

***A IMPORTÂNCIA DA PESQUISA DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA O
FUNCIONAMENTO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR
THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE SURVEY FOR THE
FUNCTIONING OF A FEDERAL INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION***

Recebido: 18/11/2015 – Aprovado: 10/03/2016 – Publicado: 27/06/2016

Processo de Avaliação: Double Blind Review

Jorge Luiz Knupp Rodrigues In Memoriam

Professor Doutor Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté

Sabine Ott da Costa

Administradora, com especialização em Administração Pública e em Gestão de RH
Universidade Federal Fluminense
sabine@vm.uff.br

Thiago Jéffery Barisão Lima

Mestrando em Engenharia de Computação e Sistemas Computacionais pela UFF
Universidade Federal Fluminense
thiagojeffery@id.uff.br

Francisco Assis Coelho

Professor Mestre do Programa de MBA em Gestão Contábil, Auditoria e Controladoria
Universidade de Taubaté
assiscont@bol.com.br

Jose Luis Gomes Silva¹

Professor Doutor Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional
Universidade de Taubaté
gomesdasilvaster@gmail.com

Neusa Maria Bastos Fernandes Santos

Professora Doutora Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Administração
Pontifícia Universidade Católica SP
admneusa@pucsp.br

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de apresentar a análise do clima organizacional de um campus de uma instituição federal de ensino superior, no interior do Estado do Rio de Janeiro, com

. ¹ Autor para correspondência: Universidade de Taubaté, Rua Quatro de Março, 432, Centro, Taubaté-SP, Brasil - CEP: 12020-270.

intuito de identificar os fatores que interferem na motivação e no desempenho de servidores técnico-administrativos. O levantamento bibliográfico e a pesquisa de campo, de natureza exploratória foram os procedimentos metodológicos utilizados. Para coleta de dados foi utilizado um questionário com 72 questões fechadas, tendo sido aplicado a 30 servidores técnico-administrativos. Foram apresentados nessa pesquisa os conceitos de clima organizacional, bem como de pesquisa de clima organizacional. Ao final, buscou-se apresentar um diagnóstico do clima organizacional da instituição estudada. Dentre os resultados destaca-se o treinamento e desenvolvimento, indicando uma necessidade de ações que apresentem as informações necessárias para o exercício do cargo de maneira adequada, por meio de capacitação e ambientação na sede da instituição de ensino.

Palavras-chave: Gestão. Clima organizacional; Motivação. Satisfação no trabalho; Instituição pública.

ABSTRACT

This work aims to present an analysis of the organizational climate of a campus of a federal institution of higher education within the State of Rio de Janeiro, in order to identify the factors that interfere in the motivation and performance of technical-administrative servers. The bibliographic survey and field research, exploratory in nature were the methodological procedures used. For data collection was used a questionnaire with 72 issues closed, having been applied to 30 technical and administrative servers. Were presented in this research the concepts of organizational climate and organizational climate survey. At the end, sought to present a diagnosis of organizational climate of institution studied. Among the results highlight the training and development, indicating a need for actions which present the information necessary for the exercise of the Office properly, through capacity building and ambiance at the headquarters of the educational institution.

Key-words: Management; Organizational climate. Motivation; Job satisfaction; Public institution.

1. INTRODUÇÃO

Na sociedade contemporânea, as relações sociais e todas as instituições são impactadas pelas grandes transformações do mundo do trabalho, tanto pelo avanço tecnológico, configurando a sociedade virtual, como também pelos meios de informação e comunicação, exigindo um reposicionamento e a busca de um novo perfil frente aos desafios que surgem (RODRIGUES, 2006).

Diante de um contexto marcado por avanços tecnológicos, desregulamentação, privatização e competição, as organizações têm repensado suas estratégias e estimulado as melhorias contínuas em seus processos, reestruturando o ambiente organizacional. Segundo Juran (1990, p.67), “somos afetados por forças poderosas que vão surgindo no horizonte e que estão sempre mudando de direção: novas tecnologias, competição do mercado, movimentos sociais e conflitos internacionais”. Conforme Morgan (1996), as organizações são sistemas

abertos que necessitam de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, assim como para adaptar-se a circunstâncias ambientais externas.

Esse processo ocorre também em instituições públicas de ensino superior, com a interferência da legislação, da burocracia, da cultura e dos diversos interesses políticos. Para Sbragia (1983) as instituições de Pesquisa e Desenvolvimento que se destinam à inovação científica e tecnológica, o funcionário é visto como tecnologia da organização, assim, a competência técnica destas organizações são relacionadas ao ser humano e não às máquinas e equipamentos. Portanto, além de tornar disponíveis recursos financeiros, tecnologias e estruturas, é importante investir nos funcionários, que são partes fundamentais nesse processo, com o objetivo de manter um ambiente de trabalho satisfatório para que se alcance um elevado grau de motivação, envolvimento e comprometimento.

