



Centro Universitário de Brasília – UniCEUB
Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais
Aplicadas - FATECS

THAÍS OLIVEIRA ALVES

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO DO
DISTRITO FEDERAL**

Brasília
2014

THAÍS OLIVEIRA ALVES

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO DO
DISTRITO FEDERAL**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do Curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.
Orientadora: Érika Vieira Costa Gagliardi.

Brasília

2014

THAÍS OLIVEIRA ALVES

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO DO
DISTRITO FEDERAL**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do Curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.
Orientadora: Érika Vieira Costa Gagliardi.

Brasília, __ de _____ de 2014.

Banca Examinadora

Prof. (a): Érika Vieira Costa Gagliardi

Orientador (a):

Prof. (a):

Examinador (a):

Prof. (a):

Examinador (a):

CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UM ÓRGÃO PÚBLICO DO DISTRITO FEDERAL

Thaís Oliveira Alves

RESUMO

Sabe-se que a natureza de diversas dimensões são importantes fontes que influenciam o clima organizacional percebido pelos colaboradores da organização. Tendo isso em vista, buscou-se analisar e comparar o clima organizacional de uma área meio e de uma área fim de um órgão público situado no Distrito Federal. Para isso, realizou-se uma pesquisa com 81 empregados da área meio e 61 empregados da área fim. Para avaliar o clima organizacional na percepção dos funcionários, foi utilizada a ECO (Escala de Clima Organizacional), em uma versão adaptada pela pesquisadora, composta por 37 itens e dividida por 5 dimensões: “Apoio da Chefia e da Organização”, “Recompensa”, “Conforto Físico”, “Controle/Pressão” e “Coesão entre Colegas”. A análise dos dados, realizada por meio de cálculos do escore médio de cada uma das cinco dimensões, mostrou que, em ambas as áreas, as dimensões positivas, que apontam um clima organizacional bom, são “Coesão entre Colegas” e “Conforto Físico”, e as dimensões negativas, que apontam um clima organizacional ruim, são “Recompensa” e “Controle/Pressão”. Os resultados chamam a atenção para a importância de se aperfeiçoar as políticas salariais de todo o órgão para políticas de recompensa e de cargos comissionados justos a todos. E aponta também, para necessidades de revisão de acordos estabelecidos com as empresas terceirizadas contratadas. Objetivando, por final, a construção de um clima organizacional positivo a todos, aprimorando, assim, o desempenho das atividades no órgão.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Análise do Clima Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Segundo Chiavenato (2003), Recursos Humanos é uma das áreas que mais sofreu mudanças e transformações nestes últimos anos. Com o desenvolvimento tecnológico, a globalização e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, o qual seria o grande diferencial da organização, a principal vantagem competitiva das empresas passa a ser as pessoas que nela trabalham. São as pessoas que produzem, vendem, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, tomam decisões, gerenciam, dirigem os negócios da empresa e, inclusive, todas as pessoas. Para tanto, nessa moderna visão, a área de Recursos Humanos deve formar e consolidar equipes que facilitem a colaboração eficaz para alcançar objetivos individuais e organizacionais.

Ainda de acordo com Chiavenato (2005), o fracasso ou o sucesso da maioria dos projetos das organizações depende das pessoas às quais nela trabalham, onde é necessário saber lidar com pessoas de personalidades diferentes e saber como se relacionar e se comunicar com tais pessoas. Onde isso independe dos conhecimentos técnicos e especializados de cada colaborador, e sim, depende do desenvolvimento de habilidades no relacionamento interpessoal. Assim sendo, as habilidades interpessoais se tornam algo essencial, visto que apenas o conhecimento técnico não é o suficiente para a eficiente gestão da organização.

Robbins (2005) complementa, dizendo que a organização, reconhecendo a importância das habilidades interpessoais dos colaboradores, possui a habilidade de reter os colaboradores com alto nível de desempenho. Enfatiza que as habilidades interpessoais são necessárias, e, sendo combinadas com as habilidades técnicas, resultam em sucesso das atividades de gestão.

Maximiano (2000) aponta que a experiência de Hawthorne mostrou que o comportamento da alta administração é algo determinante nas atitudes dos funcionários em relação à empresa. Relata-se que muitos aspectos podem ser avaliados em uma pesquisa de clima organizacional, como o comportamento da alta administração, sentimentos positivos dos trabalhadores, disposição para trabalhar e bom tratamento do funcionário.

Mediante esse cenário, Maximiano (2000) explicita que estudar o clima e as ferramentas que afetam o modo como os colaboradores se sentem é a base para o

entendimento da influência que a empresa e a sua administração exercem sobre o desempenho e o interesse das pessoas.

Gil (1994) relata que o clima organizacional pode exercer um efeito drástico sobre os colaboradores que o compõem, em certos casos, as organizações contribuem para o insucesso da pessoa ao lidar com o ambiente, havendo situações em que o clima organizacional possa ser um elemento dificultador do interesse dos colaboradores nos programas de gestão de qualidade.

Soares (2003) parte do princípio de que clima organizacional é uma medida de percepção avaliativa das pessoas a respeito do seu ambiente de trabalho, com impacto direto em aspectos como produtividade, satisfação, compromisso e motivação dos funcionários, onde o clima mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes, aprende suas reações imediatas, suas satisfações e insatisfações pessoais. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa (LUZ, 2003).

A pesquisa de clima organizacional, segundo Bispo (2006), é um método seguro e objetivo, isento de ligação com a atual situação, o qual busca problemas reais na Gestão de Pessoas. A análise e os resultados obtidos pela pesquisa são instrumentos valiosos para o sucesso de programas direcionados à qualidade, à adoção de políticas internas e ao aumento da produtividade, onde todos da organização somente tendem a perder com um clima desfavorável, tendo diversas ferramentas gerenciais existentes a fim de melhorar o nível de relacionamento entre empresas e seus clientes.

A partir das considerações apresentadas, o presente estudo aborda o tema clima organizacional: um estudo em um órgão público do Distrito Federal.

Do âmbito acadêmico, este trabalho se torna relevante visto que há uma carência de estudos que analisam o clima organizacional de órgãos públicos, sendo que, segundo Chiavenato (2005), tem-se o clima organizacional intimamente ligado ao grau de motivação de seus colaboradores, quando a motivação se eleva, o clima organizacional também se eleva, resultando assim, em interesse, animação, relações de satisfação e colaboração irrestrita para a organização.

Socialmente, a relevância relaciona-se ao fato da busca por melhores condições de trabalho para os servidores públicos, a fim de que executem suas

tarefas da melhor forma possível, em prol dos órgãos públicos brasileiros e, conseqüentemente, em prol de toda a sociedade.

Do ponto de vista aplicado, a pesquisa é relevante à medida em que, por meio da análise do clima organizacional, o órgão pode adotar meios para a melhoria dos seus efeitos negativos e para a valorização dos seus efeitos positivos.

Diante do exposto, este estudo buscará responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual a percepção dos empregados sobre o clima organizacional de um órgão público do Distrito Federal?

Sendo assim, o presente trabalho de pesquisa objetiva analisar e comparar o clima organizacional de uma área meio e de uma área fim de um órgão público do Distrito Federal. Para isso, tem-se como objetivos específicos: apresentar os principais conceitos de clima organizacional; identificar as dimensões que compõem o clima organizacional; analisar a percepção dos servidores, terceirizados e estagiários sobre as seguintes dimensões do clima organizacional: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas.

