos conflitos em situações cotidianas. A má informação ou distorção de informações pode gerar conflitos. Nesse sentido, os entrevistados mencionaram que a forma de comunicar no *Campus* é falha, às vezes distorcida, mal interpretada ou até não repassada, influenciando diretamente as relações entre os servidores. Ressaltaram, ainda, que na maioria das vezes a falha na comunicação é causada por displicência ou negligência.

A comunicação não acontece como deveria e isso traz sérias consequências à equipe, ocasionando vários conflitos organizacionais (A2).

(...) muitas vezes, a comunicação é distorcida, não repassada, mal interpretada (A4).

Outros fatores citados pelos entrevistados dizem respeito à “falsa sensação de democracia”, uma vez que no *Campus* ainda não está enraizada a discussão com o objetivo de se chegar a consensos. Para alguns servidores, tudo o que é levado em pauta ou discutido não é efetivamente considerado, causando o conflito organizacional.

A gente ainda não tem o poder de discutir (...) (P5).

Os dados que obtivemos encontram eco nos estudos de Rodrigues (1994), de Alméri, Barbosa e Nascimento (2015) e de Nascimento e Simões (2011) que permitem-nos considerar que os principais motivos de conflitos são as divergências de pensamentos, personalidades e carreiras, falta de comunicação, hostilidade e falta de responsabilidade de alguns servidores. No estudo desenvolvido por Alméri, Barbosa e Nascimento (2015) é sublinhado que as causas dos conflitos são inevitáveis e que se justificam pela junção de diferentes personalidades, interesses e valores dos diferentes membros da instituição. Porém, para os autores, essa diversidade de capital humano é necessária, pois colaboram para que as organizações possam enfrentar os problemas atuais. Nascimento e Simões (2011) revelam o fato de nas instituições públicas de ensino vários conflitos serem notórios, e que eles ocorrem, principalmente, entre grupos com formações acadêmicas diferentes, envolvendo a relação de poder e interesses divergentes. Rizzatti (2002) considera que:

O conflito interpessoal origina-se tanto em função das discordâncias individuais, a respeito de problemas essenciais, como diferenças em relação às estruturas organizacionais, políticas e conjuntos de medidas administrativas, quantos antagonismos pessoais, ou seja, diferenças de caráter marcadamente pessoal e emocional decorrentes das relações de interdependência dos indivíduos no trabalho (p.69).

No entanto, e de acordo com os estudos de Alméri, Barbosa e Nascimento (2015), de Chiavenato (2009) e de Rizzatti (2002), os conflitos são necessários,

pois sinalizam a necessidade de mudanças na instituição. Cabe aos líderes saber administrá-los para que efeitos positivos sejam adquiridos em prol de estímulos necessários à organização. No *Campus* do IFTM, como em várias outras instituições, esses conflitos existem e necessitam ser trabalhados para que os servidores se sintam mais satisfeitos no seu local de trabalho.

É necessário garantir as condições para que os servidores se respeitem mutuamente e mantenham relações agradáveis em prol de um ambiente com menos conflitos e, por isso, mais favorável à criação de um clima organizacional positivo. A este propósito, Alméri, Barbosa e Nascimento (2015) são de opinião de que o líder precisa de utilizar diversas abordagens para cada situação conflituosa, pois a intervenção de um agente externo pode ser adequada para obtenção de resultados positivos. Por sua vez, Nascimento e Simões (2011) sublinham que as situações conflitantes devem ser resolvidas por meio de diálogo e habilidades do líder.

4.7. Condições Físicas do Ambiente de Trabalho

As condições físicas do ambiente de trabalho é uma variável que se reveste de grande importância para que o desenvolvimento da produtividade e para que os objetivos comuns das instituições, e do *Campus* do IFTM em particular, sejam atingidos. Nesse quesito, interessou-nos perceber qual o nível de satisfação dos servidores em relação à temperatura, ambiente, espaço do local de trabalho, iluminação natural, iluminação artificial, mobiliário, instalações sanitárias e instalações do *Campus* no geral. Enfim, a organização do espaço físico e a influência que estes aspectos parecem ter para a motivação e desempenho profissional dos servidores. Nesse contexto, Silva e Ferreira (2010) elucidam que o ambiente físico adequado estimula o trabalhador no desempenho de suas funções, contribuindo para resultados

favoráveis, proporcionando ao indivíduo mais motivação e melhor relacionamento interpessoal e eficiência no trabalho.

As condições físicas do ambiente de trabalho são, assim, uma variável muito importante para obtenção de um clima organizacional favorável, pois o grau de produtividade e desempenho dos servidores pode ser aprimorado quando as condições físicas do espaço se tornarem melhores. Diante dos quesitos apresentados e da entrevista realizada com os servidores, pudemos perceber que grande parte dos entrevistados alega que o espaço físico de trabalho não é favorável, que infelizmente é um espaço que deixa a desejar pelo número de estudantes do *Campus*. Mencionaram, por exemplo, que falta um espaço reservado para alunos, como cantina, quadra poliesportiva e maior número de salas. Nesse sentido, transcrevemos um excerto do depoimento do entrevistado P2, que elucidou que “hoje colocamos a quantidade de alunos no qual podemos atender. Se tivéssemos mais espaço teríamos atendimento a mais pessoas e teríamos mais servidores”. Alguns servidores mencionam que as salas são pequenas e pouco ventiladas, o que as torna extremamente quentes, pois ainda não há ar condicionado para climatizá-las. Para alguns, faltam equipamentos, mesas maiores, impressoras em cada sala e material de expediente de boa qualidade. Outros servidores ressaltam que atualmente o mobiliário e os equipamentos que compõem o posto de trabalho são suficientes e adequados para desempenhar bem todas as atividades, porém falta privacidade nos setores para atender aos servidores em relação a determinados assuntos que devem ser tratados com discrição.