De acordo com Luz (2003), para um funcionário desenvolver um bom serviço é preciso: saber fazer (ter habilidade), poder fazer (ter os recursos necessários) e querer fazer (atitude), o que depende do estado de espírito, do ânimo e da satisfação das pessoas quando realizam o seu trabalho. O querer fazer está relacionado à forma como ele percebe o clima do seu ambiente de trabalho e é no clima que muitas vezes encontramos a causa para a baixa produtividade. A partir disso, cresceu o interesse pelo estudo sobre o clima organizacional, já que este é a imagem da organização e explicita a relação dos itens que influenciam o ambiente e afetam direta ou indiretamente o comportamento das pessoas no trabalho, e por consequência interfere nos resultados, à medida que a qualidade está atrelada à predisposição daqueles que fazem parte do processo produtivo ou da prestação de serviço (MORO, 2012).

De acordo com Rodriguez (1983), as instituições públicas se distinguem das demais organizações por apresentarem características burocráticas, cargos definidos que seguem a hierarquia proposta no organograma institucional, sendo as tarefas realizadas de forma sistemática e organizadas por normas e regulamentos internos. Nessas instituições, a cultura organizacional é um fator que gera mais resistência à inovação e menos produtividade, pois é possível perceber nos servidores maior resistência na adaptação às mudanças, sentimentos de desestímulo, estagnação salarial e falta de preocupação com os resultados e objetivos institucionais.

Nesse sentido, o presente estudo teve como propósito avaliar o clima organizacional de um Campus de uma universidade pública situado no interior do Estado do Rio de Janeiro, além de mostrar a importância e a relação do clima organizacional com o desenvolvimento das tarefas dos servidores técnico-administrativos, a fim de identificar os fatores que interferem no ambiente de trabalho e no desempenho destes funcionários. Avaliar a percepção dos trabalhadores com relação ao Clima Organizacional tem sido uma preocupação das organizações modernas para obterem subsídios para que possam adotar medidas de intervenção para melhorá-lo (LEITÃO *et al.*, 1998).

A pesquisa em questão teve como amostra 30 servidores técnico-administrativos lotados no referido Campus. Foi importante também diagnosticar os fatores que podem causar desmotivação e insatisfação nesses funcionários, contribuindo para que gestores públicos pensem em alternativas de crescimento e desenvolvimento dos mesmos e eliminem ou minimizem atitudes e condutas inadequadas no ambiente de trabalho, proporcionando um clima organizacional agradável, produtivo e uma prestação de serviço de qualidade à sociedade.

2. CLIMA ORGANIZACIONAL

Na literatura observam-se conceitos diferentes de Clima Organizacional. Alguns autores definem clima como atributo do indivíduo, dando ênfase às percepções dos funcionários, outros definem como atributo da organização, sendo que nessa abordagem é observado por meio de aspectos como: tamanho da organização, estrutura, níveis da autoridade, complexidade do sistema, entre outros (LUZ, 2003). “Clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”, afirma Luz (2003, p. 12).

Para Souza (1978) o clima organizacional é definido como o resultado da relação dos elementos pertencentes à cultura e ao conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos operacionais da organização. De acordo com Coda (1993, *apud* BISPO, 2006, p. 259), “o clima organizacional é um indicador do grau de satisfação dos membros da empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura da organização, tais como política de RH, modelo de gestão, comunicação e valorização profissional”.

Segundo Luz (2003), é possível afirmar que o clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. O clima bom pode ser identificado através do orgulho que as pessoas sentem em trabalhar na organização, pois assim, elas trabalham com alegria, dispostas, participam e são comprometidas com o que fazem. Por outro lado, o clima ruim ou prejudicado existe quando algumas variáveis afetam negativamente os funcionários, gerando tensão, discórdia, rivalidades e desinteresse pelo trabalho, dentre outros fatores. Em outras palavras, para Araújo e Garcia (2009), as pessoas que fazem parte da organização, contribuem para a instalação de um clima organizacional favorável que conduz a resultados, pois é, por meio da presença de um clima favorável que se pode trabalhar a eficiência e eficácia da organização, o que contribui para que as organizações conquistem os seus objetivos, já que podem contar com funcionários satisfeitos e motivados.

Entretanto, o clima é algo mutável, uma vez que é baseado na forma de como os membros visualizam e percebem a organização. Além disso, tal visão pode ser apresentada de maneira diferente entre os membros, em função da particularidade e subjetividade de cada um, já que o clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento (LUZ, 2003).

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

- Satisfação (dos funcionários): esta é a palavra mais presente, direta ou indiretamente, os conceitos relacionam clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização.
- Percepção (dos funcionários): também presente nos conceitos de clima, refere-se à percepção dos funcionários em relação aos diferentes aspectos da organização que possam influenciá-los, positiva ou negativamente. Se os funcionários percebem a empresa positivamente o clima tende a ser bom, se a percepção da empresa for negativa, a tendência é que o clima seja ruim.

- Cultura (organizacional): alguns autores sempre que tratam de clima mencionam cultura, tratando-os como fenômenos parecidos, considerando que são faces da mesma moeda, questões complementares isso devido à influência que a cultura exerce sobre o clima.