Para responder ao problema e atingir os objetivos traçados, o trabalho foi estruturado em cinco sessões: introdução, referencial teórico, método, resultados e discussão e conclusão. A introdução contempla as justificativas do tema, bem como o problema de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos. O referencial teórico aborda uma breve revisão da literatura acerca do clima organizacional. O método apresenta as características do clima organizacional do órgão analisado, dos participantes da pesquisa, do instrumento utilizado e dos procedimentos de coleta de dados. Os resultados e discussão correlacionam os dados da pesquisa com as teorias adotadas e com estudos anteriores a respeito do assunto. Por fim, a conclusão explicita uma reflexão geral do tema, relacionando o objetivo definido com a conclusão atingida e apontando as principais contribuições e limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de contextualizar o leitor sobre o referido tema, com base em diversos autores pesquisados, a seguir serão apresentados alguns conceitos existentes

acerca do tema clima organizacional, bem como as variáveis que o afetam e as suas distintas formas de análises existentes.

2.1 Conceito de Cultura Organizacional

Segundo Chiavenato (2005, p. 122) “cada sociedade ou nação tem uma cultura própria que influencia comportamentos das pessoas e das organizações”.

Souza (1978) afirma que o administrador precisa conhecer as características, os elementos e a dinâmica cultural de sua organização, a fim do bom desempenho de suas funções.

A partir desse entendimento, Robbins (2005) define cultura como um sistema de valores compartilhados pelos membros da organização, o qual diferencia tal organização das demais. Souza (1978) diz que é um conjunto de efeitos resultantes das ações humanas, vistas dentro das fronteiras de um sistema.

A cultura se baseia em um conjunto de influências como comunicação compartilhada, expectativas, padrões e códigos de conduta, as quais resultam em variáveis que determinam as atitudes básicas em relação ao materialismo, trabalho, individualismo, mudança e tempo. Essas atitudes afetam a motivação e expectativa das pessoas quanto ao trabalho e às relações em grupo, e tais atitudes afetam os resultados esperados de cada membro. A cultura também influencia e determina as interações entre as pessoas e a sua comunicação (CHIAVENATO, 2005).

O conceito de cultura organizacional é fixado e sintetizado por Bowditch e Buono (1992), como um padrão compartilhado de crenças, expectativas dos membros da organização e suposições. É a forma como o indivíduo percebe as normas, valores e papéis da organização e do ambiente. É um reflexo da personalidade da empresa, o qual permite prever atitudes e comportamentos de seus membros.

O clima de uma organização está intimamente ligado à sua cultura. É a cultura que estabelece normas e define procedimentos a serem adotados pelas pessoas na execução de suas tarefas, e, portanto, influencia diretamente na forma com que essas pessoas percebem o ambiente de trabalho em que estão inseridas (CHIAVENATO, 2005).

Souza (1978) diz que vários autores utilizam cultura e clima como algo equivalente.

Palácios (2001) afirma que o clima organizacional é um conjunto de características da organização, sendo um conceito semelhante ao de cultura organizacional. Souza (1978) acrescenta que o clima é um fenômeno resultante das variáveis culturais, é resultante da cultura como um todo, havendo uma causalidade reversa entre cultura e clima, possuindo cultura e clima efeito sobre a produtividade organizacional, facilitando ou dificultando a eficiência da organização. O autor conclui que os elementos da cultura interagem entre si, resultando no clima organizacional.

Finalizando, segundo Martins (2008), uma empresa possui uma só cultura, porém pode ter vários climas em diferentes setores.

2.2 Definições do Conceito de Clima Organizacional

Segundo Kolb, Rubin e McIntyre (1978), é importante que o administrador compreenda o conceito de clima organizacional, pois a sua criação pode influenciar a motivação dos funcionários. Um clima organizacional satisfatório às necessidades de seus membros e que direcione esse comportamento motivado para os objetivos organizacionais pode resultar em um aumento da eficiência da empresa. Pois, pela criação de um clima satisfatório, um administrador pode incentivar um comportamento orientado para a realização, a fim de que pessoas com pouca motivação para tal se sintam confortáveis com o clima presente.

Para Martins (2008), clima organizacional é um conceito importante para compreender a forma como o ambiente de trabalho afeta as atitudes e o comportamento das pessoas em tal ambiente, afetando também sua qualidade de vida no trabalho e o desempenho da empresa. Clima organizacional são as influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento de seus membros.

Conforme Araújo (2013), clima origina-se do termo grego *Klima*, que quer dizer tendência, inclinação. O termo “clima” refere-se às condições meteorológicas (umidade, temperatura) da superfície terrestre. No contexto organizacional, refere-se às características do ambiente de trabalho da organização, sendo composto por processos e práticas organizacionais, relações dos membros entre si e rotinas de trabalho (TAMAYO, 1999).

Várias são as definições de clima organizacional. Peiró (1989, apud Tamayo, 1999) afirma que poucos conceitos em Psicologia Organizacional são tão confusos e tão mal compreendidos como o de clima. Segundo Martins (2008), apesar de existirem vários estudos sobre clima organizacional, como será visto abaixo, ainda existe confusão sobre o seu conceito.

Tamayo (1999) define clima organizacional como as percepções compartilhadas entre os membros sobre o ambiente da organização, dando cada um dos membros sentido ao contexto organizacional, assim, tendo os significados compartilhados por seus membros como a essência do clima organizacional. Sendo clima uma percepção multidimensional.

Seguindo esse mesmo raciocínio, Maximiano (2000) aponta que clima organizacional é o produto dos sentimentos individuais e grupais em relação à realidade percebida. O clima é formado pelos sentimentos compartilhados das pessoas a respeito da organização, e que resultam em um efeito negativo ou positivo para a motivação e satisfação no trabalho.

Para Silva (2001), o clima organizacional também é a percepção de seus membros sobre o ambiente da organização, sendo em si, o registro que tais pessoas possuem sobre as principais características organizacionais, sendo compreendido apenas através das percepções de seus membros.

Chiavenato (2005) acredita que o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, a qual é percebido pelos membros da organização e que possui forte influência sobre o comportamento dos mesmos.

Porém, de acordo com Tamayo (1999), as percepções das pessoas acerca do ambiente que os cerca não pode ser considerado como um montante de crenças. O autor relata que o clima é dinâmico e está em contínuo processo de estruturação devido às mudanças organizacionais, sendo assim, possível medir e mudar o clima conforme o seu contexto.

Já Bowditch e Buono (1992), definem clima organizacional um indicador da concretização das crenças e expectativas dos colaboradores sobre a vida na organização, uma percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização.

Para Payne e Mansfield (1973, apud Bispo, 2006), seguindo esse mesmo raciocínio, o clima é um elo conceitual de ligação entre os indivíduos e a organização, expressando a compatibilidade dos valores, interesses e expectativas individuais com os valores, necessidades e diretrizes formais.

Conforme outras abordagens de Chiavenato (2003), o conceito de clima organizacional representa o ambiente social e psicológico de uma organização, o qual determina o comportamento de seus membros. Onde o moral em alta reflete em um clima positivo, amigável, receptivo e agradável, ao passo que o moral em baixa pode provocar um clima negativo, frio, adverso e desagradável.

Por outro lado, para Mota (2001), o clima organizacional possui relação com o nível de satisfação e insatisfação dos colaboradores, em relação ao seu ambiente de trabalho.