A maioria dos servidores ressaltaram vários pontos desfavoráveis que influenciam seu trabalho, porém consideram que é uma limitação e que provavelmente em breve as adequações serão realizadas, visto que é um *Campus* novo. Ainda mencionam que essas limitações tendem a motivar a equipe a trabalhar em função da melhoria de todos esses aspectos. Entendem que é um contratempo passageiro, pois o espaço físico, instalações sanitárias, iluminações estão em reforma.

O espaço físico em si é bom. O mobiliário é um pouco precário, não existem armários para todos. A iluminação pode ser um pouco melhorada. A temperatura precisa ser melhorada com a fixação de ares condicionados (P3).

(...) temos um *Campus* que tem uma boa estrutura de salas, de laboratórios, óbvio que melhorias sempre serão necessárias (P4).

Os resultados obtidos através dos questionários corroboram com o que havíamos encontrado nas entrevistas. Na variável condição ambiental do local de trabalho, foram abordados os seguintes aspectos organizacionais: temperatura ambiente, iluminação natural e artificial e mobiliário. A maioria dos respondentes relatam que a temperatura ambiente é insuficiente (3% responderam que a temperatura ambiente é excelente, 38% satisfatória e 59% insuficiente), o espaço do local de trabalho é insatisfatório (5% consideram-no excelente, 8% proficiente, 38% satisfatório, 49% insuficiente), a iluminação natural é proficiente (24% consideram-na excelente, 35% proficiente, 30% satisfatória e 11% insuficiente), a iluminação artificial é satisfatória (13% consideram-na excelente, 30% proficiente, 46% satisfatória e 11% insuficiente) e o mobiliário é satisfatório (5% consideram-no excelente, 19% proficiente, 46% satisfatório e 30% insuficientes).

No sentido de compreender melhor a forma como os participantes se posicionam face à adequação das instalações do *Campus* para o trabalho, no seu todo, foi solicitado que dissessem como percebem essa mesma adequação. A maioria dos servidores reforçou o que foi referido anteriormente, uma vez que nem sempre as considera adequadas. Concretizando, 11% dos participantes mencionaram que as instalações são sempre adequadas, 65% assumiram que nem sempre são adequadas, 22% entendem que raramente são adequadas e 2% ressaltaram que nunca são adequadas.

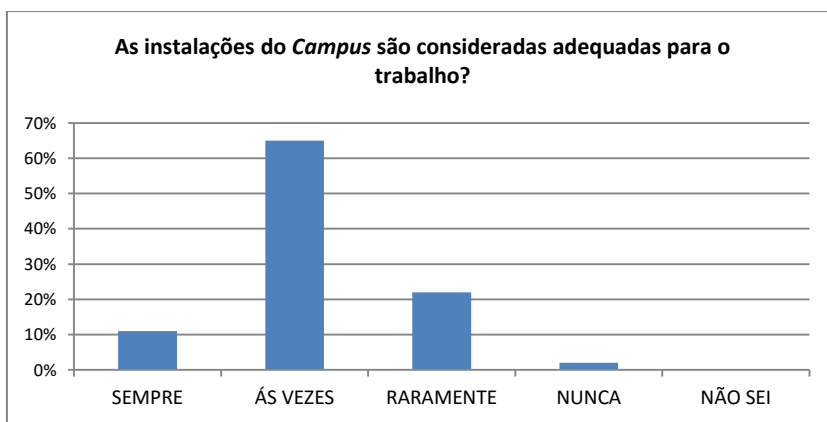


Gráfico 12 - Condições físicas do ambiente de trabalho.

Corroborando com os resultados obtidos, Ferreira (2014, citado por Frazão, 2016) em sua pesquisa, obteve como resultado a insatisfação dos colaboradores quanto ao ambiente físico de trabalho. Em contrapartida, Barros (2015, citado por Frazão, 2016) encontrou resultados completamente opostos, tendo em conta que na dimensão satisfação com o ambiente físico de trabalho obteve-se a pontuação mais elevada do estudo. Esta dimensão do ambiente de trabalho demonstra que os servidores pesquisados estão, de forma geral, insatisfeitos com os aspectos relacionados ao espaço físico, ventilação, iluminação, entre outros.

No entanto, a maioria dos pesquisados entendem e ressaltam que todos esses fatores podem ser considerados limitações passageiras. O *Campus* do IFTM estudado é novo, iniciando seu funcionamento no ano de 2013, então muitos quesitos precisam ser melhorados em prol do funcionamento da instituição. Elucidam ainda que todos esses fatores tendem a motivar a equipe de trabalho em prol das melhorias para o bom funcionamento do *Campus*.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi possível perceber durante o estudo, realizar a gestão do clima organizacional de uma Instituição de Ensino Pública é uma tarefa difícil e necessária, pois alcançar a satisfação dos servidores é primordial para o sucesso da organização. Através do mapeamento do clima organizacional da instituição foi possível obter a percepção dos servidores sobre as diferentes variáveis que contribuem para o clima organizacional vivido na instituição. Em termos de conclusão, relembramos que definimos como objetivos deste estudo:

Compreender a maneira como os servidores percebem o clima organizacional no seu ambiente de trabalho;

Identificar as variáveis que podem contribuir positiva e negativamente para o clima organizacional;

Identificar as variáveis do clima organizacional que podem contribuir para aumentar os níveis de motivação e de satisfação dos servidores no local de trabalho.

Relativamente ao primeiro objetivo (Compreender a maneira como os servidores percebem o clima organizacional no seu ambiente de trabalho) consideramos que neste *Campus* do IFTM, grande parte dos servidores considera a existência de um clima geral de trabalho agradável, favorável, harmônico e positivo, fazendo com que as pessoas trabalhem mais satisfeitas e sintonizadas para a realização dos objetivos comuns, que são a efetividade organizacional e a realização do indivíduo com o trabalho. Consideram a diversidade de pensamentos, culturas e formações acadêmicas como pontos positivos para o crescimento e desenvolvimento da instituição. Porém, ao analisar pontos específicos, alguns servidores identificam divergências e fatores negativos no clima organizacional, advindos da diferenciação do plano de carreira dos técnico-administrativos e docentes, da má distribuição do

trabalho e da falta de compromisso com a instituição. Neste caso, os servidores tornam-se insatisfeitos, causando um clima organizacional desfavorável. No geral, esses foram os principais pontos negativos destacados pelos servidores através do mapeamento do ambiente de trabalho.