Na sequência observa-se alguns conceitos de Clima Organizacional na ótica de diferentes autores, tais como: Clima Organizacional é “um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas” (LITWIN; STRINGER, 1968 *apud* SANTOS, 1999, p. 29). Já Tagiuri (1969 *apud* SANTOS, 1999, p. 28) define Clima organizacional como:

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

Para Schneider (1975) Clima Organizacional é a percepção generalizada que o indivíduo forma da organização, resultante de experiências vividas por ele neste ambiente. Os autores Pritchard e Karasick (1973 *apud* SANTOS, 1999, p. 29) fazem a seguinte síntese de conceitos de Clima Organizacional:

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

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

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

Segundo Oliveira (1996) o conceito de Clima Organizacional iniciou uma nova perspectiva à Administração ao buscar argumentos para o desempenho do trabalho humano, por meio de relações entre esse fator e outros relevantes do cotidiano, como por exemplos liderança, satisfação, ética, motivação, desempenho, rotatividade.

Maximiano (2000, p. 107), afirma que “O clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira

positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho”. Para Bowditch e Buono (2002, p. 189) Clima Organizacional:

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

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

3. PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

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

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

A pesquisa de Clima Organizacional possibilita a investigação e o delineamento tanto dos fatores que estão cumprindo o papel de atender as necessidades do quadro funcional, quanto dos fatores que não estão suprindo as necessidades, chamando a atenção dos dirigentes para falhas ou problemas que necessitam de um Programa de Ação, segundo Coda (1992).

A avaliação do clima organizacional é uma ferramenta essencial para entender melhor o ambiente interno da organização e conhecer o grau de satisfação, aspirações e expectativas do grupo de trabalho. Com isso, é possível criar um ambiente motivador para o desempenho das tarefas e que satisfaça às necessidades de seus colaboradores, tendo como resultado, melhoria na produtividade e na qualidade dos serviços prestados. De acordo com Luz (2003), a estratégia mais completa para avaliação do ambiente interno das organizações é a pesquisa de clima organizacional, visto que fornece informações necessárias para a identificação de oportunidades, possibilitando que a gestão elabore planos de ações e realize mudanças no ambiente de trabalho, e conseqüentemente, tem como resultado melhoria do desempenho de seus funcionários.

Para Silva (2003, p.131), “a avaliação do clima organizacional é um importante instrumento de levantamento de opiniões e percepções, do qual os dirigentes podem se valer para tentar conhecer e entender melhor o comportamento dos funcionários dentro das organizações”. Além disso, é importante para promover ações para correção de falhas e

reforço dos fatores positivos, a fim de melhorar as práticas organizacionais, já que por meio da pesquisa do clima é possível conhecer os pontos fracos, as oportunidades de melhoria e os pontos fortes. Logo, como Barçante e Castro (1999) destacam, o processo de oferta dos produtos e serviços com qualidade diferenciada depende da análise do clima organizacional, na medida em que, elevando-se a satisfação no trabalho, tende-se a obter melhoria da produtividade.

Contudo, Rizzatti (1995) afirma que a avaliação do clima organizacional foi proposta por vários autores, com o objetivo de aumentar e melhorar a convivência entre organização e indivíduos. Os vários modelos de pesquisa de clima organizacional, tais como o Modelo de Litwin e Stringer (1968), Modelo de Kolb et al. (1986), Modelo de Sbragia (1983), Modelo de Coda (1997), Modelo de Colossi (1991), Modelo de Rizzatti (1995), Modelo de Luz (2003), abordam diferentes aspectos influenciadores e podem ser desenvolvidos e ajustados à realidade de cada organização, adotando fatores relacionados com sua especificidade e seu campo de ação.

Embora estudos de clima organizacional sejam importantes, porque fornecem um diagnóstico geral e ajudam a entender a dinâmica organizacional, encontramos ainda organizações que não utilizam essa ferramenta (SANTOS, 1999).

Esta pesquisa teve como base o modelo de Luz (2003), que propõe um instrumento de pesquisa de clima organizacional, construído a partir de um levantamento feito junto a 17 grandes empresas, nacionais e multinacionais, instaladas no município do Rio de Janeiro onde identificou as 33 variáveis seguintes: Trabalho Realizado; Salário; Benefícios; Integração entre os Departamentos da Empresa; Supervisão/Liderança/Estilo Gerencial/Gestão; Estabilidade no Emprego; Processo Decisório; Condições Físicas de Trabalho; Relacionamento da Empresa com os Sindicatos e Funcionários; Participação; Pagamento dos Salários; Segurança do Trabalho; Direção e Estratégias; Valorização dos Funcionários; Envolvimento/Comprometimento; Trabalho em Equipe; Modernidade; Orientação da Empresa para os Clientes; Planejamento e Organização; Comunicação; Treinamento e Desenvolvimento/ Carreira/ Progresso e Realização Profissional; Possibilidades de Progresso Profissional; Relacionamento Interpessoal; Objetivos Organizacionais; Orientação da Empresa para Resultados; Disciplina; Imagem da Empresa; Estrutura Organizacional; Ética e Responsabilidade Social; Qualidade e Satisfação do Cliente; Reconhecimento; Vitalidade Organizacional; Fatores Motivacionais.