Coda (1993) defende também que o clima organizacional seja um indicador do nível de satisfação dos colaboradores, em relação aos aspectos culturais ou à realidade da organização, como: modelo de gestão, processo de comunicação, política de Recursos Humanos, missão da empresa, identificação com a empresa e valorização profissional. Variando, assim, o nível de satisfação dos colaboradores conforme o clima sendo positivo ou negativo.

Segundo Andrade e Amboni (2007, p. 161), “o clima organizacional está intimamente ligado ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos participantes”.

Porém, para Martins (2008), clima organizacional e satisfação no trabalho são dois conceitos divergentes. Para a autora, clima organizacional é formado por percepções compartilhadas dos colaboradores sobre características da organização, sendo clima organizacional uma variável de natureza cognitiva. Entretanto, se tais características agradam ou não o colaborador, com relação a como ele se sente a respeito delas, isso diz respeito à satisfação no trabalho, sendo uma atitude, composta por elementos afetivos e cognitivos.

Conclui-se, segundo Aires (2003), que o clima organizacional é extremamente importante ao colaborador, sendo a maneira como ele percebe e interpreta o ambiente de trabalho à sua volta, considerando as características pessoais, podendo tal colaborador interpretar o ambiente de trabalho de uma forma em dado momento, e de outra forma tempos depois. Percebe-se por fim, que a origem do tipo de clima organizacional vem do membro ou grupos da organização, onde reagem às variáveis situacionais conforme suas interpretações.

2.3 Variáveis que Afetam o Clima Organizacional

Segundo Chiavenato (1988), o clima organizacional é determinado pelas seguintes variáveis: valores, natureza do negócio, estilo de liderança, estágio de vida na organização, políticas, condições econômicas, características pessoais e estrutura da organização. O autor enfatiza que o clima organizacional possui forte relação com a liderança, podendo ser alterado conforme mudanças na mesma.

Maximiano (2000) possui as mesmas percepções com relação à liderança e o clima organizacional, afirma que é papel do líder a criação de condições auto-motivadoras e auto-gestoras aos colaboradores, a fim de contribuir para um clima favorável a todos.

Bowditch e Buono (1992) relatam que clima organizacional é uma percepção resumida dos funcionários sobre a atmosfera e o ambiente organizacional, o qual possui efeito sobre a satisfação no trabalho, na organização como um todo, nos padrões de relações interpessoais, no absenteísmo e na rotatividade.

Segundo Tamayo (1999) o clima organizacional possui natureza descritiva, tendo como o meio mais utilizado a fim de identificar os componentes do clima, uma amostra das características que constroem os itens de instrumentos de medida. O autor identifica como principais componentes do clima os seguintes: responsabilidade, políticas e práticas organizacionais, estrutura organizacional, clareza na comunicação, comprometimento, liderança, dentre outros.

Chiavenato (2005), por sua vez, acredita que o clima organizacional é uma influência ambiental sobre a motivação. Assim, quando o clima organizacional satisfaz as necessidades pessoais de seus colaboradores e eleva a sua moral, ele é favorável. Quando proporciona frustração de tais necessidades, é desfavorável. Em suma, o clima organizacional possui influência sobre o estado motivacional de seus membros, e também é por ele influenciado.

Além das variáveis citadas acima, conforme Bowditch e Buono (1992), ocorrem mudanças culturais ao longo do tempo, devido a processos de aprendizado e de obtenção de experiência dos membros da organização, fazendo com que a organização tenha que se adaptar a tais mudanças culturais, tendo, como consequência, mudanças no clima organizacional, e sendo necessária cautela ao lidar com implantação de mudanças na organização. Os autores ressaltam que a estrutura organizacional deve ser adequada à organização em questão, sendo

preciso um ajuste na estrutura da empresa conforme as incertezas, exigências e limitações de seu ambiente.

Conclui-se que vários são os fatores que influenciam o clima organizacional, tomando como principais: o nível de satisfação e motivação do colaborador, o estilo de liderança adotado, as políticas e estrutura da organização, as características individuais de cada pessoa e mudanças culturais.

2.4 Diferentes Formas de Análise do Clima Organizacional

Nem sempre é possível obter um clima agradável em um ambiente de trabalho. Melhorar o clima organizacional é um desafio bastante complexo devido ao alto grau de subjetividade envolvido nesse processo. Porém, para chegar às mudanças, é preciso diagnosticar o clima da organização.

Apesar da subjetividade implícita na conceituação do clima organizacional, como observado no exposto acima, ainda assim é possível diagnosticar se o mesmo é favorável ou desfavorável aos seus colaboradores, ou positivo ou negativo. Para tanto, é preciso realizar uma análise do clima organizacional.

Como considerado acima, a definição do conceito de clima organizacional é algo que ainda enfrenta dificuldade atualmente, o mesmo vale para a sua análise. Segundo Tamayo (1999), para se avaliar o clima, é preciso haver uma definição prévia do que se pretende avaliar.

As informações resultantes de uma pesquisa de clima organizacional funcionam como um radar de percepções, sentimentos e motivações para com a organização, sendo uma importante fonte para conseguir transformações em busca de melhores condições no ambiente do trabalho. Coda (1997) define análise de clima organizacional como um instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da organização e do quadro de funcionários à sua disposição, à medida que caracteriza tendências de satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa.

De acordo com Luz (1995), a pesquisa ou análise do clima organizacional é um trabalho cauteloso, o qual visa a percepção de imperfeições existentes na relação entre empresa e empregado e, por fim, a tentativa de corrigi-las. A análise do clima organizacional mostra a organização como ela realmente é, revela a

percepção e as atitudes das pessoas que nela trabalham, com relação a vários aspectos da organização em questão.

Sorio (2005), por sua vez, define pesquisa de clima organizacional como um instrumento voltado para análise do ambiente interno a partir do levantamento de suas necessidades. Objetiva mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa por meio da apuração de seus pontos fortes, expectativas, desejos e deficiências.

Dessa forma, o estudo de clima organizacional fornece uma definição da empresa segundo a visão dos funcionários, possibilitando um diagnóstico complexo dos pontos fortes e fracos de distintas áreas da organização, objetivando ações preventivas e corretivas que visem a melhoria do clima organizacional.

Conforme Silva (2001), o clima organizacional é algo maleável e mutável, podendo ser modificado por meio de ações gerenciais e políticas.

Tendo definido tal importância de se analisar o clima organizacional, tem-se abaixo uma breve síntese sobre as principais pesquisas de clima organizacional existentes até o momento.

Os primeiros estudos sobre clima organizacional, segundo Rizzatti (2002, apud Bispo, 2006), surgiram nos Estados Unidos, por volta do ano de 1960, tendo como base as pesquisas de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional, dentro de um movimento de Administração chamado Comportamentalismo, o qual buscou formas de melhorias na produção com a humanização no trabalho, buscando na Psicologia as ferramentas necessárias a fim de atingir tal objetivo. As pesquisas mostraram alguns conceitos e indicadores iniciais sobre clima organizacional, tendo por início estudos sobre comportamento individual em Psicologia.

Litwin e Stringer (1968, apud Bispo, 2006), aproveitando tais pesquisas de Forehand e Gilmer, foram os primeiros a realizarem experiências em empresas de grande porte, realizaram em três empresas americanas, apresentando como resultados desempenho e satisfação no trabalho bem diferentes umas das outras. Tais estudos contribuíram para a expansão das pesquisas sobre clima organizacional nas organizações. O modelo utilizado por Litwin e Stringer (1968, apud Bispo, 2006), faz uso de um questionário o qual possui nove indicadores/dimensões: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, identidade, e padrões.

