



Centro Universitário de Brasília – UniCEUB
Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas – FATECS
Curso: Administração
Disciplina: Monografia
Profº: M.Sc. Homero Reis

**PERCEPÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE
COMPARATIVA ENTRE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA E UMA
ORGANIZAÇÃO PRIVADA**

IGOR HOLANDA RISUENHO

RA: 2055104/7

Brasília, junho de 2009.

Igor Holanda Risuenho

**PERCEPÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE
COMPARATIVA ENTRE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA E UMA
ORGANIZAÇÃO PRIVADA**

Monografia apresentada à Banca Examinadora do Curso de Graduação em Administração, como exigência para obtenção do Título de Bacharel, no **Centro Universitário de Brasília – UNICEUB.**

Prof.Orientador: M. Sc. Homero Reis.

Brasília, junho de 2009.

Igor Holanda Risuenho

**PERCEPÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE
COMPARATIVA ENTRE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA E UMA
ORGANIZAÇÃO PRIVADA**

Monografia apresentada à Banca Examinadora do Curso de Graduação em Administração, como exigência para obtenção do Título de Bacharel, no **Centro Universitário de Brasília – UNICEUB.**

Prof.Orientador: M. Sc. Homero Reis.

Banca examinadora:

**Prof. M.Sc. Homero Reis Barbosa
Orientador**

Professor(a) Examinador(a)

Professor(a) Examinador

Data:

___/___/___.

Dedico este trabalho a todos que me apóiam, me incentivam e torcem pelo meu sucesso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a minha família por todo o apoio e incentivo em minha trajetória.

A todos que direta e indiretamente contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho. Em especial a Prof^a M.Sc. Amalia Raquel Pérez-Nebra, pelos conhecimentos transmitidos e por todo apoio e compreensão ao longo do processo.

Agradeço, ainda, a minha namorada Mariana, por toda a paciência, compreensão, apoio e incentivo.

E aos professores Homero Reis, Carla Borges, Mariângela Abrão e Rose Mary pelo incentivo e pelos conhecimentos transmitidos na graduação.

RESUMO

O objetivo central da pesquisa é descrever as diferenças entre a percepção de clima organizacional atribuída aos colaboradores de organizações públicas e privadas. Para alcançar o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa quantitativa de clima organizacional em instituições de ensino, com a aplicação de um questionário composto por 69 itens, correspondentes aos fatores: apoio da chefia e da organização, recompensas, conforto físico, controle/ pressão e coesão entre colegas. O questionário foi entregue a 136 colaboradores, sendo 55,8% de escola privada, nos seus locais de trabalho e recolhido posteriormente pelo pesquisador. Esses eram predominantemente do sexo feminino, 65,4%, professoras do ensino fundamental e médio. Não houve coleta em universidade ou centro universitário. Com base nos dados constantes dos questionários, foi realizada uma análise de variância para observar a diferença de percepção de clima nos dois tipos de organização. Os resultados obtidos apresentaram equivalência com relação a um único fator: controle/ pressão, o que permite inferir que nos dois ambientes organizacionais os colaboradores percebem níveis similares de controle sobre o trabalho exercido por eles. Por outro lado, os resultados apresentaram uma divergência de percepções com relação aos demais fatores: apoio da chefia e da organização, recompensas, conforto físico e coesão entre colegas. Vale ressaltar que em todos eles a avaliação foi superior para aqueles que trabalhavam na escola privada quando comparado à escola pública; o que pode ser resultado das melhores condições de trabalho e maiores investimentos da instituição particular frente à instituição pública, proporcionando a seus colaboradores maior conforto físico e recompensas mais adequadas às necessidades de seus colaboradores. Foram realizadas também análises correlacionais entre os dados de clima organizacional e dados pessoais. Destes, o maior tempo de empresa foi o que mais se mostrou correlacionado com uma baixa avaliação, o que sugere uma revisão de, por exemplo, um plano de carreira dos professores. Outra análise realizada foi sobre os fatores ou variáveis preditoras de cada um dos fatores de clima organizacional e para 4 dos 5 fatores o fato de ser uma organização pública ou privada foi a variável que se mostrou significativa. Este dado mostra-se importante para as organizações públicas, pois a maneira de investimento pode interferir no processo de ensino-aprendizagem das crianças. Sugerem-se como trabalhos futuros, que se faça uma comparação não apenas entre tipos de vínculos empregatícios, mas também entre categorias de trabalho, bem como uma comparação entre empresas públicas urbanas e rurais para observar se a diferença perdura e pesquisas com intervenção para melhorar a percepção de clima organizacional das escolas públicas.

Palavras-chave: clima organizacional; escolas públicas; escolas privadas.

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	9
2 INTRODUÇÃO	10
3 DESENVOLVIMENTO	14
3.1. Clima Organizacional	14
3.2. Clima Organizacional e Cultura Organizacional.....	17
3.3. Clima Organizacional, Motivação e Satisfação	18
3.4. Modelos de estudo de clima organizacional	19
3.4.1. Modelos Internacionais	20
3.4.2. Modelos Nacionais	21
4 ESCOLAS	28
5 METODOLOGIA	30
6 RESULTADOS	34
6.1. Análise Boxplot	34
6.2. Teste de confiabilidade de aplicação do instrumento	35
6.3. Análise de comparação escolas entre as públicas e privadas	35
6.4. Análise de Correlação.....	37
6.5. Análise de Regressão	39
7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	43
7.1. Alfas de Cronbach	43
7.2. Diferença de clima organizacional em escolas públicas e privadas.....	44
7.3. Análise da correlação	49
7.4. Análise de Regressão	51
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
9 REFERÊNCIAS	55
ANEXO A	59
ANEXO B	60

Lista de Figuras

Figura 1 - Abordagens de Clima Organizacional.....	16
Figura 2 - Análise Boxplot.	34

Lista de Tabelas

Tabela 1: Alfas de Cronbach.....	35
Tabela 2: Dados descritivos da análise de variância do Tipo <i>One-Way</i> ANOVA	36
Tabela 3: Análise de Variância do Tipo <i>One-Way</i> ANOVA - Escola Pública X Escola Privada	36
Tabela 4: Correlação dos fatores avaliados de clima organizacional.....	37
Tabela 5: Regressão: Apoio da chefia e da organização	40
Tabela 6: Regressão: Recompensas	40
Tabela 7: Regressão: Conforto físico	41
Tabela 8: Regressão: Controle/Pressão	41
Tabela 9: Regressão: Coesão entre colegas	42
Tabela 10: Alfas de Cronbach – Martins et al (2004) X Esta pesquisa	44

1 APRESENTAÇÃO

O presente documento consiste em uma monografia e tem como objetivo o estudo aprofundado de determinado tema. Neste caso, o estudo do clima organizacional e sua comparação entre ambientes públicos e privados.

Este documento foi elaborado como exigência para obtenção do título de Bacharel em Administração pelo Centro Universitário de Brasília, sob orientação do Professor M.Sc. Homero Reis.

Esta monografia está estruturada em três partes: introdução; desenvolvimento e considerações finais. Na introdução, apresenta-se o tema, sua justificativa, o problema de pesquisa, os objetivos e a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. No desenvolvimento, encontram-se os conceitos de clima organizacional, suas diferenças entre cultura organizacional, motivação e satisfação dos colaboradores, seis relevantes modelos de estudo de clima organizacional presentes na literatura, sendo dois modelos internacionais e quatro modelos nacionais, dentre esses, um que foi utilizado na presente pesquisa e a caracterização dos ambientes estudados. Além disso, são apresentados e discutidos os resultados encontrados nesta pesquisa. Por fim, têm-se as considerações finais da presente pesquisa, onde são discutidas as contribuições acadêmicas e gerenciais, as limitações do estudo e a agenda futura.

2 INTRODUÇÃO

Ao longo do estudo da Administração, vários foram os enfoques dados à organização. Inicialmente, o foco dos estudiosos da área (como Taylor, Fayol e Ford) estava no ambiente interno, em especial na produção industrial; se preocupavam com os tempos e movimentos, com as linhas de produção e com a produção em massa, em busca de melhorias que possibilitassem o aumento da produção. Após essa fase, o foco dos estudiosos se volta para fora da organização (ambiente externo), para os clientes, onde as organizações buscam melhorar seus produtos e adequá-los às necessidades dos consumidores. Posteriormente, o foco volta-se para o ambiente interno organizacional; porém, a atenção dispensada neste momento se volta para os funcionários, os quais passam a ser tratados de forma mais humana pelas organizações, onde essas buscam satisfazer suas necessidades em busca de maior produtividade e comprometimento de seus funcionários (MAXIMIANO, 2004).

Em meio a esse contexto, as organizações passaram por grandes transformações no século XX. A globalização, um dos fatores determinantes dessas mudanças, trouxe consigo a disseminação e a implantação de novas tecnologias e a abertura de mercados, o que resultou no aumento da competitividade, e, em consequência, maior preocupação das organizações com a produção e produtividade de seus negócios (MAXIMIANO, 2004). Em busca de aumentar a produtividade e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, as organizações voltam o seu foco para o ambiente interno organizacional, ou seja, para o trabalhador e seu ambiente de trabalho, procurando satisfazer seus anseios e necessidades para obter, o melhor desempenho (ZANELLI; BASTOS, 2004).

Cresce, nesse sentido, a relevância da área de recursos humanos (RH) das organizações, responsável essa, pela gestão de pessoas. Como expressa Hoder (*apud* LUZ, 2003, p. 22), a administração de pessoal é

a prática que visa ao pleno aproveitamento dos recursos humanos de uma organização, dispondo-os para que ofereçam um maior rendimento organizacional, expresso em termos de eficiência e produtividade, com o melhor nível de realização individual, expresso em termos de satisfação pessoal e geral.

Logo, observa-se a importância que a área de RH passa a ter nesse novo foco organizacional, o foco interno. Pois, é a área responsável pelo desenvolvimento do capital humano das organizações.

Ao lado da ascensão da gestão de pessoas, ganha espaço no contexto organizacional a psicologia; a qual passa a oferecer às organizações instrumentos, métodos e análises capazes de facilitar as intervenções e a adaptação das organizações às constantes mudanças ocorridas no presente (ZANELLI; BASTOS, 2004).

Em meio a esse contexto, uma pesquisa de clima organizacional justifica-se por ser um importante aspecto a ser observado e analisado pela área de gestão de pessoas. Pois, através do diagnóstico do clima organizacional, a organização pode obter subsídios capazes de fornecer informações da percepção dos empregados acerca de seu ambiente de trabalho. Possibilitando assim, que a organização possa identificar pontos críticos e planejar ações que venham a influenciar positivamente a percepção de seus colaboradores, na busca de melhores resultados desses. Assim, o clima organizacional será o objeto deste trabalho.

Ao analisar e comparar a percepção do clima organizacional dos colaboradores de uma organização pública, a qual se caracteriza por ser aquela “organização em que o governo (federal, estadual ou municipal) tem a maior parte do capital com direito a voto, o que a torna sujeita a controle político” (LACOMBE, 2004, p.129) e de uma organização privada, definida como aquela organização “em que pessoas físicas ou outras empresas privadas têm a maior parte do capital com direito a voto” (LACOMBE, 2004, p.129), pretende-se observar se o processo seletivo e, por consequência, o vínculo empregatício dessas organizações, o qual se apresenta distinto, influencia na percepção do clima organizacional desses colaboradores.

Além disso, o presente trabalho tem em vista avaliar a validade de um instrumento de clima organizacional para aplicação tanto em um ambiente organizacional público, quanto em um ambiente organizacional privado.

Assim, este trabalho apresenta como **problema** a ser respondido: há diferença entre o clima organizacional percebido pelos colaboradores de organizações públicas e privadas?

E para responder a questão proposta acima, a presente pesquisa apresenta como **objetivo geral**: descrever as diferenças entre a percepção de clima organizacional atribuída aos colaboradores de organizações públicas e privadas.

Os **objetivos específicos** que serão desenvolvidos para se atingir o objetivo geral desta pesquisa serão os seguintes:

- a. Verificar a confiabilidade de aplicação do instrumento utilizado aos dois tipos de organizações, públicas e privadas;
- b. Traçar a percepção do clima organizacional dos colaboradores de organizações públicas e privadas;
- c. Analisar a relação de clima organizacional com outras variáveis de controle mensuradas e se a percepção de clima organizacional é predita pelo pertencimento a uma empresa pública ou privada.

Para tanto, a pesquisa se desenvolve baseada no seguinte **caminhar teórico**: é apresentado o conceito constitutivo de clima organizacional, bem como discussões acerca dos limites desse constructo. Em seguida, são apresentados seis modelos de instrumentos de pesquisa de clima organizacional, onde é desenvolvida uma discussão sobre a validade de mensuração dos fatores e/ou variáveis presentes nesses instrumentos, assim como, as variáveis em comum que se pode observar nesses seis modelos de pesquisa de clima organizacional.

A presente pesquisa segue o seguinte **caminhar metodológico**: é apresentada uma análise quantitativa acerca da percepção do clima organizacional atribuída aos colaboradores de uma organização pública e de uma organização privada, a qual é realizada através da aplicação de um questionário validado anteriormente por Martins *et al* (2004), que fornece os dados necessários à análise. E é testada a confiabilidade de aplicação do instrumento para cada grupo.