Relativamente ao segundo objetivo (Identificar as variáveis que podem contribuir positiva e negativamente para o clima organizacional), foi possível perceber que o índice de satisfação dos servidores para com a instituição é bastante alto, pois a maioria dos servidores sentem orgulho e sentem-se pessoalmente e profissionalmente realizados. As variáveis que contribuem positivamente para o clima organizacional vivido neste *Campus* são: (1) o relacionamento interpessoal entre os servidores, embora haja um ou outro caso em que se encontre alguma dificuldade; (2) a qualidade da relação com o líder da organização, que se mostra uma pessoa acessível, que tem uma relação amigável com os liderados e que os sabe ouvir.

As variáveis que afetam negativamente o clima organizacional são: (1) a relação entre técnico-administrativos e docentes, que nem sempre é pacífica, por divergências relacionadas com sentimentos de superioridade, plano de carreira e regalias da carreira docente não previstas para os técnico-administrativos; (2) a qualidade da comunicação, que precisa ainda de ser melhorada através de canais mais abertos, que incluam reuniões periódicas para informar sobre os processos decisórios da instituição; (3) o fato de as condições físicas e ambientais serem consideradas pela maior parte dos servidores como inadequadas e desfavoráveis, embora percebam que, por se tratar de um *Campus* novo, elas virão a ser melhoradas.

Relativamente ao terceiro objetivo do estudo (identificar as variáveis do clima organizacional que podem aumentar os níveis de motivação e de satisfação dos servidores no local de trabalho), fomos levados a concluir que a instituição de ensino em questão é, apesar de alguns aspectos menos positivos, bem vista pelos entrevistados. Os níveis de motivação e de satisfação tenderão a aumentar com um ambiente de trabalho onde se cuide ainda mais das relações humanas, através do cuidado que cada servidor deve

ter com os demais e de uma liderança que continue a motivar e a promover o desenvolvimento das potencialidades das equipes de trabalho, a preocupar-se com a qualidade da comunicação e com o espírito colaborativo, e que reconheça e valorize a qualidade do trabalho realizado. Foi percebido que, para que isso aconteça de forma plena no *Campus* estudado, é importante que a liderança se mantenha muito atenta aos sinais que podem indicar a implementação de estratégias que promovam (mais) o espaço de trabalho como um local onde seja agradável trabalhar (e viver), um espaço em que se minimizem os pontos fracos e potencializem os pontos fortes e se incrementem melhorias que aumentem os níveis de satisfação dos servidores e os mantenham proativos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alméri, T., Barbosa, E., & Nascimento, A. (2015). Conflitos Organizacionais: os diversos tipos de conflitos interpessoais nas organizações suas causas e efeitos. *Revista de Administração da UNIFATEA*, 9 (09).
- Anjos, C. (2008). *O Clima Organizacional e a sua importância no desempenho de equipes de trabalho: Um estudo de caso no Centro de Atenção Psicossocial de Camacan*. Bahia: Caliana Anjos. Relatório de Estágio Supervisionado apresentado à Universidade Estadual de Santa Cruz, Bahia, Brasil.
- Araújo, L. (2006). *Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional*. São Paulo: Atlas
- Azevedo, A., & Medeiros, M. (2012). *Satisfação no trabalho: um estudo de caso na Procuradoria-Geral de Justiça do Rio Grande do Norte*. Acesso em 15/11/2016. Disponível em: http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo02REMS6.pdf
- Azevedo, C., Oliveira, L., Gonzalez, R., & Abdalla, R. (2013). A estratégia de triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo. *IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*. Brasília, DF, Brasil.
- Baptista, S., & Cunha, M. (2007) Estudo de usuários: visão global dos métodos de coleta de dados. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 12 (2), 168-184.
- Barthasar, M. (2014). *Clima organizacional: um estudo empírico com as guardas civis municipais da região do ABC*. São Paulo: Margareth Barthasar. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, Brasil.

- Benaglia, M. (2012). *Influência do ambiente de trabalho e do estilo de vida*. Acesso em 02/04/2017. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_tn_wic_160_932_21165.pdf
- Bergamini, C. (1994). *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. (2006). *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*. (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. (2008). *Motivação nas organizações*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C., & Coda, R. (1997). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Bispo, C. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Revista Produção*, 16 (2), 258-273.
- Bomfim, B. (2008). *Clima organizacional e gespública: um estudo em um órgão público da cidade de Manaus*. Paraíba: Betty Bomfim. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, Brasil.
- Brondani, J. (2010). *Relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho*. Rio Grande do Sul: Jera Brondani. Trabalho de conclusão de curso apresentado à Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Brasil.
- Brum, M. (2015). A influência do comportamento humano dentro das organizações. *Revista de Pós-Graduação: desafios contemporâneos*. 2(3), 181-198.
- Cardoso, O. (2006). *Comunicação organizacional: novos desafios teóricos*. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 30.

- Cardozo, C., & Silva, L. (2014). A importância do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. *Interbio*, 8 (3). Acesso em 05/12/2016. Disponível em : http://www.unigran.br/interbio/paginas/ed_anteriores/vol8_num2/arquivos/artigo3.pdf
- Carvalho, I., & Melo, N. (2008). Cultura e clima organizacional: ingredientes para o sucesso das organizações públicas e privadas. *Artigo apresentado ao Instituto de Desenvolvimento Econômico, Rural e Tecnológico Dados da Amazônia* - Faculdade Gama Filho, Manaus, AM, Brasil.
- Castro, M. (2003). *Fatores significativos do clima organizacional, na percepção dos docentes de uma instituição de ensino superior privada*. Santa Catarina: Maria de Lourdes Castro. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil.
- Chanlat, F. (1993). *O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1994). *Gerenciando Pessoas*. (3ª ed.). São Paulo: Makron books.
- Chiavenato, I. (1998). *Recursos humanos*. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (9ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2000). *Administração: teoria, processo e prática* (3ª ed.). São Paulo: Makron Books.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos* (3.ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos: o capital humano das organizações* (8ª ed.). São Paulo: Atlas.

- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. (2ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I. (2007). *Administração: Teoria, processo e prática*. (4ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. (9ª ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Chizzotti, A. (1991). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. São Paulo: Cortez.
- Coelho, F. (2004). *Manual de direito comercial*. São Paulo: Saraiva.
- Coda, R. (1992). *Pesquisa de Clima Organizacional: uma contribuição metodológica*. São Paulo: Roberto Coda. Tese de doutorado apresentada à Universidade de São Paulo. São Paulo. Brasil.
- Coda, R. (1998). "Como está o Clima?" In *Fascículo n. 15*, Programa de Profissionalização do Banco do Brasil. Brasília.
- Coda, R. (1997). Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: Bergamini, C. & Coda, R.(1997). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Colossi, N. (1991). *Clima organizacional*. Florianópolis: CPGA/UFSC.
- Corrado, F. (1994). *A força da comunicação - Quem não se comunica..., Como utilizar e conduzir as comunicações internas e externas para criar valores e alcançar objetivos nas empresas*. Tradução Bárbara Theoto Lambert. São Paulo: Makron Books.
- Costacurta, J. (2010). *O processo de implantação de pesquisa de clima organizacional numa Instituição de Ensino Superior: o caso da universidade Católica de Brasília (UCB)*. Brasília: UCB.

- Costa, J. (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. Aveiro: ASA.
- Davies, K., & Newstrom, J. (1992). *Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica*. São Paulo: Pioneira.
- Dias, T. (1998). *Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte*. Belo Horizonte: Taciana Dias. Dissertação Mestrado apresentada à Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, Brasil.
- Dubrin, A. (2003). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Dussault, G. (1992). A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. *Revista de Administração Pública*, 26(2), 8-19.
- Ferreira, A. (2011). *Satisfação no trabalho de docentes de uma instituição pública de ensino superior: reflexos na qualidade de vida*. Goiânia: Ana Ferreira. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal de Goiás, Goiânia, Brasil.
- Ferreira, E. (2012). A influência da relação líder–liderado no clima organizacional. *Revista de Administração de Roraima*, 2(2), 29-50.
- Fiorelli, J. (2000). *Psicologia para administradores: integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M., & Fischer, R. (1989). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Frazão, E. (2016). *Índice de satisfação no trabalho e sua relação com o clima organizacional entre servidores de uma instituição pública federal*. Goiás: Edjane Frazão. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal de Goiás, Catalão, Brasil.

- Garcia, D. (2012). *Os diferentes tipos de liderança e sua influência no clima organizacional*. Acesso em 14-04-2017. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/os-diferentes-tipos-de-lideranca-e-sua-influencia-no-clima-organizacional/5220/>
- Gasparetto, L. (2008). *Pesquisa de clima organizacional: o que é e como fazer*. São Paulo: Scortecci.
- Gil, A. (2011). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.
- Hall, R. (2004). *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Prentice Hall.
- Hampton, D. R. (1990). *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw Hill.
- Hunt, J., & Osborn, R. (2002). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Bookman.
- Instituto Federal do Triângulo Mineiro (2013). *Plano de desenvolvimento institucional*. Acesso em 18/07/2017. Disponível em: http://www.iftm.edu.br/pdi/arquivos/pdi2014_2018.pdf.
- Iida, I. (2005). *Ergonomia: projeto e produção*. (2ª ed.). São Paulo: Edgard Blücher.
- Kanaane, R. (1995). *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. Atlas.
- Kanaane, R. (1999). *Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI*. (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Keller, E., & Aguiar, M. (2004). Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. *Revista Terra e Cultura*. Londrina, 20(39), 91-113.

- Lacombe, F. (2005). *Recursos humanos: princípios e tendências*. Sao Paulo: Saraiva.
- Lapolli, J., Consoni, D., Franzoni, A., & Lapolli, E. (2014). *O clima organizacional em uma instituição pública de ensino superior*. Acesso em 28/12/2016 Disponível em : <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/131366/2014-11.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lima, L. (1998). *A Escola como Organização e a Participação na Organização escolar: um estudo da escola secundária em Portugal (1974-1988)*. Braga: Centro de Estudos em Educação e Psicologia/Instituto de Educação e Psicologia/Universidade do Minho.
- Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *Naturalistic enquiry*. Beverly Hills: Sage.
- Luz, R. (1995). *Clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Luz, J. (2001). *Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina*. Florianópolis: Janine Luz. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Luz, R. (2003). *Gestão do Clima Organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Ricardo Luz. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ.
- Maroy, C. (2005). *A análise qualitativa de entrevistas*. In G. Valente (Ed.), *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais* (pp. 117-155). Lisboa: Gradiva.
- Marson, L., Sena, J., Silva, M., & Mello, R. (2015). *A influência da liderança na satisfação e qualidade de vida do trabalhador : um estudo em uma*

empresa. Acesso em 23/03/2017. Disponível em:
http://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_267.pdf

Martinez, M., & Paraguay, A. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de psicologia social do trabalho*, 6, 59-78.

Matta, R. (1981). *Você tem cultura? Jornal da Embratel, Rio de Janeiro, 1981*. Acesso em 12/10/2016. Disponível em :
http://nauui.ufsc.br/files/2010/09/DAMATTA_voce_tem_cultura.pdf

Matos, F. (1993). *Estratégia de Empresa*. São Paulo: Makron Books.