4. METODOLOGIA

4.1. CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA

Quanto à natureza, a pesquisa é aplicada, com abordagem quantitativa, devido à aplicação e tabulação de questionários que possibilitaram transformar em números as informações coletadas e qualitativa, já que foi feita a interpretação dos dados coletados objetivando o esclarecimento das informações. Quanto aos objetivos pode-se considerar exploratória, porque busca fazer um levantamento bibliográfico sobre o tema para melhor compreendê-lo e por constatar que não existe um estudo sobre o clima organizacional da empresa em questão. Quanto aos procedimentos técnicos pode-se considerar a pesquisa como

sendo de campo, pois foram aplicados questionários diretamente as pessoas envolvidas, onde foi feita análise quantitativa dos dados coletados buscando um aprofundamento dos fatos e bibliográfica, visto que teve como base artigos, revistas, livros e redes eletrônicas, referentes ao assunto abordado como fundamentação teórica. A pesquisa quantitativa refere-se a tudo que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, segundo Bicudo (2006), tem a ver com o objetivo passível de ser mensurável. Já de acordo com Gil (2010) a pesquisa quantitativa é aquela que busca traduzir em números opiniões e informações para classificá-los e analisá-los. Já a pesquisa quantitativa conforme Gil (2010) considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, quer dizer, existe um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzido em números.

Conforme Silva (2003) o levantamento de dados baseia - se na coleta de informações de uma amostra definida, a fim de saber o comportamento desta. Dessa forma, neste estudo, as informações da amostra foram levantadas por meio da aplicação de questionário, sobre o qual Malhorta et.al (2010, p. 228) afirma que: "Um questionário é um conjunto formalizado de perguntas para obter informações do entrevistado" (MALHOTRA et al, 2010, p. 228). Quanto aos objetivos pode-se considerar exploratória e que segundo Gil (2010) as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Este tipo de pesquisa tem um planejamento "...bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fenômeno estudado"(GIL, 2010, p.27). "O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados" (GIL, 2011, p. 58).

4.2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa em questão teve como universo 34 servidores técnico-administrativos lotados no Campus Universitário de uma Universidade Pública Federal de uma cidade do Interior do Estado do Rio de Janeiro. O estudo teve uma amostragem não probabilística sendo por acessibilidade ou conveniência, onde os servidores pesquisados foram àqueles acessíveis na realização da pesquisa, sendo assim, os questionários foram aplicados com 30 servidores.

Como instrumento de coleta de dados foi construído um questionário composto inicialmente por identificação do perfil da amostra contendo 4 questões que levantaram sexo, faixa etária, grau de escolaridade e tempo de serviço. A segunda parte foi composta por 72 questões, distribuídas em nove variáveis, através de afirmativas fechadas estruturadas e adaptadas, com base nos diversos fatores considerados essenciais para identificar e analisar o clima organizacional da instituição, segundo as variáveis sugeridas por Luz (2003): Realização Profissional; Remuneração; Treinamento e Desenvolvimento; Liderança/Relacionamento com a chefia; Reconhecimento e Valorização; Trabalho Realizado; Condição Física de Trabalho; Comunicação; Relacionamento Interpessoal/ Departamental. As respostas se deram conforme a escala Likert, contendo respostas com cinco pontuações, sendo o número 1 representado por "Discordo Totalmente", 2 "Discordo", 3 "Indiferente", 4 "Concordo" e 5 "Concordo Totalmente" (Tabela 1). A aplicação dos questionários foi realizada entre os dias 18 e 28 de fevereiro de 2014.

Tabela 1: Categorização dos dados

	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Escala <i>Likert</i>	1	2	3	4	5
Significado	Insatisfeito		Indiferente	Satisfeito	

Fonte: Elaboração dos autores

Com as informações do questionário, foi realizada tabulação manual, onde as variáveis foram representadas através de percentuais e demonstradas através de gráficos, utilizando programa de planilhas eletrônicas.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo de caso ocorreu em um Campus Universitário de uma Universidade Pública Federal, sediada na região serrana do Rio de Janeiro, desde 2007, conta com 34 servidores técnico-administrativos, ocupantes de diversos cargos. Inicialmente a referida universidade implantou o curso de graduação em Odontologia e a partir de 2010, também com os cursos de Biomedicina e Fonoaudiologia.

Por meio da análise do perfil dos participantes da pesquisa, observou-se um predomínio do sexo feminino (60%). Em relação à faixa etária, 10% estão acima de 50 anos, 33% possuem idades entre 41 e 50 anos, 30% estão com idades entre 31 e 40 anos, 27% estão entre 25 e 30 anos e nenhum indivíduo apresentou idade inferior a 25 anos. Com relação ao grau de escolaridade, grande parte dos servidores possui pós-graduação (50%), 20% possuem superior incompleto, 13% possuem ensino superior completo e 17% disseram possuir o ensino médio. O tempo de serviço predominante na instituição é de 3 a 5 anos (43%), sendo que 23% estão entre 5 a 10 anos, 30% estão entre 1 a 3 anos e apenas 3% estão na instituição a menos de 1 ano.