Decidiu-se por utilizar o método de pesquisa quantitativo, aquele baseado em dados numéricos e que possibilita uma análise estatística dos resultados obtidos, assim como inferências a partir desses dados (GIL, 1999), pois o tema clima organizacional já vem sendo amplamente estudado, e os estudos iniciais sobre o tema se basearam em pesquisas qualitativas, as quais possuíram como objetivo determinar os limites do constructo, assim como, seus fatores e/ ou variáveis. Logo, a presente pesquisa utiliza um modelo de pesquisa de clima organizacional já validado anteriormente, a fim de obter os dados acerca da percepção de clima organizacional dos colaboradores de uma organização pública e de uma

organização privada, sem ter por objetivo, desenvolver um estudo qualitativo acerca das características do constructo.

3 DESENVOLVIMENTO

Nesta sessão são apresentados os conceitos de clima organizacional e as discussões existentes de sua relação com cultura organizacional, motivação e satisfação dos colaboradores. E são apresentados seis relevantes modelos de pesquisa de clima organizacional encontrados na literatura, que são discutidos quanto a suas variáveis de análise do clima organizacional.

3.1. Clima Organizacional

Há alguns anos, a Psicologia Organizacional ganhou espaço e se firmou como uma importante área dentro das organizações. Pois, imersa em um cenário de rápidas e constantes transformações, suas teorias e estudos acerca do homem e de suas relações no trabalho, passaram a ter grande importância no contexto organizacional. Onde os gestores buscam, de forma contínua, conhecer e entender essas relações com o objetivo de interferir e obter melhores resultados às suas empresas (ZANELLI; BASTOS, 2004). Neste contexto, a Psicologia Organizacional apresenta como um de seus ramos de trabalho, o clima organizacional.

Muitos estudiosos do comportamento humano já se dedicaram a esse tema desde a inserção da psicologia no contexto organizacional, alguns exemplos desses pesquisadores são citados por Puente-Palacios (2002), como: James e Jones (1974); Schneider (1975); Schneider e Reichers (1983); e Moran e Volkwein (1992). Porém, persistem até os dias de hoje, discussões a respeito dos limites desse constructo, como por exemplo: as interseções entre clima e cultura organizacional e as possíveis relações existentes entre clima organizacional, satisfação e motivação dos trabalhadores.

Puente-Palacios (2002), ao descrever o conceito de clima organizacional e sua evolução apresenta quatro abordagens distintas, onde cada uma enfatiza diferentes características e origens. As abordagens descritas são: estrutural, perceptual, interativa e cultural.

Segundo Puente-Palacios (2002), na abordagem estrutural, o clima organizacional se forma a partir da manifestação de aspectos organizacionais como tamanho, divisão hierárquica, centralidade, tipo de tecnologia e regras de controle de comportamento. Porém, James e Jones ([1974] *apud* PUENTE-PALACIOS, 2002)

criticam essa proposta afirmando que o clima não está definido apenas por aspectos objetivos e estáveis da organização, pois caso isso fosse uma verdade, não haveria diferenças entre o clima organizacional de organizações com estruturas organizacionais semelhantes. Desta forma, surge a abordagem perceptual, como uma evolução e complemento à abordagem anterior. Onde essa afirma que o clima está pautado nas percepções dos membros da organização, e que “o clima pode ser entendido como o resultado de processos de percepção, carregados de significado cognitivamente construído e psicologicamente importante para o sujeito” (PUENTE-PALACIOS, 2002, p. 97).

Já a abordagem interativa, se caracteriza por atribuir significados aos eventos percebidos pelos membros da organização e por reconhecer a importância das relações sociais na formação do clima organizacional. Segundo James e Jones ([1974] *apud* PUENTE-PALACIOS, 2002, p.97),

na abordagem interativa, o cerne do clima não é apenas o indivíduo e os seus processos internos, mas também os processos de interação, tanto entre os indivíduos que compõem a organização como entre questões objetivas e subjetivas dos membros e do cenário organizacional em que se encontram inseridos.

Observa-se na abordagem interativa, que o campo de definição do clima é mais complexo, o nível de análise desta abordagem é macro, envolve não só a percepção do indivíduo isoladamente, mas suas relações sociais e suas interações com o grupo em que está inserido.

E por último, a abordagem cultural, a qual se caracteriza por ser um acréscimo das variáveis culturais (como normas, valores, crenças, regras, etc.) à abordagem interativa e por analisar a forma como os indivíduos encaram, interpretam e constroem a realidade.

Pode-se observar que na abordagem cultural o nível de análise do clima organizacional é ainda mais amplo que o nível de análise da abordagem interativa. Além da percepção do indivíduo influenciada por suas relações sociais e interações com o grupo, a análise desta abordagem irá relacionar essas interações do indivíduo à aspectos da cultura organizacional, como as normas, crenças e valores da organização.

Como pode-se observar ao analisar a Figura 1, o nível de análise do clima organizacional vai se expandindo (partindo do nível estrutural ao cultural). Ou seja, vai ampliado suas variáveis de análise, iniciando com a simples abordagem

estrutural, onde analisa o clima organizacional considerando apenas aspectos da estrutura da organização, até a abordagem cultural, onde leva em consideração desde aspectos da estrutura da organização, percepção de cada indivíduo, suas interações sociais, até a influência de aspectos da cultura organizacional como crenças e valores.

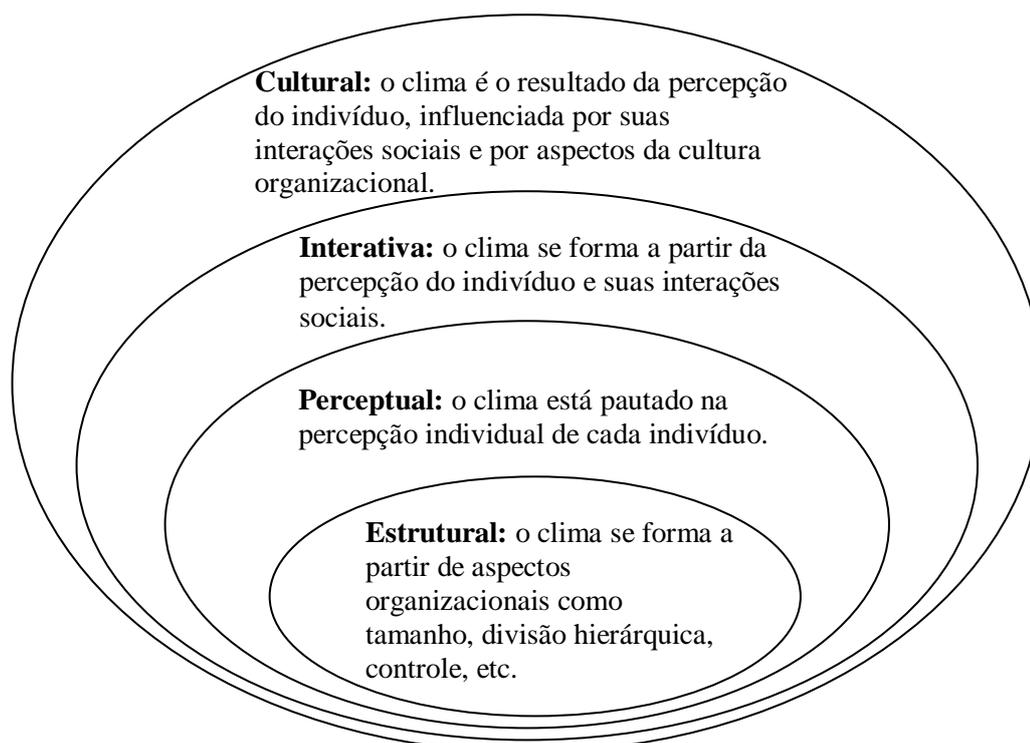


Figura 1 - Abordagens de Clima Organizacional.

Fonte: criado pelo autor.

A abordagem do clima organizacional a ser empregada em um estudo irá variar de acordo com o entendimento que cada estudioso tem ou adota acerca do tema. Além da influência que aspectos como possibilidade de perguntas e determinação da amostra irão influenciar na escolha do conceito. O que pode ser observado na afirmação de Günther (2003, p. 2), onde diz que, “a possibilidade de fazer certas perguntas (mais facilmente) a determinadas pessoas (amostra) faz com que um ou outro conceito possa ser explorado numa dada pesquisa”.

Vale ressaltar que os conceitos e definições do tema variam em sua abrangência de autor para autor, e como já citado, apresentam diferenças relevantes ao relacioná-lo a outros conceitos como cultura organizacional, satisfação e motivação. A seguir serão apresentados e discutidos alguns conceitos que apresentam a problemática exposta acima.

3.2. Clima Organizacional e Cultura Organizacional

Para Souza ([1978] *apud* LUZ, 2001, p.71),

o clima é uma resultante das variáveis culturais. Quando estas são alteradas, ocasionam alterações no clima. Curiosamente, o clima é mais perceptível que suas fontes causais. É comparável a um perfume: percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes, seja possível identificar alguns deles.

Como pode-se observar, Souza ([1978] *apud* LUZ, 2001) afirma que o clima é resultado das interações entre as variáveis culturais, o que acaba por relacionar o clima organizacional à cultura organizacional, não apresentando ao certo o que é o elemento clima organizacional e o que o difere da cultura organizacional. Pode-se relacionar o conceito de clima organizacional definido por Souza ([1978] *apud* LUZ, 2001) à abordagem cultural apresentada por Puente-Palacios (2002), pois o autor define o clima através de uma perspectiva ampla, relacionando-o à variáveis culturais.

Já para Katz e Kahn ([1987] *apud* LUZ, 2001, p.71),

o clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal. O clima organizacional também reflete a história das porfias¹ internas e externas, dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e layout físico, das modalidades de comunicação e de exercício da autoridade dentro do sistema.

Nota-se que para Katz e Kahn ([1987] *apud* LUZ, 2001) o conceito de clima está intimamente ligado à cultura organizacional, esses autores tratam o clima e a cultura organizacionais com o mesmo sentido, não os diferenciam. Para esses autores, o clima é reflexo das normas e valores do sistema, ou o reflexo dos elementos da cultura organizacional, o que aloca também esta definição à abordagem cultural descrita por Puente-Palacios (2002).

Assim, tanto para Souza ([1978] *apud* LUZ, 2001), quanto para Katz e Kahn ([1987] *apud* LUZ, 2001), o clima e a cultura organizacionais se misturam, ou a cultura influencia o clima, ou ainda, o clima é resultado dessa. No entanto, há autores que não relacionam o clima à cultura organizacional, mas tentam estabelecer relações com a satisfação e a motivação dos colaboradores das organizações, como os conceitos apresentados a seguir.

¹ **Porfia:** Discussão ou contenda de palavras; polêmica. (FERREIRA, 1999).

3.3. Clima Organizacional, Motivação e Satisfação

Na visão de Kolb *et al* ([1986] *apud* LUZ, 2001, p.73), o clima organizacional está relacionado ao fenômeno da motivação, e afirmam que:

embora uma compreensão da motivação humana seja valiosa para o administrador em atividade, vimos que a motivação não é o único determinante do comportamento. O clima organizacional também pode moldar o comportamento em relação a associação, poder ou realização. Pelo seu comportamento, pelas políticas, pelos seus procedimentos, pelos sistemas de recompensas e pelas estruturas que eles criam, os administradores podem influenciar significativamente o clima motivacional de uma organização.

Já para Coda ([2001] *apud* SCHULTZE, 2004, p.8),

clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como política de recursos humanos, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e a identificação com a empresa.

Desta forma, observa-se que Kolb *et al* ([1986] *apud* LUZ, 2001) estabelecem uma relação entre clima organizacional e motivação, onde afirmam que possíveis fatores de clima organizacional, como políticas, procedimentos e sistemas de recompensas, influenciam a motivação ou clima motivacional dos membros da organização. Porém, esta não é uma relação direta e simples de se estabelecer, faz-se necessário uma análise individual acerca de cada tema para se buscar estabelecer pontos que confirmem essa relação. Coda ([2001] *apud* SCHULTZE, 2004), por outro lado, estabelece a relação entre clima organizacional e satisfação dos colaboradores de uma organização, relação esta, assim como a de clima organizacional e motivação, não explícita e visível, fazendo-se necessário também, uma análise mais profunda de cada um dos temas para se estabelecer essa relação de causalidade do clima sobre a satisfação de cada indivíduo. Ao observar o nível de análise dos conceitos de clima organizacional apresentados por Kolb *et al* ([1986] *apud* LUZ, 2001) e por Coda ([2001] *apud* SCHULTZE, 2004), observa-se que esses autores estabelecem uma abordagem relacionável à abordagem perceptiva apresentada por Puente-Palacios (2002), onde o clima varia de acordo com a percepção de cada indivíduo.

Ao buscar uma definição de clima que se apresente alheia às dúvidas estabelecidas pelas relações criadas nos conceitos até aqui apresentados, encontra-

se a conceituação de Moran e Volkwein ([1992] *apud* LEITÃO; GUIMARÃES; ROSAL, 1998), onde esses afirmam que:

clima organizacional é uma característica relativamente duradoura de uma organização que a distingue das demais e: a) inclui percepções coletivas dos membros sobre sua organização com relação a dimensões como autonomia, confiança, coesão, apoio, reconhecimento, inovação, honestidade, etc.; b) é produzido pela interação dos membros; c) serve como uma base para interpretar as situações; d) reflete as atitudes, normas e os valores prevalentes da cultura da organização; e e) atua como uma fonte de influência para comportamentos apresentados.

Ao analisar essa definição, identifica-se como o mais apropriado para a conceituação do clima organizacional, pois conceitua o clima baseado na percepção do indivíduo, a qual é influenciada por suas interações sociais, pela estrutura organizacional apresentada, além de englobar aspectos como autonomia, reconhecimento, confiança, etc., não deixando de lado a cultura organizacional a que o indivíduo está inserido.