Segundo Bispo (2006), pesquisas sobre clima organizacional no Brasil foram difundidas através de Souza (1997,1978,1980,1982,1983), o qual realizou vários trabalhos em órgãos públicos e empresas privadas utilizando adaptações do modelo de Litwin e Stringer.

Seguindo a síntese sobre os principais modelos de pesquisa de clima organizacional, o modelo de Kolb, Rubin e McIntyre (1978) possuía como objetivo identificar o tipo de clima desejado pelos membros do grupo analisado e diagnosticar como eles interpretavam o clima organizacional. Após, identificar a diferença entre o clima existente e o clima desejado, dando início à mudança, a fim de eliminar as desigualdades. Os autores utilizaram uma forma modificada das dimensões do clima organizacional de Litwin e Stringer, o qual compreendia, além de responsabilidade, padrões e recompensas, as seguintes dimensões: conformismo, clareza organizacional, calor e apoio e liderança.

Segundo estudos de Bispo (2006), os seguintes autores construíram significativos modelos para a análise do clima organizacional, são eles:

- Sbragia (1983, apud Bispo, 2006), da Universidade de São Paulo. O autor utilizou um estudo empírico de clima organizacional em treze instituições públicas de pesquisa do Brasil. Baseado no modelo de Litwin e Stringer, contendo vinte indicadores, além de conformidade, estrutura, recompensa, cooperação, padrões, conflitos e identidades, utilizou também os seguintes: estado de tensão, ênfase na participação, proximidade da supervisão, consideração humana, autonomia presente, prestígio obtido, tolerância existente, clareza percebida, justiça predominante, condições de progresso, apoio logístico proporcionado, reconhecimento proporcionado e forma de controle. Sbragia constatou várias deficiências institucionais em relação à estratégia e à política de Relações Humanas.

- Coda (1997, apud Bispo, 2006), da Universidade de São Paulo. Para a criação do seu modelo bem mais amplo, o autor analisou também a motivação, o bem-estar, a cultura, e a liderança dos colaboradores. Ele buscou novas estratégias para a gestão da área de Recursos Humanos.

- Kozlowski e Doherty (1989, apud Bispo, 2006). Por meio da Psicologia Aplicada, os autores buscavam avaliar a relação existente entre o clima organizacional e a liderança. É um modelo mais indicado para a avaliação dos efeitos da liderança na organização, do que para os efeitos do clima organizacional na organização.

- Levering (1984 e 1997, apud Bispo, 2006). O autor criou um modelo a fim de avaliar a relação entre o desempenho econômico/financeiro da empresa e o nível de satisfação do funcionário. Onde, como resultado, obteve-se uma estreita relação entre o desempenho e o clima. O modelo foi implantado por uma grande empresa de consultoria dos EUA e que atua também no Brasil e em outros países. Tal modelo tem sido usado para avaliar as cem melhores empresas para se trabalhar em tais países. O modelo possui enfoque em mostrar a relação entre a qualidade de vida dos colaboradores e o desempenho e a imagem da organização.

- Rizzati (2002, apud Bispo, 2006). O autor criou o seu modelo de análise do clima organizacional através de sua dissertação de mestrado, a fim de analisar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, aperfeiçoando-o em sua tese de doutorado, envolvendo um maior estudo com as universidades federais da Região Sul do Brasil. O modelo forneceu dados importantes para a reavaliação e reestruturação de aspectos como: estrutura organizacional, estratégias e políticas de recursos humanos, políticas de assistência e benefícios, estilos de liderança, tecnologias educacionais, capacitação profissional, comunicação, processo decisório, planejamento e avaliação institucional, conflitos de interesse, autonomia universitária, qualidade de ensino, dentre outros. É um modelo completo e muito recomendado para uma análise do clima organizacional em universidades federais, não podendo ser aplicado genericamente em qualquer tipo de empresa, sendo devidamente adaptado a uma determinada categoria de organização.

Bispo (2006) finaliza os seus estudos apresentando um novo modelo, mais complexo e completo, de análise do clima organizacional, o qual está mais próximo da realidade atual das empresas. O modelo proposto leva em consideração a evolução do cenário ecológico nacional e internacional, político-econômico e sociocultural. A fim de atender a tal necessidade, os indicadores foram divididos em internos e externos.

Quanto à mensuração do clima organizacional, segundo Bowditch e Buono (1992), o clima organizacional é mensurado de forma perceptiva.

Para James e Jones (1974, apud Palacios, 2001), tendo o clima como resultado das percepções, é necessário cautela ao avaliar as percepções das pessoas, sendo algo que as pesquisas empíricas não avaliam, invalidando a possibilidade de pesquisas perceptivas individuais de clima.

O clima organizacional do órgão público X, utilizado nesta pesquisa, será analisado através de um modelo construído e validado por Martins e colaboradores (2004, apud Siqueira, 2008). A Escala de Clima Organizacional – ECO, foi a escolhida para ser utilizada nesta pesquisa dado ao fato de ser uma escala multidimensional, onde avalia 5 dimensões distintas que constituem o clima, sendo, na perspectiva da autora da pesquisa, uma escala com dimensões fundamentais e necessárias para se avaliar o clima de um órgão público.

3 MÉTODO

Segundo Gil (2002), a pesquisa é de caráter descritivo quando o objetivo do trabalho é a descrição das características de determinada população ou fenômeno em questão, além do assunto já ser conhecido e a contribuição é tão somente proporcionar uma nova visão sobre esta realidade já existente. Sendo assim, essa pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois irá descrever as percepções dos servidores, terceirizados e estagiários a respeito do clima organizacional.

O delineamento da técnica utilizada foi um levantamento para identificar a opinião das pessoas quanto às diferentes percepções em relação ao clima organizacional. Gil (2002) diz que o levantamento é apropriado para pesquisas que abordam temas como opiniões e atitudes e busca estudar o comportamento das pessoas.

A abordagem se deu de forma quantitativa, visto que os resultados da pesquisa foram apresentados de forma numérica, utilizando-se tabelas para facilitar a análise e tradução de dados. Esse tipo de abordagem, de acordo com Soares (2003), realiza quantificação de dados, utilizando-se ferramentas estatísticas que apresentam diferentes graus de complexidade, podendo ser mais simplórias como porcentagem e medidas de localização central, até as mais difíceis, como correlação e regressão.

3.1 Empresa Pesquisada

Para fins de sigilo, ao longo da pesquisa, o órgão público estudado será nomeado como “órgão público X”, e o outro órgão público o qual o órgão estudado presta serviços será nomeado como “órgão público Y”.

As informações a seguir foram retiradas do livro de comemoração de 8 anos do órgão público X (2013).

O órgão público X foi instituído pela Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004, com sede em Brasília – DF, a fim de atuar em prol do cidadão, executando a fiscalização administrativa, financeira e disciplinar do órgão público Y e de seus membros, respeitando a autonomia da instituição. Em 21 de junho de 2013, o órgão público X completou 8 anos de sua instalação, sendo um período curto, porém rico, percorrido pelo mesmo.