Gráfico 1: Realização Profissional

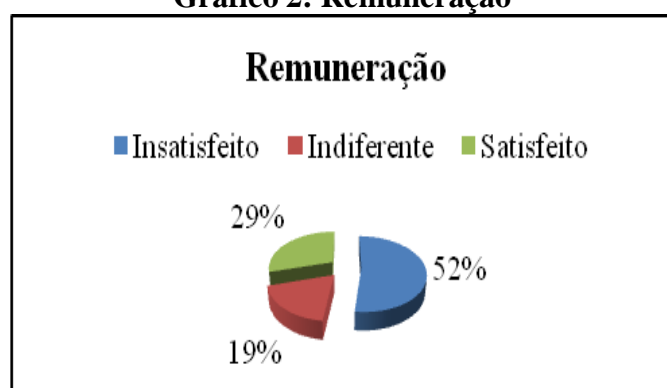


Fonte: Dados da pesquisa

A primeira variável analisada na pesquisa de clima organizacional foi a “Realização Profissional”, apresentada no Gráfico 1. Esta variável refere-se ao sentimento de satisfação e orgulho em trabalhar na instituição e em relação às funções, atividades e aproveitamento no setor. Além disso, refere-se ao sentimento de obtenção de sucesso na carreira e vida profissional e se a Instituição é considerada um bom local para se trabalhar. Os resultados obtidos sobre esta variável apontam que 78% dos entrevistados se sentem realizados profissionalmente, enquanto 8% estão insatisfeitos.

A segunda variável analisada na pesquisa de clima organizacional foi a “Remuneração” que representa o conjunto de remuneração e benefícios que a instituição oferece, a percepção dos servidores quanto à compatibilidade da remuneração da instituição com os praticados no mercado, a possibilidade de viver dignamente com o salário, além da clareza em relação ao plano de carreira, dados obtidos na pesquisa estão no Gráfico 2.

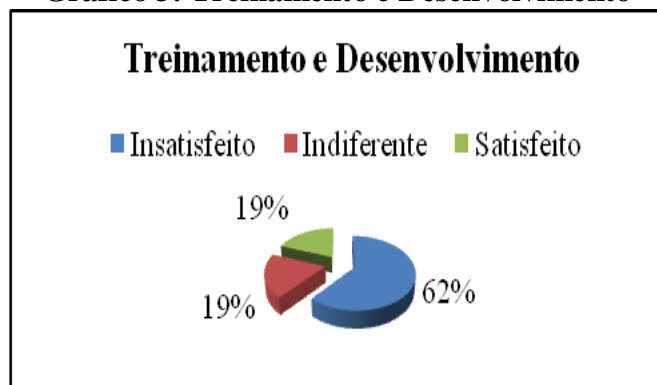
Gráfico 2: Remuneração



Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados obtidos indicam que 29% dos entrevistados estão satisfeitos com a remuneração que recebe, enquanto 52% estão insatisfeitos. Dando sequência às análises, “Treinamento e Desenvolvimento”, foi a próxima variável a ser analisada e que avalia se os servidores receberam treinamento da instituição para o exercício de atividades e se sentem capacitados para a função que exercem, além de avaliar se a instituição oferece oportunidade de desenvolvimento.

Gráfico 3: Treinamento e Desenvolvimento

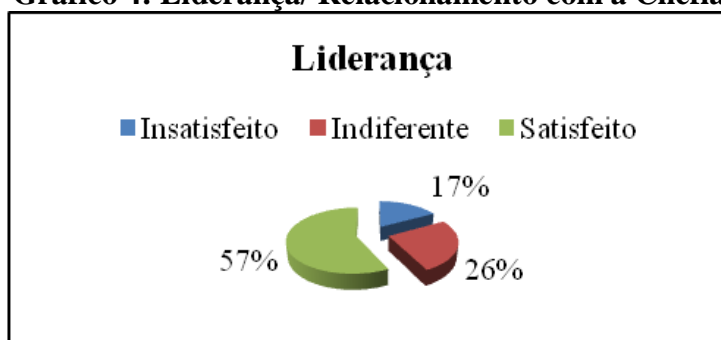


Fonte: Dados da pesquisa

Como demonstrado no Gráfico 3, o resultado desta variável apresentou um alto índice de insatisfação chegando a 62%, enquanto apenas 19% dos entrevistados estão satisfeitos com o treinamento que recebido e possibilidade de desenvolvimento. Isto é devido à alegação de terem assumido a função sem treinamento adequado, tendo que aprender no dia a dia e de acordo com o surgimento de problemas.

Em relação à variável “Liderança/ Relacionamento com a Chefia”, que se refere à postura do líder em relação aos seus liderados, principalmente na promoção de um bom clima organizacional nas formas de tratamento, encorajamento e incentivo, observa-se que 57% dos entrevistados estão satisfeitos com a chefia, enquanto 17% estão insatisfeitos, como pode ser observado no Gráfico 4.