Delimitado o conceito de clima organizacional, é relevante que se apresente os modelos de estudo do clima organizacional para encontrar a adequada operacionalização. Assim, a seguir serão apresentados alguns modelos de estudo do clima organizacional, os quais serão relacionados entre si para que se possa observar seus fatores e/ ou variáveis em comum.

3.4. Modelos de estudo de clima organizacional

O clima organizacional, em geral, é mensurado através da chamada pesquisa de clima organizacional. A qual, segundo Coda ([1997] *apud* LUZ, 2001, p. 74), “é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente”. Porém, Luz (2003) cita outras estratégias de avaliação do clima organizacional, além da pesquisa de clima, como: contato direto dos gestores com os seus subordinados, entrevistas de desligamento, programa de sugestões, reuniões da equipe de relações trabalhistas com os funcionários, entre outras.

Pôde-se observar nas conceituações de clima organizacional supracitadas que existem vários pontos distintos, e até divergentes, acerca da definição do constructo. Assim como há indefinições acerca da conceituação do tema, também

pode-se observar indefinições a respeito dos modelos ou instrumentos de estudo do clima organizacional.

As indefinições observadas nos instrumentos de pesquisa de clima organizacional apresentam-se quanto aos fatores e/ou variáveis analisadas, os quais são os atributos (como estrutura, recompensas e conflitos) que são determinados para comporem uma pesquisa de clima e que tem como objetivo levantar a percepção dos colaboradores de uma organização em determinado momento.

Na análise de vários instrumentos existentes para mensuração do clima organizacional, observa-se uma grande diversidade de variáveis definidas para mensurar o clima de uma organização.

A seguir, é apresentada uma síntese de seis modelos de pesquisa de clima organizacional, os quais foram discutidos por Luz (2001, p.74-82) em seu estudo. Primeiramente, serão apresentados os modelos internacionais, os quais foram desenvolvidos antes dos modelos brasileiros e que serviram de base para o desenvolvimento dos estudos nacionais acerca do clima organizacional. Posteriormente, serão apresentados os modelos nacionais, acrescidos de dois modelos não constantes do estudo de clima organizacional desenvolvido por Luz (2001), mas que são aqui julgados como relevantes para o estudo do clima organizacional.

3.4.1. Modelos Internacionais

Dentre os modelos internacionais, Luz (2001) apresenta os modelos de Litwin e Stringer (1968) e de Kolb *et al* (1986).

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

Já o modelo de pesquisa de clima organizacional desenvolvido por Kolb *et al* (1986) é uma evolução do modelo de Litwin e Stringer (1968). Segundo Luz (2001), Kolb *et al* (1986) partiram das dimensões de clima organizacional propostas por

Litwin e Stringer e elaboraram um novo modelo composto por sete dimensões de clima organizacional, são elas: conformismo; responsabilidade; padrões; recompensas; clareza organizacional; calor e apoio; e liderança.

3.4.2. Modelos Nacionais

Em seu estudo, Luz (2001) discute dois modelos nacionais de pesquisa de clima organizacional: o modelo de Sbragia (1983) e o modelo de Coda (1997). Além desses dois modelos apresentados por Luz (2001), decidiu-se incluir mais dois modelos nacionais, o de Leitão, Guimarães e Rosal (1998) e o modelo de Martins *et al* (2004), por serem dois importantes modelos desenvolvidos no Brasil e por serem modelos mais atuais, que se aplicam mais às características organizacionais deste início de século XXI.

O modelo de Sbragia (1983) foi desenvolvido, segundo Luz (2001) e Bispo (2006), com base em um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa de natureza governamental. Esse instrumento é composto por vinte dimensões de clima: estado de tensão; conformidade exigida; ênfase na participação; proximidade da supervisão; consideração humana; adequação da estrutura; autonomia presente; recompensas proporcionais; prestígio obtido; cooperação existente; padrões enfatizados; atitude frente a conflitos; sentimento de identidade; tolerância existente; clareza percebida; justiça predominante; condições de progresso; apoio logístico proporcionado; reconhecimento proporcionado; e forma de controle.

O modelo de Coda (1997) foi desenvolvido, segundo Luz (2001) e Bispo (2006), a partir de seus estudos sobre motivação e liderança organizacional. Nesses estudos, os quais avaliaram cinco diferentes organizações brasileiras de grande porte dos setores público e privado, Coda desenvolveu o modelo de pesquisa de clima organizacional, o qual é composto por dez fatores: liderança; compensação; maturidade empresarial; colaboração entre áreas funcionais; valorização profissional; identificação com a empresa; processo de comunicação; sentimento de trabalho; política global de recurso humanos; e acesso.

O modelo de pesquisa de clima organizacional desenvolvido por Leitão Guimarães e Rosal (1998) é resultado de um estudo de clima organizacional junto a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa. Foram criados 92 itens,

distribuídos entre sete fatores/ dimensões, para avaliar o clima dessa organização. Posteriormente, validaram esse instrumento para análise do clima organizacional em ambientes de inovação tecnológica. Os fatores de clima organizacional componentes desse instrumento são: gerenciamento centrado em pessoas e produção ($\alpha = 0,95$); comprometimento com a empresa ($\alpha = 0,79$); oportunidade de desenvolvimento e ascensão ($\alpha = 0,83$); equidade salarial ($\alpha = 0,70$); alcance de resultados organizacionais ($\alpha = 0,92$); condições de trabalho ($\alpha = 0,70$); e autogestão de equipes de trabalho ($\alpha = 0,84$).

E por último, o modelo de Martins *et al* (2004), as quais desenvolveram um instrumento de clima organizacional que foi aplicado à organizações públicas e privadas do estado de Minas Gerais. Esse instrumento foi composto por 63 itens, os quais foram distribuídos entre cinco fatores de clima: apoio da chefia e da organização ($\alpha = 0,92$); recompensas ($\alpha = 0,88$); conforto físico ($\alpha = 0,86$); controle/ pressão ($\alpha = 0,78$); e coesão entre colegas ($\alpha = 0,78$).

O Quadro 1, a seguir, foi construído com base nas variáveis presentes nos diferentes modelos de pesquisa de clima organizacional apresentados acima. E tem como finalidade, tornar mais claro, mais visível, o grande número de variáveis existentes para se mensurar o clima organizacional, assim como, apresentar as variáveis que se encontram presentes nos diferentes modelos de pesquisa de clima, mesmo que com denominações diferentes.

Variável Genérica	Litwin e Stringer (1968)	Sbragia (1983)	Kolb (1986)	Coda (1997)	Leitão; Guimarães; Rosal (1998)	Martins <i>et al</i> (2004)
Recompensas	Recompensa	Recompensas proporcionais	Recompensas	Compensação	Equidade salarial	Recompensas
Apoio	Calor e apoio	Cooperação existente	Calor e apoio	Colaboração entre áreas funcionais	-	Apoio da chefia e da organização
Responsabilidade	Responsabilidade	Autonomia presente	Responsabilidade	-	Autogestão de equipes de trabalho	-
Conformidade	Estrutura	Conformidade exigida	Conformismo	-	-	-
Conflitos	Conflito	Atitude frente a conflitos	-	-	-	-
Padrões	-	Padrões enfatizados	Padrões	-	-	-
Supervisão	-	Proximidade da supervisão	Liderança	-	-	-
Participação	-	Ênfase na participação	-	Política global de RH	-	-
Identidade	-	Sentimento de identidade	-	Identificação com a empresa	Comprometimento com a empresa	-
Comunicação	-	Clareza percebida	Clareza organizacional	Processo de comunicação	-	-
Valorização	-	Justiça predominante	-	Valorização profissional	-	-
Desenvolvimento	-	Condições de progresso	-	Liderança / Valorização profissional	Oportunidade de desenvolvimento e ascensão	-
Reconhecimento	-	Reconhecimento proporcionado	-	Maturidade empresarial	-	-
Pressão	-	Estado de tensão	-	-	-	Controle/ pressão
Consideração	-	Consideração humana	-	-	Gerenciamento centrado em pessoas e produção	-
Estrutura	-	Adequação da estrutura	-	-	Condições de trabalho	Conforto físico
Prestígio	-	Prestígio obtido	-	-	-	-
Tolerância	-	Tolerância existente	-	-	-	-
Apoio logístico	-	Apoio logístico	-	-	-	-
Controle	-	Forma de controle	-	-	-	-
Riscos	Riscos	-	-	-	-	-
Sentido de trabalho	-	-	-	Sentido de trabalho	-	-
Acesso	-	-	-	Acesso	-	-
Cooperação	-	Cooperação existente	-	-	-	Coesão entre colegas
Resultados	-	-	-	-	Alcance de resultados organizacionais	-

Quadro 1 - Variáveis equivalentes de mensuração de clima organizacional em diferentes instrumentos.

Fonte: Criado pelo autor.

Como pode-se observar no quadro apresentado, a análise dos seis modelos de pesquisa de clima organizacional apresentados anteriormente, sugerem variáveis compartilhadas. As quais, mesmo que variando as denominações dos fatores/dimensões de um modelo para o outro, buscam mensurar a mesma dimensão.

Uma única variável é encontrada nos seis modelos apresentados: recompensas.

As recompensas, como são denominadas nos modelos de Litwin e Stringer, Kolb *et al* e Martins *et al*, apresentam uma denominação diferente nos modelos de Sbragia (recompensas proporcionais), Coda (compensação) e Leitão, Guimarães e Rosal (equidade salarial).

Porém, essas quatro denominações sobre as recompensas buscam avaliar a percepção dos funcionários de uma organização sobre o sentimento de serem recompensados por um trabalho bem feito.

A variável calor e apoio, assim denominada por Litwin e Stringer e Kolb *et al*, tem como objetivo analisar a percepção dos subordinados sobre o sentimento de camaradagem que existe na organização e a ajuda mútua que os membros apresentam. Variáveis com esse mesmo objetivo podem ser observadas nos modelos de Sbragia, Coda e Martins *et al*, porém, com a denominação de cooperação existente, colaboração entre áreas funcionais, e apoio da chefia e da organização, respectivamente.

A responsabilidade é outra variável constante nos modelos de pesquisa de clima organizacional, encontra-se presente em três dos seis modelos descritos acima (Litwin e Stringer, Kolb *et al* e Sbragia, sendo neste último denominada de autonomia presente) e tem como objetivo avaliar a percepção dos empregados sobre a autonomia que possuem na realização de suas tarefas, ou seja, não tendo que consultar seus superiores a cada etapa.

A variável estrutura, assim denominada por Litwin e Stringer, conformismo, ou ainda, conformidade exigida, assim denominadas, respectivamente, por Kolb *et al* e Sbragia, busca avaliar a percepção dos empregados sobre as restrições impostas por regras, regulamentos e procedimentos estabelecidos pela organização.

Pode-se observar a presença de mais três variáveis em modelos distintos, as quais possuem o mesmo objetivo, que é de mensurar a percepção dos empregados com relação à adequação de seu ambiente de trabalho à realização de suas tarefas, como também o conforto físico que as instalações proporcionam aos

empregados. Essas variáveis são denominadas adequação da estrutura (modelo de Sbragia), condições de trabalho (modelo de Leitão, Guimarães e Rosal) e conforto físico (modelo de Martins *et al*).

Outras variáveis não se apresentam na maior parte dos modelos de pesquisa de clima organizacional descritos anteriormente, mas pode-se observar sua presença em ao menos dois modelos. Como é o caso do conflito, para Litwin e Stringer, ou atitude frente a conflitos, como determina Sbragia, o qual busca mensurar a percepção dos subordinados sobre o comportamento da organização frente a diferentes opiniões e conflitos.

A variável padrões está presente em dois modelos, Kolb *et al* e Sbragia (neste último, com o nome de padrões enfatizados), e tem como objetivo avaliar a percepção dos empregados sobre a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada.

Outra variável que se observa em dois modelos é a liderança, com este nome no modelo de Kolb *et al* e com o nome de proximidade da supervisão no modelo de Sbragia. Essa variável busca mensurar a percepção dos indivíduos da organização acerca de sua disposição para aceitar a liderança e a direção de outras pessoas.

No modelo de Sbragia observa-se a presença de uma variável, ênfase na participação, que se relaciona à variável política global de RH, do modelo de Coda. Essa variável tem por objetivo identificar a percepção dos funcionários sobre o quão são envolvidos e consultados para a tomada de decisões da organização e o nível de disponibilidade da organização para ouvir seus empregados.

No modelo de Sbragia encontra-se uma variável denominada sentimento de identidade, a qual tem por objetivo avaliar a percepção dos empregados sobre o quanto esses dão valor à organização da qual fazem parte. Variável equivalente a essa encontra-se no modelo de Coda (identificação com a empresa) e de Leitão, Guimarães e Rosal (comprometimento com a empresa).

A variável clareza percebida do modelo de Sbragia é equivalente a variável processo de comunicação do modelo de Coda, as quais buscam avaliar a percepção dos subordinados sobre a adequação das informações recebidas ao correto desempenho de suas atividades, além da informação disponível sobre as formas e condições de progresso da organização.

Outras duas variáveis equivalentes encontradas nos modelos de Sbragia e Coda são justiça predominante e valorização profissional, respectivamente. Essas variáveis buscam avaliar a influência da qualidade do desempenho e das habilidades frente a aspectos como promoções.

A variável condições de progresso do modelo de Sbragia se relaciona à duas variáveis do modelo de Coda, liderança e valorização profissional, e a variável oportunidade de desenvolvimento e ascensão do modelo de Leitão, Guimarães e Rosal, as quais buscam avaliar as oportunidades de crescimento e avanço profissional oferecidas pela empresa a seus empregados.