Mauro, R. (2015). *Cultura organizacional na região de Jundiá: uma comparação entre micros, pequenas e grandes empresas*. São Paulo: Rafael Mauro. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade Campo Limpo Paulista. São Paulo.

Maximiano, A. (1992). *Introdução à administração*. (3ª ed.). São Paulo: Atlas.

Maximiano, A. (2000). *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. São Paulo: Atlas.

Maximiano, A. (2004). *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. (4ª ed). São Paulo: Atlas.

Medeiros, L. (2010). *A Importância do Clima Organizacional no Desempenho das Equipes de Trabalho: um estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba*. Portugal: Luciano Medeiros. Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra, Portugal.

Mello, M. (2004). *A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso de empresa HERBARIUM*. Santa Catarina: Mônica Melo. Dissertação de

Mestrado apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.

Meneghelli, L. (1999). *O ambiente das organizações na era da globalização*. Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Acesso em 02-02-2017. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev01-03.pdf>

Mertens, D. (1997). *Research Methods in Education and Psychology: Integrating Diversity With Quantitative & Qualitative Researches*. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 22(37), 7-32.

Morgan, G., Bergamini, C., & Coda, R. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.

Moro, A., Balsan, L., Costa, V., Costa, V., & Schetinger, M. (2012). *Avaliação do Clima Organizacional dos Servidores Técnicos administrativos de uma Instituição Pública de Ensino Superior*. Acesso em 05/09/2016. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2012/2012_EnAPG494.pdf.

Moscovici, F. (1985). *Desenvolvimento interpessoal*. (3ª. Ed). Rio de Janeiro: LTC.

Moscovici, F. (1997). *Desenvolvimento interpessoal*. (7ª ed.). Rio de Janeiro: José Olympio

Moscovici, F. (2002). *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. (12ª ed.). Rio de Janeiro: José Olympio Editora.

Nascimento, T., & Simões, J. (2011). Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu–RJ. *Rege Revista de Gestão*. 18(4), 585-604.

- Neves, R. (1998). *Imagem empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu melhor patrimônio*. Rio de Janeiro: Mauad.
- Oliva, E. , Peral, W., & Falchi, K. (2007). Ações implementadas pós-pesquisa do clima organizacional na multibras S/A eletrodomésticos. *Revista Científica Symposium*, 5 (2), 36-45.
- Ohman, A. (2005). Qualitative methodology for rehabilitation research. *Journal of rehabilitation medicine*, v. 37, n. 5, p. 273-280.
- Onzi, M., & Caregnatto, M. (2014). Administração de conflitos: Um estudo de caso no grupo de danças do CTG Campo dos Bugres, da Pérola das Colônias, participante do Enart. *Revista Global Manager Acadêmica*, 2(2), 21-41.
- Palacios, K., & Freitas, I. (2006). Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações & Sociedade*, 13(38), 45-57.
- Paula, P., Stefano, S., Andrade, S., & Zampier, M. (2011). Clima e cultura organizacional em uma organização pública. *Gestão & Regionalidade* (Online), 27(81).
- Pires, J., & Macêdo, K. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *Revista RAP*. 40(1), 81-105.
- Pontes, C. (2008). *O novo papel da liderança nas organizações*. Fortaleza: Célia Pontes. Monografia apresentada à Universidade Estadual Vale do Acaraú, Fortaleza, Brasil.
- Prates, M. Barros, B. , Motta, F., & Caldas, M. (1997). *O estilo brasileiro de administrar. Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.

- Quadros, D., & Trevisan, R. (2002). *Comportamento organizacional. Gestão do Capital Humano*. V.5. Acesso em 05-11-2016. Disponível em: http://someeducacional.com.br/apz/comportamento_organizacional/1.pdf
- Rizzatti, G. (1995). *Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade*. Santa Catarina: Gerson Rizzatti. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Rizzatti, G. (2002). *Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras*. Santa Catarina: Gerson Rizzatti. Tese de doutorado apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Rizzatti, G., & Rizzatti, G. (2011). Importância da análise do clima organizacional na perspectiva da implementação do planejamento estratégico nas Universidades. *XI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária a América do Sul*. Florianópolis, SC, Brasil.
- Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Fundamentos do comportamento organizacional*. (7ª ed.). São Paulo: Prentice-hall.
- Robbins, S. (2005). *Comportamento organizacional*. (11ª. ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall
- Robbins, S., Judge, T., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional*. (14ª. ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, M. (1994). *Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial*. (2ª ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Rodriguez, L. (1983). Novos Enfoques sobre Administração Universitária. *In: III Congresso da Organização Universitária Interamericana*. Salvador.

- Ruquoy, D. (2005). *Situação de entrevista e estratégia do entrevistador*. In G. Valente (Ed.), *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais* (p. 84-116). Lisboa: Gradiva.
- Saboia, J., & Chies, S. (2012). *Considerações sobre a Influência da Liderança no Clima Organizacional: Estudo de Caso Múltiplo*. Acesso em 23/12/2016. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/8716377.pdf>
- Sanches, M. (1998). Para uma compreensão democrática da liderança escolar: da concepção hierárquica e racional à concepção participatória e colegial. *Revista de Educação*, VII (1), 49-63.
- Santos, N. (1999). *Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico*. São Paulo: Stiliano.
- Silva, A., & Ferreira, R. (2010). *O ambiente físico de trabalho e o desempenho da produtividade do trabalhador dentro do setor oleiro/cerâmico amapaense*. Acesso em 02/04/2017. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAezNwAL/artigo-ambiente-fisico-trabalho-desempenho-produtividade-trabalhador-dentro-setor-oleiroceramico-amapaense-epaep-2010>
- Silva, D., Nunes, L., Aragão, N., & Juchem, D. (2008). *Relacionamento interpessoal no contexto organizacional*. Acesso em 05-12-2016. Disponível em: http://www.convibra.com.br/2008/artigos/289_0.pdf
- Silva, N. (2003). *Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de Ensino Superior*. Santa Catarina: Neli Silva. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Silva, R., Dornelas, M., & Santos, W. (2008). Fatores que definem o clima organizacional entre os servidores técnico-administrativos do CEFET Bambuí. In: *I Jornada Científica e VI Fipa do CEFET, Bambuí, Minas Gerais*.

