



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA UNIDADE ADMINISTRATIVA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO - UFES

**Marison Luiz Soares**

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

[marison@matrix.com.br](mailto:marison@matrix.com.br)

**Vanessa M. Ventura Andreão**

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

[vanessaventura@yahoo.com.br](mailto:vanessaventura@yahoo.com.br)

**Wesley Ribeiro do Nascimento**

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

[wesleyrn@gmail.com](mailto:wesleyrn@gmail.com)

### Resumo

A importância do clima organizacional vem sendo retratado por inúmeros estudiosos da área de gestão como um dos fatores de maior importância para a compreensão da organização, desde a concepção na formatação da sua cultura organizacional até as formulações de estratégias de competitividade. Isto significa dizer, segundo os estudiosos desta área que o clima organizacional passa a ser uma determinante extremamente importante para a criação e geração de valores de cunho pessoal, profissional e organizacional. Daí a importância de diagnosticá-lo, com o objetivo de ter-se em mãos, uma “fotografia” real e situacional que possibilite a implantação de medidas preventivas ou mesmo corretivas dos possíveis desajustes encontrados.

O presente estudo tem como objetivo identificar a eficácia da pesquisa do clima organizacional como ferramenta de auxílio para o gestor público em uma unidade administrativa da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES. Este estudo busca conhecer os servidores do Departamento de Administração e seu ambiente de trabalho, identificar suas percepções e/ou aspirações, mapear e retratar os pontos fracos e descobrir quais dos fatores avaliados influenciam positivamente em seu ambiente de trabalho.

**Palavras Chaves:** Gestor Público. Clima Organizacional. Diagnóstico. Ambiente de Trabalho.

### 1. Introdução

Ao gestor público carece, cada vez mais, conhecer as necessidades de seus colaboradores para melhor compreender seu comportamento, utilizar a motivação humana a seu favor e, conseqüentemente, conseguir uma melhora da qualidade de vida dentro das organizações.

Faz-se necessário que o ambiente de trabalho para estes colaboradores seja o mais agradável possível, possibilitando assim um maior comprometimento com a organização, além do bem-estar e da satisfação pessoal. Segundo Traldi e Demo (2012) o comprometimento pode ter implicações no absenteísmo, na rotatividade, em comportamentos de cidadania, na satisfação, no desempenho das pessoas e na própria eficácia das organizações. A manutenção de um clima organizacional agradável é fundamental para que se tenha um alto grau de envolvimento por parte dos colaboradores.

O presente estudo tem como objetivo identificar a eficácia da pesquisa do clima organizacional como ferramenta de auxílio para o gestor público em uma unidade administrativa da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES. Este estudo busca conhecer os servidores do Departamento de Administração e seu ambiente de trabalho, identificar suas percepções e/ou aspirações, mapear e retratar os pontos fracos e descobrir quais dos fatores avaliados influenciam positivamente em seu ambiente de trabalho.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.**

O Clima Organizacional segundo Puentes-Palácios (2002) relaciona-se com a percepção que os colaboradores têm sobre o “agir” da organização. Desta forma, entende-se que, as pessoas que compõem uma determinada empresa, seja ela pública ou privada, possuem conceitos e percepções em relação ao seu local de trabalho. É esse conjunto de fatores, atitude e valores que influencia o relacionamento entre as pessoas.

George Litwin (apud Souza 1980, p. 52) traz o conceito de Clima organizacional como sendo a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou então experimentada pelos colaboradores das organizações e que influenciam diretamente em seu comportamento. Assim, o estudo do clima funciona como um indicador do grau de satisfação dos funcionários e pode ser um meio utilizado para conhecer detalhadamente o que pensam os colaboradores sobre várias questões como, por exemplo, a chefia, o modelo de gestão, políticas de recursos humanos (RH), a valorização sentida pelo profissional, a missão da empresa, dentre outros.