Duas variáveis presentes nos modelos de Sbragia e Coda que se relacionam são reconhecimento proporcionado e maturidades empresarial, respectivamente, as quais têm como objetivo avaliar o quanto a organização estimula e valoriza elevados padrões de desempenho.

As variáveis estado de tensão e controle/ pressão dos modelos de Sbragia e Martins *et al*, respectivamente, têm por objetivo mensurar o controle exercido pela organização sobre seus subordinados e o quanto das ações desses subordinados são dominadas por racionalidade ao invés de emoção.

A variável consideração humana do modelo de Sbragia pode ser relacionada, em partes, à variável gerenciamento centrado em pessoas e produção do modelo de Leitão, Guimarães e Rosal. Pois buscam mensurar aspectos relacionados ao gerenciamento de pessoas, o quanto essas são tratadas como seres humanos.

A cooperação existente, variável assim denominada por Sbragia, busca mensurar o grau de amizade e as interações existentes entre as pessoas. Assim como a variável cooperação existente, encontra-se no modelo de Martins *et al* uma variável que possui o mesmo objetivo de avaliar o vínculo entre os colegas de trabalho, variável denominada neste modelo de coesão entre colegas.

Existem ainda outras onze variáveis presentes nos seis modelos apresentados anteriormente que não se relacionam, ou seja, que estão presentes em apenas um dos instrumentos citados.

Ao analisar os instrumentos descritos acima, pode-se observar a grande variedade de fatores e/ ou dimensões estabelecidas para mensurar o clima organizacional. Porém, é de grande importância que essas variáveis sejam bem definidas no momento da elaboração do instrumento, ou seja, que sejam

determinadas de acordo com o conceito adotado de clima organizacional na pesquisa.

A partir do conceito de clima organizacional de Moran e Volkwein (1992), adotado pelo presente estudo como o mais adequado, sugere-se como dimensões a serem avaliadas nesta pesquisa de clima organizacional: a autonomia, a confiança, a coesão, o apoio, o reconhecimento, dentre outros. Para tanto, buscou-se um instrumento que possuísse essas dimensões, ou pelo menos, que mais se aproximasse dessas. E dos instrumentos pesquisados, aquele que se apresentou mais adequado foi o instrumento desenvolvido por Marins *et al* (2004), o qual apresentou como dimensões a serem avaliadas, o apoio da chefia e da organização, as recompensas, o conforto físico, o controle/pressão e a coesão entre os colegas.

4 ESCOLAS

Escola segundo Ferreira (1999) é o “estabelecimento público ou privado onde se ministra, sistematicamente, ensino coletivo”. Ensino este, composto pela transmissão de conhecimentos e informações úteis ou indispensáveis à educação de uma pessoa (FERREIRA, 1999 – verbete: “escola”).

A escola se apresenta como uma das organizações mais relevantes que compõem a sociedade. É ela quem influencia todas as outras, visto que grande parte dos indivíduos passou por essa organização, que ao menos em determinada perspectiva, modelou-lhes o pensamento (IANNONE, 2006). Destaca-se, sobre isso, a importância de estudos voltados ao ambiente escolar e às suas características. Só através de amplas investigações nesse campo poderá se buscar novas perspectivas para o desenvolvimento do ambiente escolar.

O presente trabalho buscou identificar a percepção de clima organizacional de colaboradores de escolas públicas e privadas do Plano Piloto de Brasília para que se possa ter uma visão gerencial de como se apresenta o ambiente de trabalho dessas organizações na percepção de seus colaboradores.

Foram pesquisadas cinco escolas, sendo duas escolas privadas e três escolas públicas.

Dentre as escolas privadas, foram pesquisadas o Centro Educacional La Salle e o Colégio Ceub.

O Centro Educacional La Salle se localiza na SGAS Q. 906 - Conjunto E. Brasília – DF, CEP: 70390-060, fone: (61) 3443-7878 - fax: (61) 3443-1196, site: www.lasalledf.com.br. Possui como visão: “Ser um centro de excelência em Educação Infantil, Ensino Fundamental e Médio que busca alcançar a utopia que tem de pessoa e sociedade, segundo os critérios do evangelho, vivenciando as grandes dimensões da educação lassalista.”. E como missão: “Ser criativamente fiéis à missão educativa de São João Batista de La Salle proporcionando educação de qualidade, por meio de metodologia adequada ao desenvolvimento do educando nas quatro relações fundamentais que lhe facilitam construir a felicidade para si e para os outros:

- a) Relação construtiva consigo mesmo;
- b) Relação com os outros;
- c) Relação com a natureza;

d) Relação com Deus.”

O La Salle conta com aproximadamente 500 colaboradores, entre professores, coordenadores, auxiliares administrativos, secretárias, seguranças e serviços gerais. Preza pelo bem-estar de seus funcionários, buscando proporcionar-lhes um ambiente de trabalho saudável.

O Colégio Ceub se localiza na SEPN 708/908 - Campus Universitário do CEUB - Bloco VI - CEP: 70790-075 - Asa Norte - Brasília – DF, fone: (61) 3966-1400 – fax: (61) 3966-1407, site: www.colegio.ceub.br. O colégio conta com aproximadamente 150 colaboradores, entre professores, coordenadores, auxiliares administrativos e secretárias. Busca oferecer aos seus funcionários um ambiente agradável de trabalho.

Dentre as escolas públicas foram pesquisadas: o Centro de Ensino de 1º grau Polivalente – FEDF, a Escola Parque 307/308 Sul e o Centro Educacional Gisno.

O Centro de Ensino de 1º grau Polivalente – FEDF – se localiza na SGAS 913, It 57/58, Asa Sul - Brasília – DF, Cep: 70390-130, fone: (61) 3345-4341. Tem como objetivo oferecer uma educação de qualidade aos seus alunos. Além de prezar por um ambiente ético e justo para seus colaboradores. O Polivalente conta com aproximadamente 60 funcionários, distribuídos entre coordenadores, professores, seguranças e auxiliares.

A Escola Parque 307/308 Sul, foi inaugurada em 20/11/1960, baseada nos princípios do educador Anísio Teixeira. É tombada pelo IPHAN, como patrimônio cultural do DF. Oferece uma educação voltada para os princípios éticos da autonomia, da responsabilidade, do respeito ao bem comum, dos princípios estéticos da sensibilidade, da criatividade e da diversidade das manifestações artísticas e culturais na busca de aprendizagens significativas. A escola se localiza na EQS 307/ 308 Sul – Asa Sul – Brasília – DF. Possui aproximadamente 80 colaboradores, distribuídos entre professores, coordenadores, seguranças e auxiliares.

O Centro Educacional Gisno se localiza na SGAN 907, s/ n, md A – Asa Norte- Brasília – DF, fone: (61) 3447-7441. Possui aproximadamente 80 colaboradores, distribuídos entre professores, coordenadores, seguranças e auxiliares.

5 METODOLOGIA

A presente pesquisa classifica-se, quanto ao tipo, como descritiva comparativa. Pois, descreve a percepção de clima organizacional sugerida pelos colaboradores de escolas públicas e privadas do Plano Piloto de Brasília em determinado período de tempo e irá traçar um comparativo entre as percepções dos colaboradores dessas organizações.

A técnica de pesquisa utilizada para identificar a percepção de clima organizacional sugerida pelos colaboradores de escolas públicas e privadas foi o *survey*. Pois, esse método possibilita e assegura uma melhor representatividade, permitindo, ainda, uma generalização para uma população mais ampla (GÜNTHER, 2003). Desse modo, pode-se generalizar ao tipo de organização, pública ou privada, o clima organizacional sugerido por uma parcela de seus colaboradores, ou seja, de uma amostra da população-alvo do estudo.

A população-alvo objeto deste estudo foi delimitada por escolas públicas e privadas: a) na escola pública, será composta pelos empregados (servidores) que ingressaram na organização por meio de concurso público; e b) na escola privada, será composta pelos empregados que possuem vínculo trabalhista com a empresa (carteira de trabalho assinada), independentemente, para os dois tipos de organizações, de idade, sexo e função ou cargo que os indivíduos ocupam nas referidas organizações. No entanto, exclui-se da população-alvo deste estudo, os indivíduos com grau de escolaridade inferior ao ensino médio, devido a necessidade de interpretação que o questionário a ser aplicado exige. Ainda serão excluídos tanto da escola pública, quanto da escola privada, estagiários, terceirizados, ou quaisquer outros indivíduos que não foram aqui apresentados.

A amostra foi determinada de forma não-aleatória, ou seja, por conveniência. Foi utilizado esse tipo de amostra, pois a pesquisa tem como objetivo obter a percepção de clima organizacional dos colaboradores de escolas públicas e privadas, além de ser um tipo de pesquisa de baixo custo. Não houve um sorteio para escolha dos indivíduos, como em um modelo de amostragem probabilístico. Os indivíduos que fizeram parte da amostra foram aqueles que estavam presentes nas organizações pesquisadas no momento da aplicação do questionário e que se apresentaram interessados em participar da pesquisa, já que a participação é livre e

consentida pelo participante. Desta forma, obteve-se uma amostra de 76 participantes para a escola privada e de 60 participantes para a escola pública.

Segundo Barbetta (1999, p.178), o cálculo do tamanho da amostra é obtido “das expressões dos intervalos de confiança fixando, *a priori*, o nível de confiança e o erro amostral tolerado”. Barbetta (1999) apresenta ainda, a expressão do cálculo amostral (n'), a qual, segundo o autor, é utilizada para obter tamanhos de amostra em levantamentos do tipo *survey*, que necessitam de precisão em comparações como a deste tipo; a fórmula apresentada pelo autor é a seguinte ($n' = 1/Eo^2$), onde o Eo^2 corresponde ao erro amostral tolerado. A presente pesquisa adotou o erro amostral de 10%, aceitável para Mattar (1999); o qual, aplicado à expressão (n'), apresentada por Barbetta (1999), retoma um tamanho de amostra de 100 indivíduos ($n' = 1/(0,1)^2$) para cada organização, pública e privada; considerando que a população fosse infinita. No presente caso ela é finita e menor, mas não se encontrou um N preciso, por isso trabalhar-se com este pressuposto, o que mais uma vez demonstra ser um tamanho de amostra adequado para o presente estudo.

Para a realização desta pesquisa, o instrumento utilizado foi o questionário. A escolha desse instrumento se justifica pelo fato de possuir um baixo custo na sua aplicação, de ser um instrumento capaz de fornecer os dados necessários ao levantamento da percepção de clima organizacional dos colaboradores de escolas públicas e privadas, além de ser conceituado por Günther (2003) como o principal instrumento de levantamento de dados por amostragem.

Na busca pelo instrumento mais adequado ao levantamento de dados acerca do clima organizacional de acordo com o conceito de Moran e Volkwein ([1992] *apud* LEITÃO; GUIMARÃES; ROSAL, 1998), estabelecido nesta pesquisa como o conceito mais apropriado à definição de clima organizacional, entende-se, por sua vez, como o instrumento mais adequado, que reflete o conceito adotado e leva em conta a população-alvo estabelecida para o estudo, o instrumento criado e validado por Martins *et al* (2004).

O questionário utilizado por esta pesquisa apresenta um termo de consentimento livre e esclarecido (Anexo A), o qual esclarece ao respondente o tema e os objetivos da pesquisa, o sigilo das informações fornecidas, a impessoalidade do questionário, a liberdade do respondente em não responder a alguma pergunta ou ainda, a interromper a sua participação a qualquer momento.

Além de deixar claro a importância da participação do respondente para a pesquisa e os possíveis benefícios, se existirem, que essa pesquisa possa lhe fornecer.

O questionário é composto de 69 itens, os quais levantam a percepção dos empregados acerca de aspectos como: apoio da chefia e da organização, recompensas, conforto físico, controle/ pressão e, por último, coesão entre colegas. O questionário é totalmente impessoal, não sendo questionado o nome, matrícula funcional, ou qualquer outro dado que possa identificar o respondente. Os únicos dados pessoais que foram levantados no questionário foram os dados de controle, como: idade, tempo de serviço total, tempo de serviço na empresa, sexo, cargo (chefia ou não chefia) e escolaridade, os quais não têm por objetivo identificar o indivíduo, apenas buscam levantar dados que possam ser relevantes à análise da pesquisa (Anexo B).

O processo realizado para encontrar as empresas a serem pesquisadas foi por meio da rede pessoal de contatos. Onde, por meio de conhecidos, pode-se estabelecer um contato inicial com os responsáveis pelas organizações para posteriormente realização da pesquisa.

O procedimento de aplicação do instrumento se iniciou com a distribuição, pelo pesquisador, do questionário por meio impresso entre os colaboradores das escolas públicas e privadas. O pesquisador ficou no mesmo ambiente que os respondentes para solucionar possíveis dúvidas ou fornecer quaisquer esclarecimentos. Após os respondentes finalizarem suas respostas ao questionário, o pesquisador passou recolhendo os questionários um a um. Durante a aplicação dos questionários houve um grande número de colaboradores não participantes nas escolas públicas e privadas pesquisadas. A pesquisa era apresentada e vários colaboradores não se interessaram em participar, dificultando, assim, a obtenção da amostra desejada pelo presente estudo.

Após o levantamento dos dados necessários à análise do clima organizacional, foi realizada uma análise descritiva dos dados obtidos, a fim de obter-se a percepção do clima organizacional endossadas pelos colaboradores de cada organização, para então, estabelecer-se a comparação entre as percepções dos colaboradores de escolas públicas e privadas.