- Silva, F. (2010). *Clima organizacional no contexto da associação de poupança e empréstimo - POUPEX. Distrito Federal: Felipe Silva. Monografia apresentada à Faculdades Integradas da União Educacional do Planalto Central. Gama, DF, Brasil.*
- Silva, M., & Oliveira, E. (2016). Liderança e clima organizacional: estudo de caso em uma empresa do segmento de confecção situada no município de Dores do Indaiá (MG). *Revista Acadêmica Conecta FASF*, 1(1).
- Silverman, D. (2000). *Doing qualitative research: A practical handbook*. SAGE Publications Limited.
- Siqueira, M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Smith, J., Harré, R., & Van Langenhove, L. (1999). Rethinking methods in psychology. *London: SAGE Publications*.
- Sobrinho, F., & Porto, J. (2012). Bem-Estar no Trabalho: um Estudo sobre suas Relações com Clima Social, Coping e Variáveis Demográficas/Work Well-Being: a Study of Its Relations with Social Climate, Coping and Demographics Variables. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(2), 253.
- Sorgato, A. (2007). *Pesquisa sobre clima organizacional na agência do Banco do Brasil S/A de Xaxim-SC. Porto Alegre: Adriana Sorgato. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.*
- Sorio, W. (2004). Clima organizacional. Acesso em 15/11/2019. Disponível em: <http://www.washingtonsorio.com.br/pdf/artigo9.pdf>
- Souza, D. (2010). *Planejamento Estratégico em organizações públicas. Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do Balanced Scorecard e de cenários prospectivos*. Brasília: Daniel

- Souza. Trabalho de pós-graduação apresentado à Universidade Gama Filho. Brasília.
- Spagnol, C., & L'Abbate. (2010). Conflito Organizacional: Considerações teóricas para subsidiar o gerenciamento em enfermagem. *Revista Ciência, Cuidado e Saúde*, 9(4), 822-827.
- Spector, P. (2003). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Stoner, J., & Freeman, E. (1999). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC.
- Teixeira, L. (2002). *Cultura organizacional e projeto de mudança em escolas públicas*. São Paulo: Autores associados.
- Teixeira, M., & França, S. (2013). Clima Organizacional e Satisfação no Trabalho: Contribuições para a Gestão Estratégica de Pessoas em Instituição Pública. *Simpósio de Excelência de Gestão e Tecnologia. Resende: Rio de Janeiro*.
- Torquato, G. (1991). *Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira.
- Vasconcelos, A. (2001). Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas. *Caderno de pesquisas em Administração*, 8(1), 23-35.
- Vecchio, R. (2008). *Comportamento organizacional: conceitos básicos* (6ª Ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Vergara, S. (2000). *Gestão de pessoas*. Editora Atlas SA. São Paulo
- Vicente, N. (2004). *Guia do gestor escolar: da escola de qualidade mínima garantida à escola com garantia de qualidade*. Porto: ASA.
- Vieira, R., & Vieira, S. (2004). A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. *Revista de divulgação técnico-científica do ICPG*, 1, 31-37.

- Vitório, E. (2015). *Teorias de motivação de pessoas, aplicadas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas*. Rio de Janeiro: Elias Vitório. Tese de doutorado apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, Brasil.
- Wagner III, J., & Hollenbeck, J. (2003). *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva.
- Wenger, E. (2008). *Communities of practice: learning, meaning, and identity* (17a ed.). Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenski, A., & Soavinski, E. (2013). A influência do líder no clima organizacional. *Percurso*, 13(1), 299-321
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos*. Bookman editor.

APÊNDICES

APÊNDICE A: TERMO DE COMPROMISSO

Eu Janayna Flávio Barbosa, na condição de mestranda (Mestrado em Estudos Profissionais Especializados em Educação: Especialização em Administração das Organizações Educativas) - Politécnic do Porto – IPP, pesquisadora responsável pelo Projeto **O CLIMA ORGANIZACIONAL DE UM CAMPUS DO INSTITUTO FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO: A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES**, comprometo-me a cumprir os Termos da Resolução nº 466/2012, do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde e demais resoluções complementares à mesma.

Janayna Flávio Barbosa

APÊNDICE B: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - ENTREVISTA

Você está sendo convidado (a) para participar da pesquisa intitulada: **O CLIMA ORGANIZACIONAL DE UM *CAMPUS* DO INSTITUTO FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO: A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES**, sob a responsabilidade da pesquisadora Janayna Flávio Barbosa, com vista à elaboração de uma dissertação de Mestrado (Mestrado em Estudos Profissionais Especializados em Educação: Especialização em Administração das Organizações Educativas). Esta pesquisa possui como objetivo conhecer a percepção dos servidores de um *Campus* do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM) em relação ao clima organizacional e suas variáveis, investigando-se como este influencia o nível de satisfação dos servidores no local de trabalho. A entrevista será gravada em áudio, com seu consentimento, para serem posteriormente transcritas e lhe entregue para que possa retificar o texto, retirar alguma parte que não queira que fique registrada, para acrescentar informações que considere não ter relatado na entrevista. Depois de validadas as entrevistas, os registros dos áudios serão eliminados. Em todo o processo é garantida a confidencialidade dos dados, não sendo nunca divulgadas as fontes de informação. Isto significa que, para além de mim, a pesquisadora, ninguém mais saberá o que cada participante disse nas entrevistas individuais. Em nenhum momento você será identificado (a).