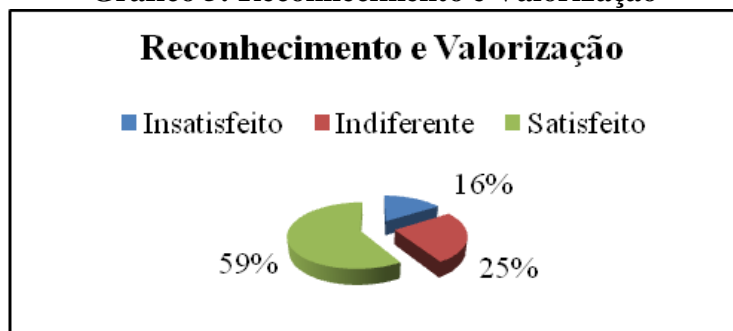
Gráfico 4: Liderança/ Relacionamento com a Chefia



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto à variável “Reconhecimento e Valorização”, que representa o estímulo e o *feedback* tanto da chefia e dos colegas, quanto pela instituição, em relação ao trabalho realizado pelo servidor, 59% dos entrevistados disse estarem satisfeitos, enquanto 16% demonstram insatisfação, demonstrado por meio do Gráfico 5.

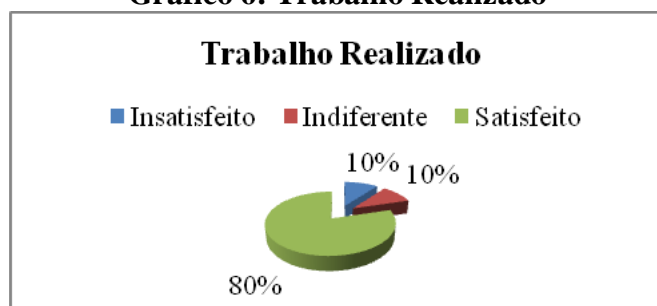
Gráfico 5: Reconhecimento e Valorização



Fonte: Dados da pesquisa

No que está relacionado à variável “Trabalho Realizado”, que se refere à responsabilidade, quantidade, tempo e carga horária necessária para realização das atividades, bem como seu volume e autonomia, é perceptível no Gráfico 6 que o resultado geral foi muito satisfatório, visto que 80% dos entrevistados estão satisfeitos nessa variável, enquanto apenas 10% estão insatisfeitos.

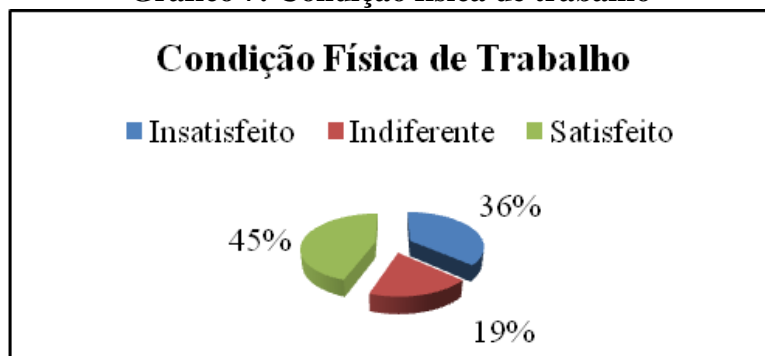
Gráfico 6: Trabalho Realizado



Fonte: Dados da pesquisa

A variável seguinte analisada foi “Condição física de trabalho”, que está relacionada às condições de limpeza, higiene e segurança no trabalho, além de adequação de espaço físico e instalações, 45% dos entrevistados responderam estarem satisfeitos, enquanto 36% responderam estarem insatisfeitos, como apresentado no Gráfico 7.

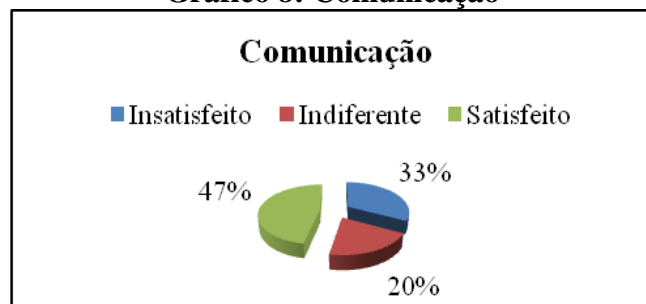
Gráfico 7: Condição física de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

Dando continuidade às análises, a próxima variável foi a “Comunicação”, em que 47% dos servidores mostraram satisfação com a comunicação na Instituição, enquanto 33% mostraram insatisfação. Esta variável refere-se às orientações sobre a realização de atividades, informação sobre decisões e mudanças, meios de comunicações interna, segurança para expressão de opiniões e contribuição com críticas e sugestões, além da avaliação de falhas e ruídos de comunicação, demonstrado no Gráfico 8.