Para Bergamini e Coda (1997, p. 99), o estudo do Clima Organizacional de uma instituição:

É o instrumento pelo qual é possível atender mais de perto às necessidades da instituição e do quadro de funcionários a sua disposição, à medida que caracteriza tendências de satisfação ou de insatisfação, tomando por base a consulta generalizada aos diferentes colaboradores da empresa.

O estudo do clima organizacional surge como uma ferramenta eficaz, capaz de identificar certas deficiências na estrutura organizacional e anomalias no ambiente de trabalho (Rizzatti 2002). O papel do gestor é de estar sempre atento às características de seus funcionários, sua natureza, desempenho e caráter, assim como suas limitações. Com isso, o gestor pode determinar necessidades de treinamentos, de alteração de local de trabalho, de alocação do colaborador naquilo que realmente o satisfaça. O bem-estar no ambiente de trabalho é fundamental e reflete diretamente na produtividade, no Clima Organizacional e demais resultados (Traldi e Demo, 2012).

A questão do clima organizacional deve nortear a forma de pensar e agir de toda a organização, não pode ser de responsabilidade de um único setor ou indivíduo. Todos devem mover esforços em busca da qualidade do clima organizacional. Neste sentido o estudo do clima permite que a organização possa criar um ambiente de trabalho de modo a satisfazer as necessidades de seus colaboradores e ao mesmo tempo canalizar na direção dos objetivos organizacionais (Rizzatti 2002).

## 2.2 O CLIMA ORGANIZACIONAL NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

As Instituições Públicas de Ensino Superior são de natureza autárquica, criadas por Legislação específica e vinculadas ao Ministério da Educação. Estas instituições possuem normas e regulamentos internos, seus cargos são definidos em lei e seus procedimentos são altamente “Burocráticos” permeados de interesses políticos. Segundo MORO et al., (2012) as mudanças frequentes de lideranças, o plano de cargos e salários, dentre outros, podem influenciar diretamente no desempenho dos colaboradores. Neste sentido, SARAIVA (2002) atribui a estes fatores o surgimento de sentimentos de desestímulo e resistência a mudança que aliados a isonomia salarial e a estabilidade dos servidores geram a falta de preocupação com os resultados.

Às instituições públicas diferentemente das de iniciativa privada, não é possível motivar seus colaboradores com planos de carreira, benefícios e salários. Isso ocorre por que a remuneração dos servidores é definida em lei e apenas é alterada desta mesma forma, ou seja, nem sempre as pessoas são remuneradas pela capacidade que possuem. O servidor que é concursado, por mais que estude e se esforce, dificilmente obtém oportunidade de demonstrar suas competências e habilidades para exercer um cargo diferente daquele que foi aprovado em concurso público. Ocorre também de os cargos de confiança serem designados por favoritismo ou apadrinhamento político e isso também é um grande fator de desmotivação (Silva, 1996).

Assim como toda e qualquer organização, as Instituições públicas de Ensino Superior dependem das pessoas. Não basta dispor de uma boa estrutura física, recursos financeiros e tecnológicos. Estes atributos influenciam diretamente na satisfação dos colaboradores, mas faz-se imprescindível a busca da melhoria da qualidade no ambiente de trabalho.

## 3. ESTUDO DE CASO

### 3.1 MÉTODO

Visando alcançar o objetivo deste trabalho, foi realizada uma pesquisa exploratória de caráter quantitativo. A pesquisa exploratória, segundo Gil (2008), é aquela que tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o tema estudado e deve ser capaz de considerar os mais variados aspectos. Ainda segundo Gil (2008) as pesquisas exploratórias proporcionam uma visão geral, do tipo aproximativo, acerca do fenômeno estudado.

Sendo a presente pesquisa um estudo acerca do clima organizacional e suas consequências na gestão, de maneira a possibilitar seu conhecimento amplo e minucioso, pode-se considerar que o método adotado é o de um estudo de caso, ou seja:

[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. (YIN, 2005, p.32).