O órgão possui como razão de ser, sua missão, a seguinte: “fortalecer e aprimorar o “órgão público Y”, assegurando sua autonomia e unidade, para uma atuação responsável e socialmente efetiva”. Como futuro desejado, como visão, o órgão anseia “ser o órgão de integração e desenvolvimento do “órgão público Y””. Os valores, ancorados no projeto institucional, são: “ética, transparência, pluralismo, acessibilidade, cooperação, credibilidade, inovação, identidade institucional, valorização das pessoas e pró-atividade”.

Sua estrutura é composta da seguinte forma: Plenário, Presidência, Comissões, Corregedoria Nacional, Ouvidoria Nacional, Assessoria de Comunicação Social, Auditoria Interna e a Secretaria Geral, esta última sendo contemplada pela Secretaria de Administração, Secretaria de Gestão Estratégica, Secretaria de Planejamento Orçamentário, Secretaria Processual e Secretaria de Tecnologia da Informação.

3.2 Participantes

A pesquisa foi realizada com servidores, terceirizados e estagiários de oito áreas meio e seis áreas fim do órgão público X. O órgão conta atualmente com 115 empregados no total na área meio e 77 empregados no total na área fim, porém, para fins desta pesquisa, optou-se por investigar apenas uma amostra, a qual foi definida através de um cálculo amostral, onde se encontra no seguinte link na internet: <<http://www.publicacoesdeturismo.com.br/calculoamostral/>>. O erro amostral foi de 5% e o grau de confiabilidade de 90%. Desta forma, constitui-se como público-alvo 81 empregados da área meio e 61 empregados da área fim, entre servidores, terceirizados e estagiários, totalizando 142 entrevistados, os quais aceitaram livremente participar da pesquisa.

Na Tabela 1, estão representadas as variáveis demográficas da amostra.

Tabela 1: Variáveis demográficas da amostra.

ÁREA MEIO			ÁREA FIM		
VARIÁVEL	F	%	VARIÁVEL	F	%
CARGO			CARGO		
Servidor	62	76,5	Servidor	47	77,1
Terceirizado	10	12,3	Terceirizado	8	13,1
Estagiário	9	11,1	Estagiário	6	9,8
SEXO			SEXO		
Femino	57	70,4	Femino	38	62,3
Masculino	24	29,6	Masculino	23	37,7
TEMPO DE SERVIÇO			TEMPO DE SERVIÇO		
Até 6 meses	24	29,6	Até 6 meses	4	6,5
7 meses - 4 anos	50	61,7	7 meses - 4 anos	29	47,5
5 - 10 anos	7	8,6	5 - 10 anos	24	39,4
11 - 15 anos	0	0	11 - 15 anos	0	0
16 - 20 anos	0	0	16 - 20 anos	0	0
21 anos ou mais	0	0	21 anos ou mais	4	6,5

Fonte: Do autor (2014).

A maioria dos respondentes possuem o cargo de servidor, sendo 76,5% da área meio e 77,1% da área fim. A maior parte da amostra é composta pelo sexo feminino (70,4% da área meio e 62,3% da área fim) e a maioria dos respondentes trabalham no órgão de 7 meses à 4 anos (61,7% da área meio e 47,5% da área fim), explica-se esse dado ao fato do órgão ser relativamente novo, em fase de consolidação, possuindo apenas 8 anos de existência.

3.3 Instrumento

Gil (2002) define que, para coleta de dados, nos levantamentos são utilizadas algumas técnicas como: questionário, entrevista e o formulário. Questionário é o conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado (GIL, 2002). Sendo assim, a técnica de coleta de dados foi por meio de questionário para responder aos objetivos e problema de pesquisa.

O clima organizacional foi avaliado por meio da Escala de Clima Organizacional – ECO, construída e validada por Martins e colaboradores (2004, apud Siqueira, 2008). Essa escala caracteriza-se por ser multidimensional, é resultado de um extenso estudo empírico o qual demonstrou possuir, além de validade, fidedignidade.

A escala original é composta por 63 itens a serem respondidos sobre vários aspectos relacionados ao ambiente ou contexto de trabalho em que a pessoa se encontra atualmente, em uma escala de 5 pontos, onde o número 1 significa discordo totalmente, o 2 discordo, o 3 nem concordo nem discordo, o 4 concordo e o 5 concordo totalmente. Porém, foi aplicada uma escala reduzida da original, de 37 itens, conforme a cultura do órgão, dado ao fato de ter havido casos no órgão em que as pessoas não responderam ao questionário simplesmente pela sua extensão e, assim, ao grande tempo em que o questionário tomaria de tal pessoa.

Além dos 37 itens do questionário, havia uma questão aberta relativa aos pontos positivos e negativos observados atualmente no ambiente de trabalho. Os 63 itens da ECO são agrupados em 5 fatores, cada fator possui seu índice de precisão, o qual valida a escala, conforme o quadro a seguir:

Quadro 1: Denominações, definições, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da ECO.

Denominações	Definições	Itens	Índices de Precisão
Apoio da Chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutura e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21	0,92
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34	0,88
Conforto Físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47	0,86
Controle/Pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56	0,78
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63	0,78

Fonte: Martins (2008, p. 33).

A distribuição dos itens do questionário adaptado, o qual se encontra em Anexo, se deu da seguinte maneira, conforme o quadro abaixo: para a denominação apoio da chefia e da organização, são os itens de 1 ao 12. Para a denominação recompensa: itens de 13 ao 20. Para a denominação conforto físico: itens de 21 ao 27. Para a denominação controle/pressão: itens de 28 ao 33. E para a última denominação coesão entre colegas: itens de 34 ao 37.

Quadro 2 – Distribuição dos itens do questionário adaptado pela autora da pesquisa.

Denominações	Itens
Apoio da Chefia e da Organização	1 ao 12
Recompensa	13 ao 20
Conforto Físico	21 ao 27
Controle/Pressão	28 ao 33
Coesão entre colegas	34 ao 37

Fonte: Do autor (2014).

3.4 Procedimento de Coleta de Dados

A coleta de dados se deu por meio da aplicação do questionário validado da Escala de Clima Organizacional (ECO), adaptada pela autora da pesquisa. Antes de aplicar o instrumento, a pesquisadora procurou saber, junto ao setor de Gestão de Pessoas do órgão público X, se seria possível, obtendo a autorização da aplicação. Assim, a pesquisadora entregou os questionários nos setores da área meio e nos setores da área fim (aos servidores, terceirizados e estagiários), sendo entregues 61 questionários na área fim e 81 na área meio, no dia 17/03/14, e os recolheu no dia 14/04/14. Foi feita uma conscientização da importância de se responder ao questionário e instruções necessárias ao preenchimento do mesmo foram dadas no próprio questionário. Foi pedido aos respondentes que, quando terminassem de responder ao questionário, ligassem no ramal da pesquisadora para ir buscá-los. Os questionários foram recolhidos conforme os respondentes iam finalizando-os, sendo todos recolhidos até o dia 14/04/14.

3.5 Procedimento de Análise de Dados

A amostra era de 142 questionários no total, sendo a análise do percentual dos dados feita através de cálculos pela pesquisadora. Primeiro, calculou-se o percentual dos cargos de cada área, segundo o percentual dos sexos de cada área, e por último, o percentual do tempo de serviço de cada área. Por exemplo, segundo a Tabela 1, sendo 81 equivalente à 100%, 62, o qual representa a quantidade de servidores da área meio, é equivalente à 76,5%, e assim sucessivamente.