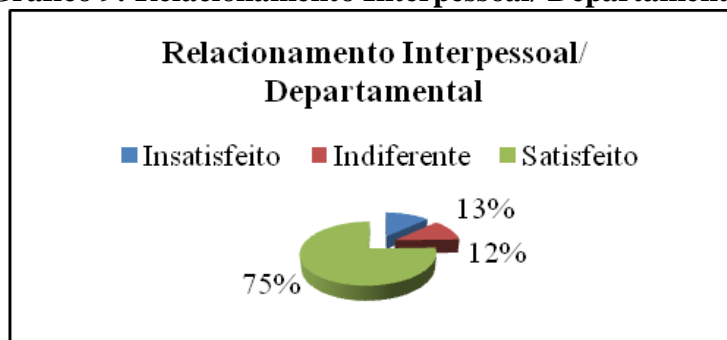
Gráfico 8: Comunicação



Fonte: Dados da pesquisa

Por último, foi analisada a variável “Relacionamento Interpessoal/ Departamental”. Esta variável refere-se ao respeito, cooperação e relacionamento com os colegas do mesmo e de outro setor e a influencia destes na execução das atividades. Observa-se no Gráfico 9 que 75% dos entrevistados estão bastante satisfeitos com relação a essa variável, enquanto apenas 13% estão insatisfeitos.

Gráfico 9: Relacionamento Interpessoal/ Departamental

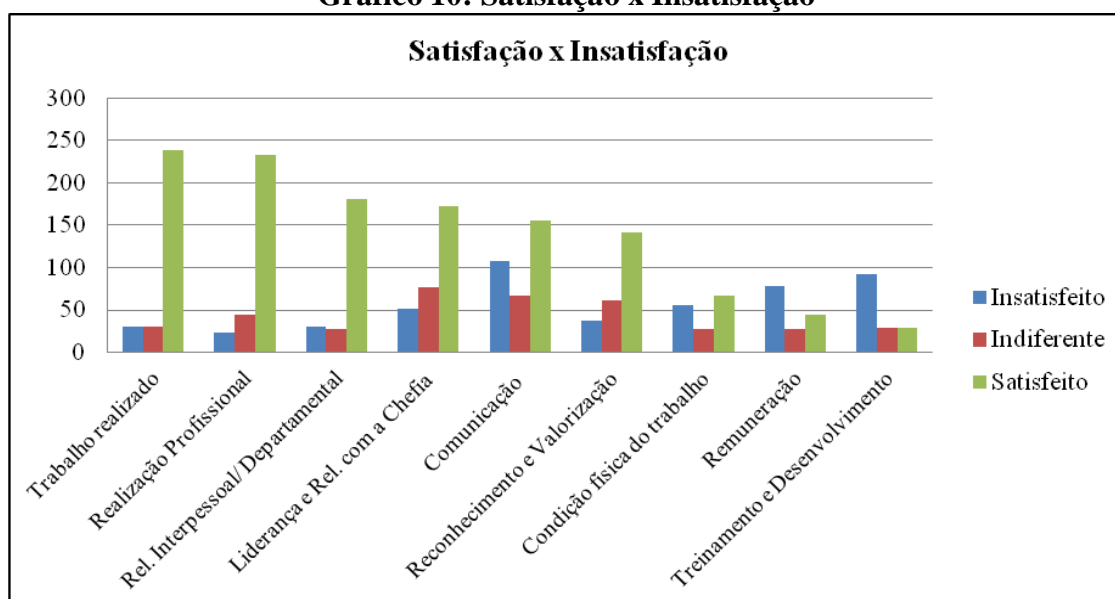


Fonte: Dados da pesquisa

Segundo Luz (2003), problemas como a comunicação inadequada, conflitos interpessoais, precárias condições de trabalho, falta de comprometimento das pessoas, estrutura inadequada para realização das atividades são fatores que contribuem para gerar insatisfação nas pessoas.

Conforme o Gráfico 10 percebe-se que o maior grau de satisfação está no trabalho realizado, realização profissional, relacionamento interpessoal e departamental e relacionamento com a chefia/liderança, além do reconhecimento e valorização. Da mesma forma destaca-se que a insatisfação maior reside no treinamento e desenvolvimento, remuneração e condição física de trabalho. A variável comunicação apresentou mais participantes satisfeitos do que insatisfeitos, entretanto, é possível observar que no geral, é a variável que mais apresentou insatisfeitos, sendo um ponto em que a organização deve melhorar, sendo que praticamente houve equilíbrio nas respostas dos entrevistados.

Gráfico 10: Satisfação x Insatisfação



Fonte: Dados da pesquisa

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo da pesquisa foi analisar o Clima Organizacional do Campus Universitário de Universidade Pública Federal, em uma cidade do interior do Rio de Janeiro com base nas variáveis propostas por Luz (2003). Diante do alto nível de satisfação dos servidores em relação ao clima organizacional da unidade de ensino, conclui-se que existem condições favoráveis para o bom funcionamento dessa e para a melhoria da qualidade dos serviços. Assim, a comunidade, os servidores e a instituição estão sendo beneficiados pelo clima organizacional favorável.

Ao analisar os fatores do clima organizacional, destacou como pontos positivos o alto grau de satisfação em relação ao tipo de trabalho realizado e o elevado nível de satisfação com a realização profissional. O ambiente de trabalho revelou-se cooperativo, agradável para realização de atividades, onde predomina o apoio mútuo, demonstrando um excelente relacionamento pessoal entre seus servidores técnico-administrativos, bem como o bom relacionamento com a chefia. Além dessas, a variável reconhecimento e valorização apresentou avaliação positiva, o que resulta em satisfação dos servidores. Diante destas variáveis, observa-se que o campus tem servidores motivados, logo é esperado que apresentem bom desempenho e produtividade, além de comprometimento com a instituição.