Foi realizada uma análise dos dados faltosos, ou seja, aqueles que apresentaram uma grande frequência de não resposta foram avaliados com o intuito de identificar o motivo da não resposta por parte dos respondentes. Foram ainda

descartados os itens que apresentaram um grande número de não resposta (acima de 5%), pois esses, não fornecem representatividade para a generalização do clima organizacional.

Para responder à pergunta do presente trabalho (Há diferença entre o clima organizacional percebido pelos colaboradores de uma organização pública e de uma organização privada?) foi realizada em primeiro lugar uma análise de confiabilidade dos fatores do instrumento para os participantes desta pesquisa, uma vez que se os instrumentos não são válidos as demais análises ficam inviabilizadas, esta análise foi realizada por meio dos alfas de Cronbach. Para a comparação entre a percepção de clima organizacional percebida pelos colaboradores de escolas públicas e privadas foi realizada uma análise de variância do tipo *one-way* ANOVA. Análises complementares para eliminar hipóteses de covariação, sobreposição, mediação e moderação entre as variáveis foram realizadas por técnicas de correlação de Pearson e regressões padrão (HAIR *et al*, 2007).

6 RESULTADOS

Esta seção está subdividida em cinco partes. A primeira parte apresenta a análise Boxplot do estudo. A segunda parte apresenta a análise de confiabilidade do instrumento de pesquisa de clima organizacional, utilizado no presente estudo, para aplicação em ambientes públicos e privados. A terceira, apresenta a descrição dos resultados obtidos na análise de comparação entre a percepção de clima organizacional das escolas públicas e privadas. Na quarta parte, é apresentada uma correlação dos fatores de clima organizacional com os dados pessoais para levantar outras influências além do pertencimento a uma das escolas. E por último, são apresentados os resultados da análise de regressão realizada para descrever quais das variáveis predizem cada um dos fatores de clima organizacional.

6.1. Análise Boxplot

A análise Boxplot possibilita a visualização dos resultados extremos encontrados na pesquisa, de modo a observar se houve ou não incidência de respondentes que nas suas respostas se distanciaram da média encontrada para cada fator/ dimensão de clima organizacional avaliado.

Como pode-se observar na figura a seguir, houve somente duas incidências de resultados extremos. O primeiro caso apresentou-se para o fator controle/pressão e o segundo caso para o dado pessoal escolaridade.

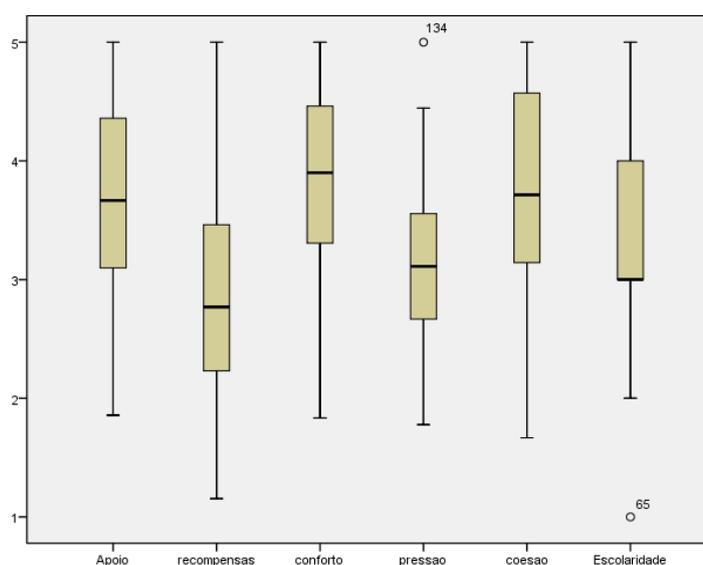


Figura 2 - Análise Boxplot.

Fonte: criado pelo autor.

6.2. Teste de confiabilidade de aplicação do instrumento

Ao analisar a confiabilidade do instrumento para estes participantes, colaboradores de escolas públicas e privadas, obtiveram-se para cada fator de clima avaliado os alfas de Cronbach apresentados na Tabela 1 abaixo. Como se pode perceber, todos os fatores de clima organizacional avaliados apresentaram o alfa de Cronbach superior a 0,7, demonstrando que o instrumento é válido e confiável para este público, bem como as análises a partir dele (PASQUALI, 2004).

Tabela 1: Alfas de Cronbach

Alfa de Cronbach	
Fatores	α
Apoio da chefia e da organização	0,89
Recompensas	0,95
Conforto físico	0,90
Controle/Pressão	0,91
Coesão entre colegas	0,71

6.3. Análise de comparação entre as escolas públicas e privadas

Após a coleta e a tabulação dos dados, foi realizada a análise de variância do tipo *one-way* ANOVA para obterem-se as informações necessárias à comparação pretendida pelo presente estudo: há diferença entre o clima organizacional percebido pelos colaboradores de organizações públicas e privadas? A seguir, são apresentados os resultados da pesquisa.

Como se pode notar na Tabela 2, as médias para todos os fatores de clima organizacional avaliados (apoio da chefia e da organização; recompensas; conforto físico; controle/pressão e coesão entre colegas) apresentaram-se superiores para as escolas privadas em comparação com as escolas públicas. Fato esse, que demonstra, em geral, a percepção significativa de um melhor clima organizacional pelos colaboradores das escolas privadas quando comparado às escolas públicas.

Tabela 2: Dados descritivos da análise de variância do Tipo *One-Way* ANOVA

Dados Descritivos								
Fatores	Escola	N	Média	Desvio-padrão	95% Intervalo de confiança para média		Mínimo	Máximo
					Limite inferior	Limite superior		
Apoio da chefia e da organização	Privada	76	3,99	0,67	3,84	4,15	2,29	5,00
	Publica	60	3,41	0,73	3,23	3,60	1,86	5,00
Recompensas	Privada	76	3,23	0,78	3,06	3,41	1,38	5,00
	Publica	60	2,40	0,70	2,22	2,58	1,15	4,23
Conforto físico	Privada	76	4,18	0,59	4,05	4,32	2,54	5,00
	Publica	60	3,40	0,71	3,21	3,58	1,83	4,92
Controle/Pressão	Privada	76	3,22	0,69	3,07	3,38	1,44	5,00
	Publica	60	3,06	0,55	2,91	3,20	1,78	4,40
Coesão entre colegas	Privada	75	4,10	0,75	3,93	4,27	1,86	5,00
	Publica	60	3,39	0,75	3,19	3,58	1,67	4,86

A Tabela 3 a seguir apresenta os resultados da análise de variância do tipo *One-Way* ANOVA realizada entre os grupos de escolas públicas e privadas. Nota-se a partir dos dados apresentados que há diferença significativa entre a percepção de clima organizacional atribuída aos colaboradores de organizações públicas e privadas para quatro dos cinco fatores: apoio da chefia e da organização, recompensas, conforto físico e coesão entre colegas.

Porém, há de se destacar que através dos resultados obtidos, o fator controle/pressão não apresentou diferença significativa na análise de variância da percepção de clima organizacional atribuída aos colaboradores de escolas públicas e privadas, os quais apresentaram médias semelhantes para o fator em questão: 3,06 para as escolas públicas e 3,22 para as escolas privadas.

Tabela 3: Análise de Variância do Tipo *One-Way* ANOVA - Escola Pública X Escola Privada

ANOVA		
Fatores	F	Sig.
Apoio da chefia e da organização	22,98	.000
Recompensas	42,20	.000
Conforto físico	49,76	.000
Controle/Pressão	2,33	.129
Coesão entre colegas	29,80	.000

6.4. Análise de Correlação

A Tabela 4 apresenta a análise das correlações existentes entre os fatores avaliados de clima organizacional e os dados pessoais coletados na pesquisa como: escolaridade, idade, sexo, tempo de trabalho e tempo de empresa.

Tabela 4: Correlação dos fatores avaliados de clima organizacional

Fatores		Correlação									
		Recompensas	Conforto físico	Controle/Pressão	Coesão entre colegas	Privada e Pública	Escolaridade	Idade	Sexo	Tempo de trabalho	Tempo de empresa
Apoio da chefia e da organização	Correlação de Pearson	0,728**	0,716**	0,134	0,708**	-0,383**	-0,018	-0,123	0,021	-0,098	-0,291**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,121	0,000	0,000	0,836	0,171	0,812	0,273	0,001
	N	136	136	136	135	136	132	125	135	126	124
Recompensas	Correlação de Pearson	1	0,594**	0,180*	0,582**	-0,489**	-0,033	-0,262**	-0,159	-0,205*	-0,376**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,036	0,000	0,000	0,703	0,003	0,065	0,021	0,000
	N	136	136	136	135	136	132	125	135	126	124
Conforto físico	Correlação de Pearson		1	0,196*	0,689**	-0,520**	-0,124	-0,126	-0,024	-0,084	-0,280**
	Sig. (2-tailed)			0,023	0,000	0,000	0,157	0,163	0,780	0,351	0,002
	N		136	136	135	136	132	125	135	126	124
Controle/Pressão	Correlação de Pearson			1	0,010	-0,131	0,030	-0,013	-0,126	-0,024	-0,091
	Sig. (2-tailed)				0,909	0,129	0,731	0,883	0,146	0,788	0,313
	N			136	135	136	132	125	135	126	124
Coesão entre colegas	Correlação de Pearson				1	-0,428**	-0,026	-0,135	0,039	-0,063	-0,166
	Sig. (2-tailed)					0,000	0,765	0,136	0,659	0,488	0,067
	N				135	135	131	124	134	125	123
Privada e Pública	Correlação de Pearson					1	0,122	0,484**	0,140	0,284**	0,467**
	Sig. (2-tailed)						0,163	0,000	0,106	0,001	0,000
	N					136	132	125	135	126	124
Escolaridade	Correlação de Pearson						1	0,263**	0,185*	0,266*	0,154
	Sig. (2-tailed)							0,003	0,034	0,003	0,087
	N						132	125	132	126	124
Idade	Correlação de Pearson							1	0,056	0,843**	0,701**
	Sig. (2-tailed)								0,532	0,000	0,000
	N							125	125	121	121
Sexo	Correlação de Pearson								1	0,065	0,003
	Sig. (2-tailed)									0,469	0,973
	N								135	126	124
Tempo de trabalho	Correlação de Pearson									1	0,781**
	Sig. (2-tailed)										0,000
	N									126	121

*Correlação é significativa a partir do nível 0,05.

** Correlação é significativa a partir do nível 0,01.

Pode-se notar, que o fator apoio da chefia e da organização apresenta uma forte correlação quando analisado com os fatores da escala: recompensas ($r = 0,728$), indicando que quanto maior a percepção dos colaboradores do fator recompensas, maior é a percepção do fator apoio da chefia e da organização; conforto físico ($r = 0,716$), indicando que quanto maior o conforto físico percebido pelos colaboradores, maior é a percepção de apoio dos colaboradores; e coesão entre colegas ($r = 0,708$), onde este indica que quanto maior a coesão entre colegas percebida pelos colaboradores das organizações, maior é a percepção de apoio.

O fator apoio da chefia e da organização apresenta, ainda, correlação com as variáveis: diferença entre organizações públicas e privadas ($r = -0,383$), indicando que os colaboradores da organização privada tendem a ter uma melhor percepção

do fator apoio da chefia e da organização do que os colaboradores da organização pública; e tempo de empresa ($r = -0,291$). Este dado também mostra que quanto menor o tempo de empresa do colaborador na organização, maior é a sua percepção do apoio da chefia e da organização percebido.

Já o fator recompensas, apresenta correlação com os fatores: conforto físico ($r = 0,594$), indicando que quanto maior a percepção dos colaboradores da organização para o fator conforto físico, maior é a percepção desses colaboradores para o fator recompensas; coesão entre colegas ($r = 0,582$), sendo que, quanto maior a coesão entre colegas percebida pelos colaboradores, maior é a percepção de recompensas. Ser de organização pública ou privada ($r = -0,489$), onde está indica que os colaboradores da organização privada tendem a ter uma melhor percepção do fator recompensas do que os colaboradores da organização pública; idade ($r = -0,262$), em que, os colaboradores mais novos percebem mais as recompensas; e tempo de empresa ($r = -0,376$), onde indica que quanto menor o tempo de empresa que o colaborador respondente possui, melhor é a sua percepção sobre o fator recompensas. E o fator recompensas apresenta correlação, ainda que baixa, mas significativa, com os fatores: controle/pressão ($r = 0,180$), indicando que quanto maior a percepção de controle/pressão apresentada pelo colaborador, maior é a percepção que ele apresenta para o fator recompensas; e tempo de trabalho ($r = -0,205$), onde quanto menor o tempo de trabalho que o colaborador possui, maior é a sua percepção de recompensas.

O fator conforto físico apresenta correlação com os fatores: controle/pressão ($r = 0,196$), onde indica que quanto maior a percepção dos colaboradores de controle/pressão por parte da organização, maior o conforto físico percebido por esses colaboradores; coesão entre colegas ($r = 0,689$), indicando que quanto maior a percepção de coesão entre colegas por parte dos colaboradores, maior a tendência de uma melhor percepção desses colaboradores para o fator conforto físico. Ser de organização pública ou privada ($r = -0,520$), onde esse dado indica que os colaboradores da organização privada tendem a ter uma melhor percepção do fator conforto físico do que os colaboradores da organização pública; e tempo de empresa ($r = -0,280$), indicando que colaboradores com menor tempo de empresa percebem o fator conforto físico melhor do que colaboradores com maior tempo de empresa.

O fator controle/pressão não apresentou correlação significativa com nenhuma das variáveis analisadas.

O fator coesão entre colegas apresenta correlação com o fator diferença entre organizações pública e privada ($r = -0,428$), indicando que os colaboradores da organização privada apresentam uma melhor percepção do fator coesão entre colegas do que os colaboradores da organização pública.