Segundo os critérios de análise utilizados pela autora (Martins, 2008), a escala, por ser composta por 5 fatores (multifatorial), teve seus resultados apurados

por fator. Fez-se somando os valores marcados pelos respondentes em cada item de cada fator e dividiu-se o total pelo número de itens. Após, somou-se as médias de cada respondente em cada fator e dividiu-se o resultado pelo número de respondentes de cada área. Quanto maior seria o valor da média fatorial (o qual seria sempre entre 1 e 5), melhor seria o clima organizacional. Valores maiores que 4 indicam bom clima e menores que 2,9 indicam um clima ruim. Com exceção do fator 4 (controle/pressão), onde, quanto maior fosse o resultado, pior seria o clima, pois maior seria o controle e a pressão exercidos sobre os empregados. Assim, os valores maiores que 4 indicaram um clima ruim, e os menores que 2,9 indicaram um clima bom.

A análise da questão aberta foi feita primeiramente identificando sobre qual dimensão o respondente estava se referindo (apoio da chefia e da organização, recompensa, etc.), após, identificou-se se a resposta era uma observação positiva ou negativa, assim, foram destacadas as respostas com mais pontos positivos ou negativos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa visou comparar o nível do Clima Organizacional entre a área meio e a área fim do mesmo órgão público. A comparação entre as duas áreas se da ao fato de atividades distintas serem exercidas em cada área.

Os dados obtidos serão apresentados com base nos cinco fatores da ECO, dando ênfase aos resultados diferentes em cada área. A partir dos resultados, será possível verificar se o nível do Clima Organizacional em cada área é bom ou ruim, sendo possível dar ênfase aos aspectos positivos encontrados e sendo possível minimizar os aspectos negativos percebidos pelos empregados.

Ressalta-se que o questionário utilizado foi adaptado pela autora da pesquisa, onde houve alteração na quantidade de itens de cada fator, porém, foi analisado conforme os critérios utilizados pela autora da ECO, segundo explícito acima. Faz-se necessário ressaltar também que a análise do clima organizacional, segundo a ECO, é feita a partir de cada fator, independentemente, os quais são: “Apoio da Chefia e da Organização”, “Recompensa”, “Conforto Físico”, “Controle/Pressão” e “Coesão entre colegas”. A média fatorial acima de 4 representa um bom clima organizacional, e médias abaixo de 2,9 representam um clima organizacional ruim. Com exceção do

fator “Controle/Pressão”, onde médias fatoriais abaixo de 2,9 representam um clima organizacional positivo, e superior a 4 um clima organizacional negativo (MARTINS, 2008).

Abaixo, seguem os resultados obtidos da aplicação da ECO na área meio e na área fim do órgão público X:

Tabela 2 – Médias Fatoriais dos Fatores da Eco da Área Meio e da Área Fim.

DENOMINAÇÕES	MÉDIA FATORIAL ÁREA MEIO	MÉDIA FATORIAL ÁREA FIM
Apoio da Chefia e da Organização	3,58	3,17
Recompensa	2,91	2,84
Conforto Físico	3,95	4,08
Controle/Pressão	3,3	3,84
Coesão entre colegas	4,21	3,9

Fonte: Do autor (2014).

4.1 Apoio da Chefia e da Organização

A média obtida para este fator foi de 3,58 na área meio e 3,17 na área fim. Os resultados obtidos mostram que nenhuma das áreas atingiram um resultado acima de 4, porém, a área meio obteve uma pontuação maior que a área fim.

Na área meio, os itens do questionário com menor pontuação, segundo observações da pesquisadora, foram: “Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa” e “Nesta empresa, os funcionários tem participação nas mudanças”.

Segundo a questão aberta, onde se pedia para descrever os principais pontos positivos e negativos observados pelo respondente no ambiente de trabalho, verificou-se por vários respondentes que na área meio houve uma falta de apoio da gerência para trabalhos desconhecidos, observa-se isso dado ao fato de que, quando se entra no órgão, não há uma explicação clara sobre as tarefas que serão executadas, deixando dúvidas em muitos que desconhecem dos procedimentos e padrões de tarefas adotados pelo órgão.

Segundo Drucker (1996), a tarefa do líder é assegurar que os funcionários são capazes de executar a responsabilidade a eles delegada, que compreendam as metas da organização e se comprometam a cumpri-las. É necessário que o líder oriente e supervisione seus funcionários para que problemas futuros na organização sejam evitados. Segundo Robbins (2005), os líderes devem ser treinadores, devem

definir papéis e buscar o que for necessário para o aprimoramento profissional da equipe. Sendo dever do líder esse repasse de tarefas e padrões adotados pelo órgão. Pois uma liderança negativa pode gerar desmotivação e insatisfação com o trabalho, podendo prejudicar o trabalho de todos.

Porém, como pontos positivos da área meio, os itens de maior pontuação, observados pela autora da pesquisa, foram: “O chefe valoriza a opinião dos funcionários” e “O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho”. Houve respostas na questão aberta que enfatizaram o reconhecimento e valorização do trabalho realizado por parte da chefia, citaram os chefes como compreensivos, pacientes e inteligentes na forma de repassar seu conhecimento. Referiram-se também ao diálogo livre entre a chefia e os empregados, e que há acesso livre para expor posicionamento, sugestões e reclamações. Percebe-se, pela área meio, que a chefia é valorizada, elogiada, e eficiente.

Já que, segundo Drucker (1996), o líder precisa ter amor pelas pessoas, porque, numa comunidade, aqueles que causam sofrimento e aborrecimento podem ser respeitados ou temidos, mas não serão seguidos de bom grado. E Maxwell (2007, p. 330) afirma que: “Se você ocupa um cargo de liderança, não se baseie em seu título para convencer as pessoas a segui-lo. Construa relacionamentos. Conquiste as pessoas. Faça isso e nunca estará solitário no topo.”

Pela área fim, os itens de maior pontuação, observados pela pesquisadora, foram: “Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo” e “O chefe valoriza a opinião dos funcionários”. Pelas respostas abertas, apenas constatou-se que há união com a chefia, sendo um ponto positivo, ficando evidente que a chefia de um modo geral cumpre corretamente o seu papel de líder, pois, segundo Senge (2003), a tarefa do líder é integrar diferenças individuais e mobilizá-las em busca da visão comum. É preciso desenvolver uma cultura de confiança em que os membros desejarão o apoio uns dos outros.

Infere-se que os itens de menor pontuação também foram iguais aos da área meio. Sendo observados que as disfunções na chefia se dão, de fato, por conta da estrutura e processos adotados pelo órgão, e não por conta do modo de liderança da chefia em si.

4.2 Recompensa

Já a média obtida para o fator “Recompensa”, foi de 2,91 para a área meio e 2,84 para a área fim. Os resultados obtidos mostram que a área fim obteve uma média abaixo de 2,90, indicando um clima organizacional ruim, e a média da área meio pode ser arredondada e considerada como ruim também.

Na área meio, os itens com menor pontuação, observados pela pesquisadora, foram: “Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários” e “A produtividade do empregado tem influência no seu salário”. Notou-se, pelas respostas abertas, que há uma quantidade insuficiente de pessoas no setor para alguns tipos de trabalho. Isso se explica devido ao fato de o órgão estar com servidores insuficientes para a realização de todas as tarefas, tendo alguns com trabalho em excesso e não sendo recompensados para tal, e tendo outros com trabalho de menos, sendo todos recompensados da mesma forma. Enfatizaram a incerteza sobre a falta de informação sobre mudanças nos procedimentos, como as opções de carreira existentes no órgão.