Você não terá nenhum gasto ou ganho financeiro por participar na pesquisa. Os riscos podem consistir em relação à coleta dos dados, pois os participantes podem se sentir constrangidos, devido à autora do trabalho fazer parte da população pesquisada. Para resolver ou minimizar os

constrangimentos, será garantido a cada um dos participantes que as suas opiniões serão escutadas apenas no âmbito da investigação e que não serão divulgadas as fontes, nem tão pouco os dados serão utilizados para quaisquer outros fins alheios ao presente estudo. Ressaltamos que cada uma das entrevistas será em horário previamente combinado com o participante e será realizada no espaço escolhido por cada participante; deverá ser um espaço tranquilo, reservado e onde não haja interrupções. Consideramos que um conhecimento mais aprofundado da realidade trará benefícios diretos, não apenas para o clima organizacional do *Campus*, mas também, e principalmente, para a qualidade de vida dos participantes no seu local de trabalho. Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação.

Através desse documento você declara conhecer a Resolução Ética CNS 466/12.

Uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você. Qualquer dúvida a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com: **Janayna Flávio Barbosa. Telefone: (34) 99694 8780.**

....., dede 20.....

Assinatura da pesquisadora

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

Participante da pesquisa

APÊNDICE C: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - QUESTIONÁRIO

Você está sendo convidado (a) para participar da pesquisa intitulada: **O CLIMA ORGANIZACIONAL DE UM *CAMPUS* DO INSTITUTO FEDERAL DO TRIÂNGULO MINEIRO: A PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES**, sob a responsabilidade da pesquisadora **Janayna Flávio Barbosa**, com vista à elaboração de uma dissertação de Mestrado (Mestrado em Estudos Profissionais Especializados em Educação: Especialização em Administração das Organizações Educativas). Esta pesquisa possui como objetivo conhecer a percepção dos servidores de um *Campus* do Instituto Federal do Triângulo Mineiro (IFTM) em relação ao clima organizacional e suas variáveis, investigando-se como este influencia o nível de satisfação dos servidores no local de trabalho. A resposta ao questionário será através do autopreenchimento. Você receberá um questionário, que devolverá depois de preenchido em envelope fechado, fornecido pela pesquisadora, sem a sua identificação, garantindo o anonimato das respostas e do entrevistado. O questionário será composto por questões fechadas e uma questão aberta

Você não terá nenhum gasto e ganho financeiro por participar na pesquisa. Os riscos consistem em relação à coleta dos dados, pois os participantes podem se sentir constrangidos, devido à autora do trabalho fazer parte da população pesquisada. Para resolver ou minimizar os constrangimentos haverá o anonimato das respostas e do entrevistado, conforme explicado acima. Consideramos que um conhecimento mais aprofundado da realidade trará benefícios diretos, não apenas para o clima organizacional do *Campus*, mas também, e principalmente, para a qualidade de vida dos participantes no seu local de trabalho.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação.

Através desse documento você declara conhecer a Resolução Ética CNS 466/12.

Uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido ficará com você.

Qualquer dúvida a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com:

Janayna Flávio Barbosa. Telefone: 34 99694 8780.

....., dede 20.....

Assinatura da pesquisadora

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

Participante da pesquisa

APENDICE D: ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. O Instituto é uma instituição onde trabalham muitas pessoas com formações acadêmicas distintas e que terão certamente formas de pensar diferentes em relação ao trabalho e à forma como se sentem com os colegas e com os superiores hierárquicos. Que opinião tem a este respeito?

1.1. O que é que tem escutado e o que é que tem presenciado?

1.2. No seu ponto de vista, como é a relação interpessoal entre superiores e subordinados?

1.2.1. Quer-me dar exemplos de situações que conheça por ter presenciado ou por se terem passado consigo?

1.3. E como caracteriza a relação entre os professores e os técnico-administrativos?

1.3.1. (se falar da existência de problemas) a que se devem esses problemas e como podem ser resolvidos?

2. Como percebe o clima que se vive na organização?

3. Quais são os problemas que, em sua opinião, podem interferir negativamente na forma como as pessoas se sentem no trabalho?

3.1. E na relação com os outros?

3.2. Há algum aspecto que o influencie negativamente, e de uma forma particular? Se preferir, pode falar de situações concretas sem mencionar o nome das pessoas envolvidas, uma vez que os nomes não vão ser usados no estudo que estou realizando.

3.2.1. (fazer esta pergunta só no caso de o entrevistado ter respondido afirmativamente à pergunta 3.2) O que considera que poderia ser feito para que este tipo de problemas não surgisse?

4. Gostaria de conhecer, com maior profundidade, como se sente no seu local de trabalho. Reforço à ideia de que é muito importante que se sinta completamente à vontade com o que me vai contar. Só precisa dizer aquilo que quer que eu saiba, e que possa contribuir para um conhecimento tão aprofundado quanto possível sobre a forma como as pessoas vivem a sua profissão. Por isso, coloco-lhe novamente a questão: como se sente no seu local de trabalho?

4.1. Como é a comunicação no seu local de trabalho e que influência ela exerce na forma como as pessoas se relacionam e desenvolvem a sua atividade profissional?

4.2. Que liberdade tem para dar opiniões e para fazer sugestões em relação à melhoria dos procedimentos conduzidos no seu local de trabalho?

4.3. Que apoio é que sente por parte dos seus superiores, quer em relação a si quer aos seus colegas, e que tipo de aprendizagens superiores lhes proporcionam?

4.4. Como vê o papel dos superiores no processo de planeamento, desenvolvimento e avaliação das atividades em que está envolvido?

4.5. Como é que os superiores mostram reconhecimento pelo trabalho desenvolvido pelos seus colegas e por você?

5. Gostaria que falasse sobre as condições físicas de trabalho e sobre a forma como o trabalho está distribuído:

5.1. Como é que está organizado o espaço físico no seu posto de trabalho e que implicações se tem para a motivação das pessoas e para o seu

desempenho profissional? Sem qualquer tipo de limitação, pode falar do espaço disponível, do mobiliário e de equipamentos existentes ou em falta, da temperatura, da iluminação... do que achar viável.

5.2. Que opinião tem acerca da forma como o trabalho está distribuído e acerca da possível necessidade de ter mais gente a trabalhar no seu local de trabalho.