Um aspecto relevante presente na análise da correlação é a diferença apresentada entre as escolas pública e privada. Quando esse fator é correlacionado aos fatores pessoais, como idade, tempo de trabalho e tempo de empresa, observa-se que a escola pública apresenta um grupo de participantes com características diferentes dos participantes da escola privada. O grupo de participantes da escola pública apresenta-se com idade superior ao público de participantes da escola privada; além de possuir maior tempo de trabalho e maior tempo de empresa. Fato esse, relevante na análise do clima organizacional. Pois, como os públicos participantes apresentam-se com características diferentes, é relevante considerar essa diferença no momento da comparação do clima organizacional entre esses dois grupos. Como se pode observar, os participantes oriundos da escola pública apresentaram uma pior percepção do clima organizacional do que os participantes da escola privada, fato que pode ser influenciado pela heterogeneidade característica dos grupos aqui pesquisados.

6.5. Análise de Regressão

Outra análise necessária na presente pesquisa é a análise de regressão. A seguir, serão apresentadas as análises de regressão para os cinco fatores de clima organizacional avaliados na presente pesquisa. Esta análise objetiva prever o valor de uma variável (variável dependente) por outra variável associada (variável independente) e que podem estar associadas linearmente (KAZMIER, 1982).

Pode-se inferir através da análise de regressão do fator apoio da chefia e da organização (Tabela 5) que a única variável que prediz esse fator é o fato da organização ser pública ou privada. A análise de regressão para esse fator apresentou ainda, o R^2 ajustado de 0,208, o $F = 5,175$ e a significância de 0,000.

Tabela 5: Regressão: Apoio da chefia e da organização

Apoio da chefia e da organização			
	Coeficiente não-padronizado	t	Sig.
(Constante)	3,784	9,225	0,000
Sexo	0,140	1,020	0,310
Idade	0,021	1,566	0,120
Tempo de trabalho	-0,004	-0,248	0,805
Tempo de empresa	-0,023	-1,855	0,066
Cargo	0,199	1,486	0,140
Escolaridade	-0,065	-0,683	0,496
Privada e Pública	-0,638	-3,823	0,000

Ao analisar os dados da Tabela 6 de regressão do fator recompensas, observa-se que, novamente, a variável organização pública ou privada é a única variável que prediz o fator recompensas. A análise de regressão para esse fator apresentou ainda, o R^2 ajustado de 0,260, o $F = 6,578$ e a significância de 0,000.

Tabela 6: Regressão: Recompensas

Recompensas			
	Coeficiente não-padronizado	t	Sig.
(Constante)	3,733	8,336	0,000
Sexo	-0,173	-1,155	0,251
Idad	0,022	1,508	0,135
Tempo de trabalho	-0,010	-0,548	0,585
Tempo de empresa	-0,025	-1,845	0,068
Cargo	-0,179	-1,222	0,224
Escolaridade	0,145	1,402	0,164
Privada e Pública	-0,796	-4,369	0,000

A Tabela 7 apresenta os dados da análise de regressão do fator conforto físico, o qual é predito pelas variáveis idade e novamente por ser de uma organização pública ou privada. A análise de regressão para esse fator apresentou ainda, o R^2 ajustado de 0,333, o $F = 8,910$ e a significância de 0,000.

Tabela 7: Regressão: Conforto físico

Conforto físico			
	Coeficiente não-padronizado	t	Sig.
(Constante)	4,648	12,570	0,000
Sexo	0,047	0,382	0,703
Idade	0,024	2,004	0,048
Tempo de trabalho	-0,005	-0,347	0,729
Tempo de empresa	-0,016	-1,383	0,170
Cargo	0,106	0,881	0,380
Escolaridade	-0,149	-1,748	0,083
Privada e Pública	-0,875	-5,820	0,000

A análise de regressão para o fator controle/pressão (Tabela 8) apresenta dados que possibilitam inferir que não há nenhuma variável que prediga o fator controle/pressão. A análise de regressão para esse fator apresentou ainda, o R^2 ajustado de -0,004, o $F = 0,940$ e a significância de 0,479.

Tabela 8: Regressão: Controle/Pressão

Controle/Pressão			
	Coeficiente não-padronizado	t	Sig.
(Constante)	3,209	9,122	0,000
Sexo	-0,200	-1,695	0,093
Idade	0,009	0,796	0,428
Tempo de trabalho	-0,011	-0,734	0,464
Tempo de empresa	0,000	-0,004	0,997
Cargo	0,109	0,953	0,343
Escolaridade	0,027	0,330	0,742
Privada e Pública	-0,149	-1,045	0,299

Para o fator coesão entre colegas, a análise de regressão (Tabela 9) apresenta como variável preditora a organização ser pública ou privada. A análise de regressão para esse fator apresentou ainda, o R^2 ajustado de 0,183, o $F = 4,523$ e a significância de 0,000.

Tabela 9: Regressão: Coesão entre colegas

Coesão entre colegas			
	Coeficiente não-padronizado	t	Sig.
(Constante)	4,404	9,431	0,000
Sexo	0,262	1,695	0,093
Idade	0,009	0,581	0,562
Tempo de trabalho	-0,005	-0,234	0,815
Tempo de empresa	0,004	0,248	0,805
Cargo	0,031	0,206	0,837
Escolaridade	-0,034	-0,318	0,751
Privada e Pública	-0,864	-4,647	0,000

A partir da análise dos resultados apresentados nesta seção, pode-se afirmar que o instrumento utilizado na presente pesquisa é válido e confiável. A análise de comparação realizada entre as escolas públicas e privadas demonstra que, no geral, o clima organizacional das escolas privadas é melhor percebido por seus colaboradores do que o clima percebido pelos colaboradores das escolas públicas. A correlação realizada entre os fatores de clima organizacional demonstra que vários fatores estão correlacionados entre si, e que os participantes da empresa pública são significativamente mais velhos, com mais tempo de trabalho e mais tempo de empresa. A análise de regressão apresenta que os fatores apoio da chefia e da organização, recompensas, conforto físico e coesão entre colegas, são preditos pelo fato de a organização ser pública ou privada. A única exceção é para o fator controle/pressão, que não foi predito por nenhuma das variáveis mensuradas.

7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise do clima organizacional é fator fundamental para a administração das organizações obterem subsídios sobre como se apresenta o ambiente de trabalho de suas organizações. Fator esse relevante também para as escolas, pois a partir do diagnóstico do clima organizacional, os gestores escolares podem criar ações que visem a melhorar o ambiente de trabalho de seus colaboradores. E analisar se há diferença entre o clima organizacional atribuído aos colaboradores de escolas públicas e privadas possibilita identificar se o processo seletivo e o vínculo empregatício possuem influência na percepção de clima desses colaboradores. A seguir, são discutidos os resultados apresentados na seção anterior, para fornecer subsídios para análise do problema da presente pesquisa: há diferença entre o clima organizacional percebido pelos colaboradores de organizações públicas e privadas?

7.1. Alfas de Cronbach

Primeiramente é importante tecer alguns comentários sobre o instrumento utilizado na presente pesquisa. O instrumento foi desenvolvido por Martins *et al* (2004) e aplicado às organizações públicas e privadas. Fato esse, relevante para a escolha desse instrumento para a realização da presente pesquisa. Pois, o objetivo era aplicar à organizações públicas e privadas de mesmo setor ou que, pelo menos, possuíssem características semelhantes para que se fosse possível estabelecer uma comparação entre o clima organizacional de organizações públicas e privadas.

Ao comparar os alfas de Cronbach encontrados por Martins *et al* (2004, p.54) e os encontrados nesta pesquisa, observa-se que os alfas apresentam-se semelhantes, como se pode notar na Tabela 10 a seguir:

**Tabela 10: Alfas de Cronbach –
Martins et al (2004) X Esta pesquisa**

Fatores	Alfa de Cronbach	
	α	
	Martins et al (2004)	Esta pesquisa
Apoio da chefia e da organização	0,92	0,89
Recompensas	0,88	0,95
Conforto físico	0,86	0,90
Controle/Pressão	0,78	0,91
Coesão entre colegas	0,78	0,71

Ao observar a tabela de comparação dos alfas, nota-se que os únicos fatores que apresentaram uma considerável diferença entre os alfas foram: controle/pressão, com um alfa maior para a presente pesquisa; e coesão entre colegas, o qual nesta pesquisa apresentou um alfa de Cronbach menor do que o encontrado na pesquisa de Martins *et al* (2004). Para todos os outros fatores (apoio da chefia e da organização; recompensas; e conforto físico), os alfas encontrados apresentaram-se maiores. Vale ressaltar que o instrumento se apresenta confiável para aplicação em ambientes escolares públicos e privados.

7.2. Diferença de clima organizacional em escolas públicas e privadas

A pergunta formulada para o presente trabalho é: “há diferença entre o clima organizacional percebido pelos colaboradores de uma organização pública e de uma organização privada?”. Para responder a essa pergunta buscou-se, primeiramente, identificar empresas públicas e privadas que atuassem na mesma atividade fim. Pois, acredita-se que organizações que possuem a mesma atividade fim possuem características semelhantes, fator necessário a análise de comparação de ambientes (público e privado) pretendida pelo presente estudo.

Inicialmente, tinha-se a intenção de avaliar o clima organizacional de instituições bancárias, públicas e privadas. Porém, por dificuldades encontradas para obtenção de autorização para realização da pesquisa nessas instituições, optou-se por estudar o clima organizacional de instituições de ensino fundamental e médio, que se apresentaram receptivas e interessadas pela proposta da presente pesquisa.

Outro fator relevante para a escolha do ambiente escolar como objeto desta pesquisa foi o fato de terem sido encontrados poucos estudos do ambiente escolar

sob uma visão gerencial, e, principalmente, sob a ótica do clima organizacional dessas instituições.

Os resultados apresentados na seção anterior fornecem subsídios suficientes para que se possa responder a pergunta formulada por esta pesquisa. Assim, observa-se que no geral há diferença entre o clima organizacional percebido pelos colaboradores de escolas públicas e privadas do plano piloto de Brasília. Sendo que, os colaboradores das escolas privadas apresentam uma melhor percepção do clima organizacional quando comparados com os colaboradores das escolas públicas. Porém, para o fator controle/pressão não foi observada diferença entre a percepção dos colaboradores de escolas públicas e privadas; as médias apresentadas pelos dois grupos, 3,06 e 3,22, respectivamente, ficaram muito próximas, demonstrando que o fator controle/pressão é percebido de forma parecida pelos dois grupos.

O fator controle/pressão, segundo Martins *et al* (2004, p.55), busca avaliar “o controle e a pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e o desempenho dos funcionários”. Assim, pode-se perceber que os colaboradores de ambas as organizações percebem igualmente o controle e o nível de cobrança apresentada por suas organizações e por seus supervisores. Vale ressaltar que esse fator encontra-se na abordagem interativa de análise do clima organizacional, descrita por Puente-Palacios (2002), onde essa autora afirma que a percepção de clima organizacional do indivíduo está baseada tanto na percepção individual quanto nas interações sociais que esse indivíduo apresenta em seu meio. Logo, o controle e as exigências, tanto da organização quanto dos supervisores, independe do ambiente organizacional, sendo percebido pelos colaboradores de escolas públicas e privadas de Brasília de forma similar. Fato esse que sugere a percepção errada que a sociedade possui de que os colaboradores do serviço privado são mais cobrados do que os colaboradores do serviço público.

Para todos os outros fatores de clima organizacional avaliados, os colaboradores das escolas privadas apresentaram médias superiores às médias apresentadas pelos colaboradores das escolas públicas. A seguir são apresentadas detalhadamente as médias e os desvios-padrão de cada grupo, para cada fator de clima organizacional avaliado, e discutidas as diferenças encontradas entre as percepções dos colaboradores de escolas públicas e privadas.

O fator apoio da chefia e da organização, o qual buscava avaliar em seus itens aspectos como “a existência de comportamentos de suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização para com os empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho” (MARTINS *et al*, 2004, p.54), apresentou para o grupo de escolas privadas uma média de 3,99, enquanto para o grupo de escolas públicas a média encontrada foi de 3,41 para o mesmo fator. O que demonstra que os colaboradores das escolas privadas percebem que possuem maior apoio em termos afetivos, estruturais e operacionais do que os colaboradores das escolas públicas. O que possivelmente pode ser explicado pelas melhores estruturas físicas das escolas privadas e pela existência da direção escolar mais próxima e autônoma, quando comparado às escolas públicas.

Para o fator recompensas, a média encontrada para as escolas privadas foi de 3,23, enquanto para as escolas públicas a média foi de 2,40. Esse fator busca avaliar a percepção dos respondentes sobre aspectos relacionados “às diversas formas de recompensas usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador” (MARTINS *et al*, 2004, p.55). As médias encontradas para esse fator demonstram que os colaboradores das escolas privadas percebem de maneira melhor o reconhecimento sobre o trabalho executado e as recompensas oferecidas pela organização do que os colaboradores das escolas públicas. Isso pode ocorrer devido à limitação de recompensas financeiras imposta pela política educacional aplicada às escolas públicas, as quais estão sujeitas as regulamentações do Estado para oferecer recompensas aos seus colaboradores. O fator recompensas não leva em consideração apenas as recompensas financeiras oferecidas pela organização; considera também as recompensas de outra natureza que premiem de alguma forma o trabalho executado por seus colaboradores. Porém, se levar em consideração os baixos salários recebidos pelos professores no Brasil, principalmente nas escolas públicas, possivelmente encontra-se a explicação do porque os colaboradores das escolas públicas perceberem de forma pior as recompensas quando comparados aos colaboradores das escolas privadas.