Percebe-se que o órgão não informa e não recompensa devidamente seus funcionários, sendo algo negativo, já que de acordo com Rizzatti (2005): “os incentivos têm sua estrutura básica centrada em padrões motivacionais estabelecidos dentro da organização, sendo concedidos, geralmente, visando objetivos específicos voltados à elevação do nível de desempenho do servidor.”

Os itens com maior pontuação observados pela pesquisadora da área meio foram: “Aqui, o chefe valoriza seus funcionários” e “Esta empresa se preocupa com a saúde dos funcionários”. Enfatiza-se neste item que a chefia também é elogiada, e o segundo item explica-se ao fato de ter plano de saúde no órgão e estrutura física favorável à produtividade, como ar condicionado, mesa e cadeiras confortáveis e material necessário à realização de tarefas, sendo pontos positivos.

Da área fim, os itens com menor pontuação, observados pela autora pesquisa, foram: “Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários” e “A produtividade do empregado tem influência no seu salário”. Nas respostas abertas, constatou-se que a existência de funções comissionadas atrapalham o bom desenvolvimento do trabalho, porque se transforma em um jogo de “empurra-empurra”, onde um delega trabalho para o outro que possui função. Muitos afirmaram, em suma, que se não houvesse funções comissionadas o clima seria

mais agradável. A defasagem salarial também foi algo comentado, enfatizando o a observação de que o funcionário não está recebendo de acordo com as suas tarefas realizadas.

Com relação aos itens de maior pontuação, foram os mesmos da área meio.

4.3 Conforto Físico

A média obtida para esse fator foi de 3,95 para a área meio e 4,08 para a área fim. A área fim atingiu um resultado acima de 4, mostrando um clima organizacional positivo, e, arredondando, a área meio também obteve um clima organizacional positivo.

Na área meio, o item com menor pontuação, observado pela pesquisadora, foi: “O ambiente físico no setor do trabalho é suficiente”. Entende-se isso pelo fato de alguns setores da área meio serem muito pequenos, pela quantidade de pessoas locadas na sala, atrapalhando o efetivo trabalho dos empregados. Os itens com maior pontuação, observados pela autora da pesquisa, foram: “Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho” e “Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho”. O órgão possui um forte sistema de segurança de seus empregados, com entrada permitida somente com identificação pessoal, catracas, crachás, recepção, segurança dentro e fora do prédio, câmeras espalhas por quase todo o prédio, brigadistas, escadas para incêndios com portas corta-fogo, entre outros, sendo um ponto positivo para o clima organizacional do órgão.

A área fim mostrou um bom clima organizacional, tendo como principais itens com maior pontuação, observados pela pesquisadora: “Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho” e “Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho”. O sistema de segurança citado acima é o mesmo para todo o órgão, incluindo que todo o prédio possui ar condicionado, favorecendo a saúde do empregado. A higienização do prédio é feita diariamente, sendo os banheiros lavados três vezes ao dia, com material higiênico de qualidade, as mesas e cadeiras são confortáveis e de qualidade, e os computadores avançados, garantindo a qualidade de vida no trabalho. Na área fim as salas são amplas, com todo equipamento necessário ao bom funcionamento das atividades

Observa-se que a área fim obteve uma média maior dado ao fato da estrutura física ser maior e mais confortável do que a área meio.

Não houve respostas abertas com relação ao conforto físico em nenhuma das áreas.

4.4 Controle/Pressão

No fator “Controle/Pressão”, a área meio obteve uma média de 3,30 e a área fim de 3,84. Neste fator, médias acima de 4 demonstram um clima organizacional negativo, e abaixo de 2,90 demonstram um clima organizacional positivo. Percebe que a área fim quase atingiu a média 4.

Os itens com menor pontuação da área meio, observados pela pesquisadora, foram: “Os horários e a frequência dos funcionários são cobrados com rigor” e “Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe”. Com relação ao primeiro item, principalmente os terceirizados, são cobrados com muito rigor com relação aos horários e à frequência, principalmente por causa do contrato firmado com as empresas contratadas, onde eles são controlados e monitorados principalmente pelas empresas, e não pelo órgão, havendo várias queixas dos mesmos na questão aberta, onde se sentem pressionados e sem liberdade, sendo um ponto negativo para o clima organizacional.

Já os servidores e estagiários são controlados pelos supervisores do órgão, havendo poucas queixas com relação à esse item. Com relação ao segundo item, por ser um órgão público, a maioria dos documentos necessitam de uma autorização ou de um parecer da chefia, sendo algo, em sua maior parte, extremamente burocrático, que leva tempo, atrasa diversos processos, e se torna em um montante de papéis desperdiçados em muitos casos, se tornando um ponto negativo.

Pois, segundo Motta e Bresser-Pereira (2004), a “papelada”, a qual deriva do excesso de formalismo, onde tudo o que ocorre em uma organização deve ser documentado, é preciso determinar um ponto em que o emprego de tais documentos deixa de ser necessário e transforma-se em “papelada”, porém, é algo muito difícil, já que na administração pública, simples requerimentos ou um pedido de compra transformam-se em imensos processos, para serem aprovados devem antes passar pelas mãos de várias pessoas, a fim de serem analisados, carimbados, revisados,

etc., sendo um de seus imprevistos efeitos, uma má consequência, à qual uma administração eficiente pode evitar na maioria dos casos.

Na área fim, os mesmos itens da área meio inferiram ter a menor pontuação, percebe-se que, com relação a alguns fatos, o mesmo se dá em praticamente todo o órgão. Nas respostas abertas também houve reclamações quanto ao controle das empresas responsáveis pelos terceirizados, como excessiva preocupação com os cabelos das meninas, onde devem ir com o cabelo arrumado conforme o que a empresa contratada determinou, sugerem que deveriam de fato se preocupar com o desenvolvimento do trabalho ao invés de penteados.

4.5 Coesão entre Colegas

Neste fator, a média da área meio foi 4,21 e 3,90 para a área fim. A área meio possui uma média positiva, acima de 4, e área fim possui uma média bem perto de 4.

Os itens de maior pontuação da área meio, notados pela pesquisadora, foram: “As relações entre as pessoas deste setor são de amizade” e “Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas”. As respostas abertas enfatizaram tais itens, alegando que se pode conversar abertamente com os colegas, onde um auxilia o outro se estiver com dificuldade, há amizade e confiança entre os colegas, tendo uma boa coesão entre colegas na área meio.

Tais apontamentos se tornam um ponto positivo para o clima, pois, segundo Araújo (2013), o relacionamento interpessoal é algo bastante significativo para o clima, a amizade, a cooperação, a integração dos esforços e a compreensão entre os empregados da mesma área pode influenciar na motivação e satisfação no trabalho. Atualmente, as empresas exigem grupos de trabalhos que sejam coesos e que tenham integração entre si, e relacionamentos saudáveis podem ajudar na realização de objetivos da organização.

Quanto à área fim, os itens de maior pontuação foram: “Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas” e “Nesta empresa, os funcionários recebem bem e ajudam um novo colega.” Como respostas abertas, disseram que há espírito de equipe, bom humor, companheirismo e compreensão entre os colegas, são todos muitos amigos e trabalham em paz entre si. Quanto a esse fator, nota-se que, em geral, a coesão entre a equipe de trabalho é positiva para o clima organizacional do

órgão, visto que, ainda segundo Araújo (2013), os relacionamentos interpessoais são fontes de apoio em frente à um trabalho insatisfatório, o qual pode ajudar a dar sentido à realidade e a minimizar percepções negativas dos empregados.