5.2.1. (se disser que são necessárias mais pessoas). Quer-me falar de casos concretos que me ajudem a perceber a sua opinião?

6. Todos nós conhecemos pessoas que se sentem perfeitamente realizadas com o trabalho que realizam e que se sentem completamente confortáveis na instituição que lhes dá trabalho. No entanto, há outras pessoas que, podendo, mudariam de profissão ou, pelo menos, de instituição. Em que grupo de pessoas você se encontra? Qual é o seu sentimento em relação ao seu trabalho e em relação ao Instituto? Porquê? (procurar que a pessoa fale da motivação que tem, ou não tem, para trabalhar no atual posto de trabalho e neste Instituto, em concreto)

7. A entrevista já vai longa, no entanto gostaria ainda de conhecer a sua opinião acerca das medidas que podem ser adotadas para melhorar o clima organizacional que é vivido nesta instituição, e que possam ser favoráveis ao bom desempenho das atividades dos colaboradores.

8. Em sua opinião, o Instituto é um bom local para trabalhar? Se sim, porquê?

9. Não tenho mais nenhuma questão a colocar-lhe. No entanto, se pretender acrescentar alguma coisa ao que disse ou se pretender retificar alguma informação que deu esteja à vontade. Pode, também, falar sobre qualquer assunto que lhe pareça interessante para este estudo e que não tenha sido abordado ao longo da entrevista.

APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO

DADOS PESSOAIS

Sexo

Feminino Masculino

Faixa Etária

Até 20 anos Entre 20 e 30 anos Entre 30 e 45 anos Mais de 45 anos

Estado Civil

Amasiado \união estável Casado Separado Solteiro

Cargo

- Técnico-administrativo ligado à Coordenação de Ensino
- Técnico-administrativo ligado à Coordenação de Administração
- Professor

Escolaridade

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Técnico Incompleto
- Técnico Completo
- Graduação Completa (*Bacharelado, Licenciatura e Tecnológico*)
- Graduação Incompleta (*Bacharelado, Licenciatura e Tecnológico*)
- Pós-graduação Incompleta (*Especialização, Mestrado, Doutorado*)
- Pós-graduação Completa (*Especialização, Mestrado, Doutor*)

DADOS REFERENTES À INSTITUIÇÃO

Conheço a história do Instituto?

- Conheço bem Conheço razoavelmente Desconheço

Conheço a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos da Instituição? (assinale com "X")

Nível de conhecimento	Missão	Visão	Valores
Conheço bem			
Conheço Razoavelmente			
Desconheço			

Dos fatores a seguir apresentados, quais são os que geram insatisfação no trabalho? (Pode assinalar as opções que quiser, no entanto, numere-as, utilizando o "1" para a que tem maior influência. Assinale as restantes de forma decrescente).

- Falta de reconhecimento
- Salário
- Ambiente de trabalho ruim
- O trabalho que realiza
- Instalações inadequadas
- Falta de autonomia
- Falta de recursos
- Relacionamento com a chefia
- Sobrecarga de trabalho

Para cada item apresentado assinale com um “X” a opção correspondente: excelente / proficiente / satisfatório / insuficiente / não sei.

Condições ambientais no local de trabalho		Excelente	Proficiente	Satisfatório	Insuficiente	Não sei
1	A temperatura ambiente é					
2	Espaço no local de trabalho é					
3	A iluminação natural é					
4	A iluminação artificial é					
5	O mobiliário existente é					
6	A limpeza do espaço de trabalho é					
7	As instalações sanitárias são					

Para cada item apresentado assinale com um “X” a opção correspondente: Sempre / às vezes / raramente / nunca / não sei.

Trabalho, realização profissional, valorização e reconhecimento profissional.		Sempre	Às vezes	Raramente	Nunca	Não sei
1	Gosto do trabalho que realizo no <i>Campus</i>					
2	Participo da definição das metas e dos objetivos relacionados com o meu trabalho					
3	Considero que o meu trabalho é avaliado de forma justa pelos meus superiores					

Trabalho, realização profissional, valorização e reconhecimento profissional.		Sempre	Às vezes	Raramente	Nunca	Não sei
4	Sou sempre informado pelo meu superior do que ele acha do meu trabalho					
5	Considero que é minha responsabilidade contribuir para o sucesso do <i>Campus</i>					
6	O meu trabalho dá-me um sentimento de realização profissional					
7	Sinto realização pessoal com meu trabalho					
8	Sinto orgulho na Instituição em que trabalho					
9	Sinto-me valorizado no <i>Campus</i>					
10	Tenho liberdade para opinar e expressar minhas ideias junto ao superior					
11	Todos os servidores são tratados com respeito, independente do cargo					
12	O clima de trabalho da instituição é bom					
13	Relaciono-me bem com meus colegas de equipe					
14	Relaciono-me bem com a minha chefia imediata					
15	Existe cooperação entre os setores /departamentos do <i>Campus</i>					

Trabalho, realização profissional, valorização e reconhecimento profissional.		Sempre	Às vezes	Raramente	Nunca	Não sei
16	Sinto-me motivado para o trabalho					
17	As instalações do <i>Campus</i> são adequadas para realização do trabalho					
18	A comunicação realizada no <i>Campus</i> é eficiente					
19	A minha chefia imediata se comunica de forma clara					
20	Recebo dos colegas e superiores as informações que necessito para realizar o meu trabalho com eficácia					
21	Fico sabendo sobre os trabalhos realizados em outros setores					
22	Existem momentos de diálogos da direção geral com os servidores: (aplicável somente aos servidores lotados nos campi)					
23	Existem momentos de diálogos entre chefias e equipes					
24	Considero o <i>Campus</i> um bom lugar para trabalhar					
25	Acho que o <i>Campus</i> desfruta de uma boa imagem perante a comunidade					
26	O treinamento que recebo capacita-me para fazer bem o seu trabalho					