O fator conforto físico, segundo Martins *et al* (2004, p.55), visa analisar aspectos relacionados ao “ambiente físico, a segurança e o conforto proporcionados pela empresa aos funcionários”. A pesquisa apresentou para as escolas privadas uma média de 4,18 e para as escolas públicas uma média de 3,40. Mais uma vez

pode-se observar uma grande diferença entre a percepção de clima atribuída aos colaboradores de escolas públicas e privadas. Isso se deve a estrutura física apresentada pelas escolas públicas e privadas. Os colaboradores de escolas privadas possuem uma melhor estrutura física para desenvolver suas atividades, contando com prédios mais adequados, equipamentos modernos e muitas vezes outros itens como uma sala de professores com banheiro privativo, televisão, lanches, entre outros itens, que acabam influenciando a percepção dos seus colaboradores para um melhor clima organizacional. Enquanto os colaboradores de escolas públicas contam com instalações antigas e desapropriadas ao ensino, falta de materiais didáticos e recursos institucionais necessários ao ensino, entre outros aspectos que findam por influenciar negativamente a percepção de seus colaboradores para o fator conforto físico.

Para o fator coesão entre colegas, novamente os colaboradores das escolas privadas apresentaram uma média maior do que os colaboradores das escolas públicas. A média encontrada foi de 4,10 para a escola privada e de 3,39 para a escola pública. Para se compreender o que leva os colaboradores de escolas privadas a perceberem uma maior coesão entre eles do que os colaboradores das escolas públicas é necessário analisar os aspectos investigados nesta pesquisa. E, segundo Martins *et al* (2004), esse fator busca avaliar aspectos relacionados com “o trabalho em equipe e com o vínculo entre os colegas de trabalho”. Fato que isoladamente não possibilita a identificação da causa que gera a diferença entre percepções. Porém, ao se incluir na análise outros aspectos do próprio clima organizacional, como o apoio da chefia e da organização e o conforto físico proporcionado pelos ambientes, pode-se inferir que em ambientes com maior apoio, com relacionamento mais próximo e com um ambiente mais confortável, os colaboradores percebem uma melhor coesão entre eles, fato que pode ser observado pelo ambiente privado pesquisa, que apresentou médias bem maiores do que as médias apresentadas pelo ambiente público.

Ao se levar em conta a abordagem de clima organizacional apresentada por Puentes-Palacios (2002), observa-se que os fatores que apresentaram diferença entre as instituições públicas e privadas pesquisadas estão caracterizados nas seguintes abordagens: o fator apoio da chefia e da organização enquadra-se na abordagem interativa, a qual leva em consideração para a percepção de clima a percepção de cada indivíduo, mas também as interações sociais que esse indivíduo

apresenta com o seu meio; o fator recompensas, caracteriza-se na abordagem perceptual, a qual leva em conta para a formação do clima a percepção individual de cada indivíduo; o fator conforto físico está enquadrado na abordagem estrutural, a qual leva em consideração para a formação do clima organizacional aspectos relacionados a estrutura de cada organização, o tamanho, as divisões hierárquicas, etc.; e o fator coesão entre colegas está relacionado a abordagem cultural, a qual leva em conta não só a percepção individual e as interações do indivíduo com o seu meio como também a cultura organizacional existente na organização.

É relevante destacar que o fator conforto físico foi o mais bem avaliado pelos colaboradores das escolas privadas e o segundo melhor avaliado pelos colaboradores das escolas públicas, ficando atrás apenas do fator apoio da chefia e da organização. Deve-se levar em conta, que por esse fator estar enquadrado na abordagem estrutural de Puente-Palacios (2002), ele é o mais facilmente modificável. Pois, basta-se que sejam realizadas algumas melhorias ou mudanças no ambiente estrutural da organização, que os colaboradores já tendem a perceber de forma melhor o conforto físico proporcionado por suas organizações. É fundamental que se leve em consideração a opinião e as sugestões dos colaboradores no momento de se realizar intervenções no âmbito desse fator. Pois, nada melhor que identificar as necessidades percebidas pelos colaboradores quando se quer realizar uma melhoria de percepção desses.

Outro aspecto relevante apresentado pela presente pesquisa é o fator controle/pressão, que além de não apresentar diferença entre a percepção dos colaboradores de escolas públicas e privadas, foi o fator pior avaliado por esses colaboradores. Intervenções a serem realizadas pelas organizações para melhoria de percepção de seus colaboradores sobre esse fator devem levar em consideração os aspectos estruturais, como presença de muitos níveis hierárquicos, o controle exercido sobre as atividades dos colaboradores e o tamanho da organização, segundo a visão de Puente-Palacios (2002), a qual afirma que esses aspectos são os responsáveis pela formação do clima organizacional na abordagem estrutural.

7.3. Análise da correlação

A análise da correlação apresenta pontos relevantes que devem ser discutidos detalhadamente. Como visto na seção anterior, a Tabela 5.3 apresenta o resultado da análise de correlação feita a partir dos fatores de clima organizacional avaliados (apoio da chefia e da organização; recompensas; conforto físico; controle/pressão; e coesão entre colegas) e dos dados de controle da amostra coletados na presente pesquisa (idade; tempo de trabalho; e tempo de empresa).

Muitos dos fatores de clima organizacional aqui avaliados se correlacionam entre si e com os dados de controle. O fator apoio da chefia e da organização apresenta forte correlação com os fatores recompensas, conforto físico e coesão entre os colegas. Sendo que, os colaboradores da organização pública tendem a ter uma pior percepção do clima organizacional do que os colaboradores da escola privada. Ou seja, o apoio oferecido pela organização e pelos supervisores é mais perceptível para os colaboradores da escola privada. Outro ponto importante apresentado pelo fator apoio da chefia e da organização é a correlação com o tempo de empresa do colaborador; onde, quanto menor o tempo de empresa que o colaborador possui, maior é a percepção que ele tem de apoio. Fato esse importante para a gestão das escolas; pois, faz-se necessário criar ações que ofereçam apoio aos colaboradores independente do tempo de empresa. Não basta que ele seja apoiado e orientado ao ingressar na organização. Ações com o objetivo de oferecer maior apoio aos colaboradores devem ser planejadas para que ocorra uma melhora na percepção desse fator, como por exemplo, criação de políticas de ensino, plano de carreira, etc.

O fator recompensas apresenta correlação, além de com o fator apoio da chefia e da organização já mencionado, com os fatores conforto físico, controle/pressão e com o fator coesão entre colegas. Os colaboradores da escola privada tendem a ter uma melhor percepção para esse fator do que os colaboradores da escola pública, o que possivelmente pode estar relacionado ao fato de a escola pública possuir limitações de oferecimento de recompensas financeiras, já que o dinheiro é do Estado e depende de um orçamento público, enquanto as escolas privadas possuem autonomia para oferecer maiores recompensas aos seus colaboradores, sejam elas financeiras ou não. Ponto relevante na análise da correlação do fator recompensas apresenta-se com os

dados de controle, onde os colaboradores mais novos tendem a ter uma melhor percepção de recompensas do que os colaboradores com mais idade. Além do fato de os colaboradores com maior tempo de serviço e com maior tempo de empresa apresentarem uma pior percepção do fator recompensas. Talvez isso se explique pelo fato de colaboradores com menor tempo de serviço e com menor tempo de empresa apresentarem, também, menor idade, o que caracteriza expectativas diferentes de recompensas. Cabe ao gestor organizacional identificar quais são essas expectativas de recompensas de seus diferentes colaboradores para buscar melhorar a percepção deles.

O fator conforto físico apresenta correlação com os fatores controle/pressão e coesão entre colegas, além dos fatores apoio da chefia e da organização e recompensas citados anteriormente. Os colaboradores da escola pública tendem a ter uma pior percepção desse fator do que os colaboradores da escola privada. Fato que pode ser entendido pelo maior volume de investimento feito em estrutura física, materiais, sala de professores, lanchonetes, banheiros, entre outros, pelas escolas privadas em comparação com as escolas públicas. Além disso, os colaboradores com maior tempo de empresa tendem a ter uma pior percepção desse fator do que os colaboradores com menor tempo de empresa. É importante ressaltar que esse fator encontra-se no nível estrutural de análise do clima organizacional, sendo, portanto, dos fatores avaliados, o mais fácil de realizar intervenção.

O fator controle/pressão não apresentou nenhuma correlação com os dados de controle. E o fator coesão entre colegas apresentou uma melhor percepção por parte dos colaboradores da escola privada.

Vale ressaltar que a análise da correlação do fato da escola ser pública ou privada com os dados de controle fornece uma importante informação. Os participantes da escola pública apresentam características distintas dos colaboradores da escola privada. Os colaboradores da escola pública são mais velhos, possuem maior tempo de trabalho e maior tempo de empresa. Logo, as percepções de clima organizacional apresentam-se diferentes devido a idade apresentada pelo respondente. Pois, como pode-se perceber, principalmente para o fator recompensas, os colaboradores com maior idade possuem uma pior percepção desse fator do que os colaboradores mais jovens. Logo, vale ressaltar que as amostras participantes dessa pesquisa não apresentam características semelhantes quanto a idade, tempo de empresa e tempo de serviço.

Devido ao fato de o clima organizacional se apresentar diferente em organizações públicas e privadas, ao se planejar ações de intervenção para melhoria desse construto, deve-se levar em consideração que as ações devem ser diferentes para escolas públicas e para escolas privadas. Pois, são ambientes diferentes e como apresentado por esta pesquisa, seus colaboradores percebem de maneira diferente o clima organizacional presente em seus ambientes de trabalho.

Há de se considerar também, o fato de os colaboradores estarem em diferentes estágios de desenvolvimento, tanto profissional quanto pessoal. As necessidades podem ser diferentes, dependendo da idade do colaborador, do tempo de trabalho que ele possui e principalmente do tempo de empresa que ele apresenta. Logo, deve-se pensar em intervenções com públicos de características semelhantes, pois só assim serão atingidos os desejos e necessidades dos colaboradores em busca de um melhor clima organizacional.

7.4. Análise de Regressão

Ao analisar a regressão dos fatores de clima organizacional avaliados e dos dados pessoais levantados, observa-se que o fato de a escola ser pública ou privada prediz todos os fatores de clima avaliados, exceto o fator controle/ pressão, que não apresenta nenhum fator ou variável que o prediga. Observa-se assim, que a diferença de percepção de clima organizacional atribuída aos colaboradores de escolas públicas e privadas é o principal fator que prediz o clima organizacional. Fato esse que confirma a análise de variância de que há diferença entre a percepção de clima organizacional dos colaboradores de escolas públicas e privadas.

A variável idade (dados de controle) apresentou regressão com o fator conforto físico. Logo, percebe-se que a idade dos participantes prediz esse fator.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos dados obtidos na presente pesquisa e da análise desses dados, pode-se afirmar que os objetivos aqui traçados, geral e específicos, foram atingidos. O objetivo geral foi atingido, pois foi possível descrever as percepções de clima organizacional de colaboradores de instituições de ensino públicas e privadas. Assim como, descrever as diferenças encontradas entre as percepções desses colaboradores. Os objetivos específicos foram atingidos, pois foi possível verificar que o instrumento apresenta-se confiável para aplicação em ambientes públicos e privados; e foi possível também, perceber que o fato de a instituição ser pública ou privada prediz alguns fatores de clima organizacional.

Vários são os estudos sobre clima organizacional encontrados na literatura nacional e estrangeira avaliando os mais diversos ambientes organizacionais: hospitais, bancos, escolas, órgãos públicos, empresas privadas dos mais diversos setores, etc. Porém, na literatura nacional são raros os estudos sobre clima organizacional avaliando o ambiente escolar; ambiente esse, tão importante para o desenvolvimento da educação nacional. Logo, o presente estudo apresenta uma de suas contribuições acadêmicas, avaliar o clima organizacional de um ambiente pouco explorado sob esse aspecto, fornecendo informações sobre o clima organizacional de escolas públicas e privadas de Brasília, que dão subsídios à essas organizações planejarem ações que visem ao melhoramento do ambiente de trabalho de seus colaboradores.

Outra contribuição relevante gerada por este estudo foi o levantamento do clima organizacional de escolas públicas e privadas de Brasília utilizando-se uma escala validada para mensuração do clima organizacional acrescidas de dados pessoais (idade, sexo, tempo de trabalho e tempo de serviço) para o controle da predição do clima organizacional. Assim como, a confirmação da confiabilidade da escala para aplicação em ambientes escolares públicos e privados.

Além disso, o presente trabalho contribui para o meio acadêmico ao fornecer informações sobre a comparação de ambientes organizacionais públicos e privados para a predição do clima organizacional, como pode-se ser observado na análise de regressão discutida na seção anterior.

Ao se avaliar as contribuições gerenciais da presente pesquisa, identifica-se como relevante a obtenção de informação que os ambientes escolares públicos e

privados percebem de forma diferente o clima organizacional existente em suas organizações. Logo, é importante que os gestores e administradores escolares possuam essa informação no momento de planejar uma intervenção nesses ambientes. Pois, deve-se levar em consideração essas diferenças e características de cada ambiente, planejando ações pontuais de acordo com o ambiente que está sendo trabalhado.

Outra contribuição gerada pelo presente estudo encontra-se nos itens avaliados na presente pesquisa. Onde a partir dos fatores de clima organizacional avaliados (apoio da chefia e da organização; recompensas; conforto físico; controle/pressão; e coesão entre colegas), pode-se trabalhar esses itens de forma a buscar uma melhor percepção dos colaboradores. Obtendo assim, uma melhoria na percepção do clima organizacional.