Pode-se inferir que a área fim obteve uma média menor que a área meio porque nota-se um trabalho mais individual na área fim, os trabalhos em equipe nessa área são menos intensos.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo objetivou analisar o clima organizacional de um órgão público do Distrito Federal, frente a o que foi exposto, pode-se concluir que o objetivo proposto do trabalho foi alcançado, permitindo a conclusão de que, na área meio, o único fator positivo do clima organizacional, com média positiva, se refere à “Coesão entre Colegas”. Contudo, levando-se em consideração também as respostas abertas, pode-se relevar o fator “Conforto Físico” como um fator positivo para o clima. Com relação aos fatores negativos, o fator “Recompensa” obteve uma média bastante baixa, leva-se em relevância também as respostas abertas às quais criticaram negativamente este fator. Com relação somente às respostas abertas, o fator “Controle/Pressão” também foi bastante criticado negativamente.

Quanto à área fim, o único fator positivo do clima organizacional é “Conforto Físico”, porém, considerando também as respostas abertas, como outro fator positivo tem-se “Coesão entre Colegas”. Já como fator negativo, o único constatado foi “Recompensa”, e, segundo as respostas abertas, considera-se também o fator “Controle/Pressão” como negativo para o clima organizacional. Observa-se que, em geral, os fatores são os mesmos para a área meio e a área fim, sendo o clima organizacional praticamente o mesmo em todo o órgão.

Os resultados apresentados sugerem que o órgão público X aperfeiçoe suas políticas salariais para políticas de recompensa e de cargos comissionados justos a todos. Além disso, mostra a necessidade do órgão rever seus acordos estabelecidos com as empresas terceirizadas contratadas, ou, se não for possível, com as que não de serem contratadas posteriormente o vencimento do contrato das empresas atuais, a fim de dar-se ênfase à um controle e pressão necessários ao bom funcionamento das tarefas, porém, não excessivos.

A principal contribuição do trabalho se refere à identificação das dimensões do clima organizacional que precisam ser otimizadas pelo órgão, para que seus funcionários se sintam mais confortáveis e satisfeitos com o ambiente em que trabalham e tenham um melhor desempenho.

Quanto às limitações, deve-se ressaltar o receio das pessoas em responder ao instrumento e a restrição com relação à difusão dos resultados obtidos para outros contextos.

Para trabalhos futuros, sugere-se que seja aplicado o instrumento utilizado nesta pesquisa em todos os setores do órgão e que sejam realizadas novas pesquisas do mesmo tipo em outros órgãos públicos e também em empresas privadas, o que geraria maior conhecimento e entendimento a respeito do tema, a fim de aprimorar o clima organizacional das organizações, tendo como resultado indireto uma melhora na produtividade.

REFERÊNCIAS

AIRES, G. *Clima organizacional x satisfação no trabalho*. Repositório Institucional, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2003. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/123456789/2830>>. Acesso em: 24 fev. 2014.

ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N. *Teoria Geral da Administração: das origens às perspectivas contemporâneas*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2007.

ARAÚJO, J. C. *Clima Organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso sobre os setores de Governança em uma Rede Hoteleira de Brasília*. Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching do Centro Universitário de Brasília. Brasília, 2013.

BISPO, C. A. F. *Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional*. Revista Produção, São Paulo, v. 16, n. 02, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132006000200007&lang=pt>. Acesso em: 17 fev. 2014.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHIAVENATO, I. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. *Recursos humanos na empresa – pessoas, organizações e sistemas*. São Paulo: Atlas, 1988.

CODA, R. *Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH*. In: Boletim Administração em Pauta, suplemento da Revista de Administração, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.

CODA, R. *Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos*. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DRUCKER, P. F. *O líder do futuro*. São Paulo: Futura, 1996.

GIL, A. C. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.

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

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

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

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

MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: Siqueira M. M. M. (Org). *Medidas do Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 29-38.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXWELL, J. C. *As 21 irrefutáveis leis da liderança: siga-as e as pessoas os seguirão*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

MOTA, L. M. O. *Noções básicas de psicologia organizacional*. Material não publicado. Brasília, 2001.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER-PEREIRA, L. C.. *Introdução à organização burocrática*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PALACIOS, K. E. P. *Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional*. Revista de Administração, 37(3),96-104. São Paulo, 2001.

PAZ, M. G. T.; TAMAYO, A. *Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

RIZZATTI, G. *Categorias para Análise do Clima Organizacional em Universidades*. In: V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria em America del Sur. 2005, Mar del Plata. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/97425>>. Acesso em 14 abr. 2014.

ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall: 2005.

SENGE, P. *Administração no século XXI: O estilo de gerenciar hoje e no futuro*. São Paulo: Afiliada, 2003.

SILVA, R. C. *Clima organizacional: definições, relação com a cultura organizacional e pesquisa de clima*. Monografia, Faculdade de Ciências da Saúde, Centro Universitário de Brasília. Brasília, 2001.

SOARES, E. *Metodologia científica: logística, metodologia e normas*. São Paulo: Atlas, 2003.

SORIO, W. *Clima organizacional*. 2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4070&org=3>>. Acesso em: 25 fev. 2014.

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

ANEXO

Escala de Clima Organizacional (ECO)

Olá, meu nome é Thais Oliveira Alves, sou estagiária da SG e estou fazendo meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), o qual possui como tema uma análise do clima organizacional do órgão público X, e, para sua efetiva conclusão, solicito que responda ao questionário abaixo, selecionando seu setor de locação e características pessoais. Lembrando que sua identidade será sempre oculta! O preenchimento dos dados é apenas para fins de organização da coleta de dados. Obrigada pela cooperação!

Setor: S.A. S.G. Presidência Corregedoria

Cargo: Servidor Terceirizado Estagiário

Sexo: Feminino Masculino

Faixa Etária: 18-29 anos 30-50 anos

Tempo de Serviço: Até 6 meses 7 meses-4 anos 5-10 anos
 11-15 anos 16-20 anos 21 anos ou mais

Para responder, anote junto a cada frase o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

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

1. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	
2. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	
3. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	
4. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	
5. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	
6. Aqui, existe planejamento de tarefas.	
7. As mudanças nesta empresa são planejadas.	
8. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	
9. Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.	
10. O chefe tem respeito pelo funcionário.	
11. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	
12. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	
13. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	
14. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	
15. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	
16. Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.	
17. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	
18. O trabalho bem feito é recompensado.	
19. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	
20. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	
21. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	
22. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	

23. O ambiente físico no setor do trabalho é suficiente.	
24. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	
25. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	
26. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	
27. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	
28. Nesta empresa, tudo é controlado.	
29. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	
30. Aqui, o chefe usa regras da empresa para punir os funcionários.	
31. Os horários e a frequência dos funcionários são cobrados com rigor.	
32. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.	
33. Nesta empresa, existe uma fiscalização permanente do chefe.	
34. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	
35. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.	
36. Nesta empresa, os funcionários recebem bem e ajudam um novo colega.	
37. Os funcionários se sentem à vontade para contar problemas pessoais para alguns colegas.	

Questão aberta: Descreva abaixo os principais pontos positivos e negativos observados por você atualmente no seu ambiente de trabalho.

Quando finalizar, favor me avisar no ramal XXXX da SG, ou aguardar que irei buscar o questionário em breve.