Além disso, ficou evidente a insatisfação em relação à variável remuneração que teve uma avaliação negativa por parte dos servidores técnico-administrativos que não enxergam possibilidade de crescimento profissional e salarial. Sendo assim, este fator colabora para a estagnação profissional, pois o servidor acaba não buscando novos conhecimentos para o exercício de seu cargo/funções, por não ter retorno financeiro em longo prazo. Ou seja, buscando qualificação ou não, a remuneração não sofrerá reajustes, o que pode resultar em comodismo e, conseqüentemente, uma possível desmotivação.

Cabe ressaltar, que os pontos nevrálgicos são o treinamento e desenvolvimento, o que indica necessidade de ações que explicitem as informações necessárias para o bom exercício do cargo, por meio de capacitação e ambientação na sede da universidade para esclarecimento em relação às instruções para execução das tarefas e responsabilidades de cada setor, como por exemplo, a elaboração de um manual de procedimentos e listagem geral das funções de cada setor da universidade. Atualmente, os servidores quando assumem o cargo, são lotados em determinados setores sem a devida instrução para a execução de tarefas, contando apenas com a colaboração de colegas, que auxiliam quando as questões ou os problemas surgem no dia a dia. Assim, é necessário apresentar maior clareza em relação às funções de cada setor, para os servidores não se sentirem perdidos ou subaproveitados.

Contudo, os níveis da organização poderiam melhorar significativamente se esta adotasse medidas para melhorar as condições físicas de trabalho, aumentando o investimento em melhorias e a preocupação com a segurança, e também apresentasse soluções para seus problemas de comunicação, adotando meios mais abrangentes e que atinjam a todos em todos os setores.

Logo, pode-se concluir que a instituição de ensino em questão, é bem vista por seus componentes entrevistados, pois parece conseguir satisfazer seus servidores técnico-

administrativos em relação à maioria das variáveis propostas na pesquisa de clima organizacional.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. de; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARÇANTE, L. C.; CASTRO, G. C. **Ouvindo a voz do cliente interno: transforme seu funcionário**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

BICUDO, M. A. Pesquisa Qualitativa e pesquisa qualitativa segundo a abordagem fenomenológica. In: BORBA, M. C.; ARAÚJO, J. L. **Pesquisa Qualitativa em Educação Matemática**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2006. (Coleção tendências em Educação Matemática), p. 101-114.

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa em clima organizacional**. Revista Produção. v.16, n.02, p.258-273, Maio/Ago, 2006.

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

CAMFIELD, C. G. et. al. **Clima Organizacional e Qualidade nos serviços: o caso de uma instituição de ensino privado**. In: XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2006, Fortaleza-CE. XXVI ENEGEP.

CAMPOS, F. A. F. G.; SOUZA, M. A. **O impacto do clima organizacional na produtividade: um estudo de caso numa agência bancária**. E-Civitas (Belo Horizonte), v.4, p. 1-30, 2011.

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

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

JURAN, J. M. **Planejando para a Qualidade**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1990.

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

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

MALHOTRA et al. Introdução a Pesquisa de Marketing. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

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

MELO, J. A.; GONÇALVES, J. C. S. **Clima organizacional: uma avaliação do ambiente de trabalho na biblioteca da FAVIP**. In: VII CONVIBRA - Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2010. VII CONVIBRA - Congresso Virtual Brasileiro de Administração. v. 1. p. 1-15.

MORAES, J. S.; GONZALEZ, I. V. D. P. **O Impacto do Clima Organizacional na Produtividade: um Estudo da Percepção dos Colaboradores do Setor de Gestão de Clientes de uma Empresa de Telecomunicações**. In: IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2012, Resende-RJ. IX SEGeT.

MORO, A. B. et. al. **Avaliação do Clima Organizacional dos Servidores Técnicos-administrativos de uma Instituição Pública de Ensino Superior**. In: V Encontro de Administração Pública e Governança da ANPAD, Salvador-BA, 2012.

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

RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade**. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

RIZZATTI, G. et al. **Análise de clima organizacional de uma universidade federal brasileira: caso da Universidade Federal de Santa Catarina**. In: X Encontro Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2010. Mar Del Plata - Argentina.

RODRIGUEZ, L. L. **Novos Enfoques sobre Administração Universitária**. In: III Congresso da Organização Universitária Interamericana. Administração Universitária em tempos de crise: perspectivas para o ano 2000. Salvador, 1983.

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

SBRAGIA, R. **Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa**. Revista de Administração, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

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

SIQUEIRA, F. C.; GODOY, L. P. **O impacto do clima organizacional na qualidade em serviços: um estudo de caso em uma empresa de comunicação social**. In: Enegep - XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Ouro Preto - MG. Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Ouro Preto: UFOP, 2003.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, N. T. Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de Ensino Superior. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

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