A principal limitação apresentada por esta pesquisa encontra-se na amostra. Os participantes da presente pesquisa apresentam algumas diferenças importantes que devem ser levadas em consideração na análise dos dados da pesquisa. Primeiramente, são diferentes em tamanho: são 76 participantes de escolas privadas e 60 participantes de escola pública. Há ainda que se considerar que as amostras apresentam características diferentes ao se avaliar a idade e o tempo de trabalho e de empresa dos participantes; onde a escola pública apresenta uma amostra formada por participantes mais velhos e com maior tempo de trabalho e de empresa.

Outra limitação da pesquisa encontra-se na avaliação de apenas um ambiente organizacional, o ambiente escolar, na avaliação da diferença de percepção de clima organizacional de colaboradores de organizações públicas e privadas.

Como perspectivas para futuros estudos, sugere-se que sejam estudados ambientes organizacionais diferentes de escolas, para que se possa observar se a diferença de percepção de clima organizacional entre organizações públicas e privadas perdura. Assim como, comparar o clima organizacional de empresas urbanas e rurais para que também se possa observar se há diferença de percepção de clima organizacional entre essas organizações.

Sugere-se ainda, que estudos futuros comparem o clima organizacional de ambientes público e privado de amostras parelhas em dados pessoais, levando em

consideração idade, tempo de trabalho e tempo de empresa. Pois, esse espelho das amostras é fator fundamental na comparação de percepções de indivíduos.

9 REFERÊNCIAS

BARBETTA, Pedro Alberto. *Estatística Aplicada às Ciências Sociais*. 3.ed. Florianópolis: UFSC, 1999.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, São Paulo, v.16, n.2, p.258-273, maio/ agosto, 2006. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>>. Acesso: 03/12/2007.

COELHO, Cristina Lúcia Maia. Clima organizacional e *stress* numa empresa de comércio varejista. *Revista Psicologia: organizações e trabalho*, Florianópolis, v. 4, n. 4, p.11-36, janeiro/ junho, 2004.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa*. 3 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1999.

GRAÇA, Hélio. *Clima Organizacional: uma abordagem vivencial*. Brasília: FUNADESP, 1999.

GÜNTHER, H. (2003). *Como elaborar um Questionário*. (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, n.1). Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental. Disponível em: <www.psi-ambiental.net/pdf/01Questionario.pdf>. Acesso: 11/09/2007.

GÜNTHER, H. (2006). *Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?*. Série: Textos de Psicologia Ambiental, n. 7. Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental. Disponível em: <<http://www.psi-ambiental.net/pdf/07QualQuant.pdf>>. Acesso: 11/09/2007.

HAIR, Joseph F. J.; ANDERSON, Rolph E.; TATHAM, Ronald L. *Análise Multivariada de Dados*. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HERNANDEZ, José Augusto Evangelho; MELO, Flávia Monteiro. O clima organizacional e a satisfação dos funcionários de um Centro Médico Integrado. *Revista Psicologia: organizações e trabalho*, Florianópolis, v. 3, n. 1, p.11-26, janeiro/ junho, 2003.

IANNONE, Leila Rentroia. A Organização Escolar Em Novas Versões. *Revista E-curriculum*, ISSN 1809-3876, São Paulo, v.1, n.2, junho de 2006. Disponível em: <<http://www.pucsp.br/ecurriculum>>. Acessado em 21/05/2008.

KAZMIER, L. J. *Estatística Aplicada à Economia e Administração*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

LACERDA, Beatriz Pires de. *Administração escolar*. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1977.

LACOMBE, Francisco. *Dicionário de Administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.

LEITÃO, Jacqueline Silveira de Sá; GUIMARÃES, Tomás de Aquino e ROSAL, Monica Aun de Azevedo. Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica. ENANPAD, 1998. Disponível em: <<http://anpad.org.br/enanpad/1998/dwn/enanpad1998-rh-17.pdf>>. Acesso: 07/08/2007.

LUZ, Janine Pacheco da. *Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina*. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/10805.pdf>>. Acesso: 03/09/2007.

LUZ, Ricardo. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MARTINS, José do Prado. *Administração escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. *Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes; OLIVEIRA, Beatriz de; SILVA, Carliene Freitas da; PEREIRA, Keila Cristina; e SOUSA, Marília Rabelo de. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. *Revista Psicologia: organizações e trabalho*, Florianópolis, v. 4, n. 1, p.37-60, janeiro/ junho, 2004.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2004.

MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. *A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa Herbarium*. Florianópolis, 2004. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2004. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/11277.pdf>>. Acesso: 03/12/2007.

MOISEICHYK, Ana Elizabeth. *Organizações enquanto culturas: um estudo de caso do clima organizacional de uma empresa catarinense*. Florianópolis, 1997. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, 1997. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/1169.pdf>>. Acesso: 03/09/2007.

NEVES, Juliana de Brito Seixas. *Pesquisa de clima organizacional: uma análise qualitativa*. Brasília, 2006. Monografia (Graduação) – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas. Centro Universitário de Brasília, 2006.

PASQUALI, L. *Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação*. Petrópolis:Vozes, 2004.

PUENTE-PALACIOS, Kátia Elizabeth e CARNEIRO, Bruno Pereira. Adaptação de uma escala de avaliação do clima social ao contexto de equipes de trabalho. *Revista Psicologia: organizações e trabalho*, Florianópolis, v. 5, n. 1, p.45-70, janeiro/junho, 2005.

PUENTE-PALACIOS, Kátia Elizabeth. A influência das características pessoais e ambientais na avaliação do clima social do trabalho. *Textos do Laboratório de Psicologia Ambiental*, Brasília, v.4, n.9, 1995. Disponível em: <<http://www.unb.br/ip/lpa/pdf/tlp19950409.pdf>>. Acesso: 03/12/2007.

PUENTE-PALACIOS, Kátia Elizabeth. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 96-104, julho/ setembro, 2002.

PUENTE-PALACIOS, Kátia Elizabeth. Validação cruzada de uma escala de clima organizacional. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2004000100013&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso: 22/08/2007.

RIZZATTI, Gerson. *Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras*. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado) – Universidade Federal

de Santa Catarina, 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/9033.pdf>>. Acesso: 03/12/2007.

SCHULTZE, José Paulo S. A importância do clima organizacional e suas dimensões para a Gestão dos recursos humanos. *Revista do Centro de Ciências da Economia e Informática*, Bagé, v. 8, n. 14, p. 7-18, agosto, 2004. Disponível em: <<http://www.urcamp.tche.br/ccei/revista14.pdf>>. Acesso: 03/08/2007.

SILVA, Neli Terezinha da. *Clima Organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior*. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/9954.pdf>>. Acesso: 16/08/2007.

SMAILES, Joanne; MCGRANE, Angela. *Estatística aplicada à administração com Excel*. São Paulo: Atlas, 2006.

ZANELLI, José Carlos e BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. *Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho*. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; *et al.* Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ANEXO A**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você é convidado a participar da pesquisa *Percepção de clima Organizacional: uma análise comparativa entre uma organização pública e uma organização privada*, proposta pelo Centro Universitário de Brasília - UniCEUB - realizada por Igor Holanda Risuenho e orientado pela professora MsC Amália Raquel Pérez-Nebra. A presente pesquisa tem como objetivo descrever e realizar uma comparação entre a percepção de clima organizacional sugerida pelos funcionários de uma organização pública e uma organização privada.

Sua contribuição se dará através de suas respostas ao presente questionário, onde você irá respondê-lo de acordo com sua percepção com relação aos itens questionados.

A presente pesquisa não apresenta nenhum tipo de risco aos que dela participarem como informantes, já que não se trata de experimento que envolva risco de vida ou risco de exposição pública a críticas ou violência.

Sua participação é voluntária. Apesar de ser de suma importância os dados fornecidos, você tem a liberdade de não responder a todos os itens perguntados, assim como, de se recusar a participar, ou ainda, de se recusar a continuar participando da pesquisa a qualquer momento, sem qualquer prejuízo a você.

Os benefícios esperados com a presente pesquisa são:

- a) diagnóstico do clima organizacional presente nas duas organizações e, se for interesse dos responsáveis pelas organizações, estabelecer medidas para melhoria do clima organizacional a partir dos dados fornecidos aos mesmos; e
- b) possibilitar a reflexão dos participantes sobre o clima organizacional.

Os dados serão utilizados para fins de análise e posterior relatórios de pesquisa, bem como poderão ser utilizados para fins de publicação científica, ensino e encontros científicos.

Todas as informações coletadas nesta pesquisa são estritamente sigilosas, de forma que a sua identidade será preservada, de forma que você não possa ser identificado (a).

Você tem a liberdade de acompanhar os resultados da pesquisa comunicando-se com os pesquisadores nos seguintes endereços:

Igor Holanda Risuenho: igor_risuenho@hotmail.com ou (61) 9979-6941;

Amália Raquel Pérez-Nebra: amalia@unb.br ou (61) 3307-2625;

Comitê de Ética em Pesquisa - UniCEUB: comite.bioetica@uniceub.br ou (61) 3340-1363.

Tendo em vista os itens acima apresentados, eu, de forma livre e esclarecida, manifesto meu interesse em participar da pesquisa.

 Assinatura

 Pesquisador Responsável

 Nome por extenso

 Local e Data

ANEXO B

Pesquisa de Clima Organizacional

O presente questionário contém afirmativas sobre aspectos do seu trabalho e da sua empresa. Para respondê-lo, marque com um “X” o número correspondente à sua opinião, onde o número 1 corresponde a “discordo totalmente” e o número 5 a “concordo totalmente” com a afirmativa, expressando o seu grau de concordância (entre 1 e 5) com a afirmação.

Afirmativa/ Item	Escala				
	Discordo totalmente		Concordo totalmente		
O trabalho bem feito é recompensado	1	2	3	4	5
Existe controle exagerado sobre os funcionários	1	2	3	4	5
As mudanças nesta empresa são planejadas	1	2	3	4	5
O chefe ajuda os funcionários com problemas	1	2	3	4	5
A empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho	1	2	3	4	5
Tudo é controlado	1	2	3	4	5
O chefe pressiona o tempo todo	1	2	3	4	5
Os horários dos funcionários são cobrados com rigor	1	2	3	4	5
O chefe colabora com a produtividade dos funcionários	1	2	3	4	5
O funcionário sabe porque está sendo recompensado	1	2	3	4	5
O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador	1	2	3	4	5
As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe	1	2	3	4	5
O setor de trabalho é limpo	1	2	3	4	5
A empresa valoriza o esforço dos funcionários	1	2	3	4	5
O local de trabalho é arejado	1	2	3	4	5
Nada é feito sem a autorização do chefe	1	2	3	4	5
O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho	1	2	3	4	5
Existe uma fiscalização permanente do chefe	1	2	3	4	5
A produtividade do empregado tem influência no seu salário	1	2	3	4	5
O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa	1	2	3	4	5
As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa	1	2	3	4	5
A empresa aceita novas formas do funcionário realizar suas tarefas	1	2	3	4	5
Os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades	1	2	3	4	5
O deficiente físico pode se movimentar com facilidade	1	2	3	4	5
Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho	1	2	3	4	5
Os funcionários se sentem à vontade para contar os seus problemas pessoais para alguns colegas	1	2	3	4	5
As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas	1	2	3	4	5
A empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários	1	2	3	4	5
O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas	1	2	3	4	5
Existe planejamento das tarefas	1	2	3	4	5
Novas idéias melhoram o desempenho dos funcionários	1	2	3	4	5
O chefe tem respeito pelo funcionário	1	2	3	4	5
Existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho	1	2	3	4	5
O espaço físico no setor de trabalho é suficiente	1	2	3	4	5
A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado	1	2	3	4	5

As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários	1	2	3	4	5
Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados	1	2	3	4	5
O chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários	1	2	3	4	5
Os funcionários têm participação nas mudanças	1	2	3	4	5
O funcionário pode contar com o apoio do chefe	1	2	3	4	5
O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas	1	2	3	4	5
Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação	1	2	3	4	5
As dúvidas são esclarecidas	1	2	3	4	5
As relações entre as pessoas deste setor são de amizade	1	2	3	4	5
Os funcionários têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas	1	2	3	4	5
A postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde	1	2	3	4	5
Existe cooperação entre os colegas	1	2	3	4	5
Para premiar o funcionário, considera-se a qualidade do que ele produz	1	2	3	4	5
Meu setor é informado das decisões que o envolvem	1	2	3	4	5
Os funcionários recebem bem um novo colega	1	2	3	4	5
O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas	1	2	3	4	5
O chefe ajuda o funcionário quando ele precisa	1	2	3	4	5
A frequência dos funcionários é controlada com rigor	1	2	3	4	5
Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo	1	2	3	4	5
As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes)	1	2	3	4	5
Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho	1	2	3	4	5
O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas	1	2	3	4	5
O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem	1	2	3	4	5
Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa	1	2	3	4	5
O chefe valoriza a opinião dos funcionários	1	2	3	4	5
Exige-se que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto	1	2	3	4	5
O chefe valoriza seus funcionários	1	2	3	4	5
O ambiente físico de trabalho é agradável	1	2	3	4	5

Dados Pessoais

Sexo: () Masculino () Feminino

Idade: _____ anos.

Tempo de trabalho: _____ anos.

Tempo de empresa: _____ anos.

Cargo: _____.

Escolaridade:

() Ensino Fundamental (antigo 1º grau)

() Especialização

() Ensino Médio (antigo 2º grau)

() Mestrado/ Doutorado

() Ensino Superior Completo