O estudo em tela foi realizado no Departamento de Administração da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES. O Departamento de Administração está vinculado a Pró-Reitoria de Administração (PROAD) e é o setor responsável pelas aquisições de bens de consumo e permanente da Instituição, bem como o seu recebimento, guarda e distribuição, além do controle patrimonial dos bens imóveis da Universidade (UFES, 2014)

Malhota (Apud Moro et al.) afirma que para uma população pequena (n=29) o ideal é que se faça a utilização do censo. O número de resposta foi integral, ou seja, atingiu a 100% da população pretendida. Atualmente o Departamento de Administração conta com 31 servidores, dos quais dois são os autores deste artigo. Não houve uma preocupação com a significância estatística da amostra e sim com a dimensão e variedade dos dados coletados no referido Departamento, devido a sua importância.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário. Segundo Marconi e Lakatos (2009) o questionário utiliza a técnica de documentação direta com a observação direta extensiva. O questionário é “constituído por uma série de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador” (Marconi; Lakatos, 2009, p. 111). O modelo de questionário adotado contempla os critérios considerados pelo Rizzatti (2002) e já foi aplicado por Luchesi et al (2011). Desta forma, foi adaptado para a realidade da Universidade Federal do Espírito Santo, especificamente ao Departamento de Administração.

A pesquisa de Clima Organizacional aborda as 12 (doze) categorias de análise de clima organizacional proposta por Rizzatti (2002, P.135), a saber:

CLIMA ORGANIZACIONAL	Imagem institucional	Satisfação usuário
		Sentimento de identidade
		Prestígio obtido
	Políticas de recursos humanos	Políticas governamentais
		Políticas institucionais
		Ações sindicais
	Sistema de assistência e benefícios	Plano de recursos humanos
		Benefícios legais
		Benefícios assistenciais
	Estrutura organizacional	Tamanho da instituição
		Complexidade da instituição
		Tecnologia da instituição
Organização e condições de trabalho	Condições ergonômicas	
	Controle tempo e conservação serviço	
Relacionamento interpessoal	Relacionamento existente	
	Cooperação existente	
	Consideração humana	

	Comportamento das chefias	Honestidade e credibilidade
		Conhecimento das atividades
		Estilo de liderança
	Satisfação pessoal	Satisfação no trabalho
		Jornada de trabalho
		Reconhecimento proporcionado
	Planejamento institucional	Informação
		Comprometimento
		Participação
Processo decisório	Delegação	
	Comunicação	
	Conflitos de interesse	
Autonomia universitária	Políticas do governo	
	Estratégia da instituição	
Avaliação institucional	Controle da qualidade dos serviços	
	Cultura organizacional	

Quadro 1 – Rizzatti (2002)

O questionário (Anexo I) possui, ao todo, quarenta questões distribuídas nas doze variáveis indicadoras de clima organizacional anteriormente citadas. Cada pergunta possui cinco opções de respostas baseadas na escala de *Likert* (apud Bispo 2006), em que 1 significa discordo totalmente; 2 – discordo parcialmente; 3 – não concordo, nem discordo; 4 – concordo parcialmente e 5 – concordo totalmente.

Posteriormente, as respostas foram tabuladas com o auxílio da planilha eletrônica Excel® e do software IBM® SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), para Windows®. Quanto maior o resultado da questão, maior é o nível de satisfação do entrevistado e vice-versa.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

### 4.1 – Perfil dos Entrevistados

Inicialmente foi feita uma análise do perfil das pessoas entrevistadas. Ao todo foram 29 pessoas, das quais 62% eram homens e 38% mulheres. A maioria dos servidores, 77% possuem mais de 35 anos de idade. Em relação ao grau de instrução, 23% dos servidores possuem nível médio, 19% curso superior, 46% pós graduação e 12% possuem mestrado. Em relação ao tempo de serviço, os valores ficaram bem distribuídos com o maior percentual, 35%, dentre os servidores “novos de casa” que possuem de zero a cinco anos, 8% de 6 – 10 anos; 8% de 11-15 anos; 23% de 16 - 20 anos; 8% de 21-25 anos, e 19% de 26-30 anos.

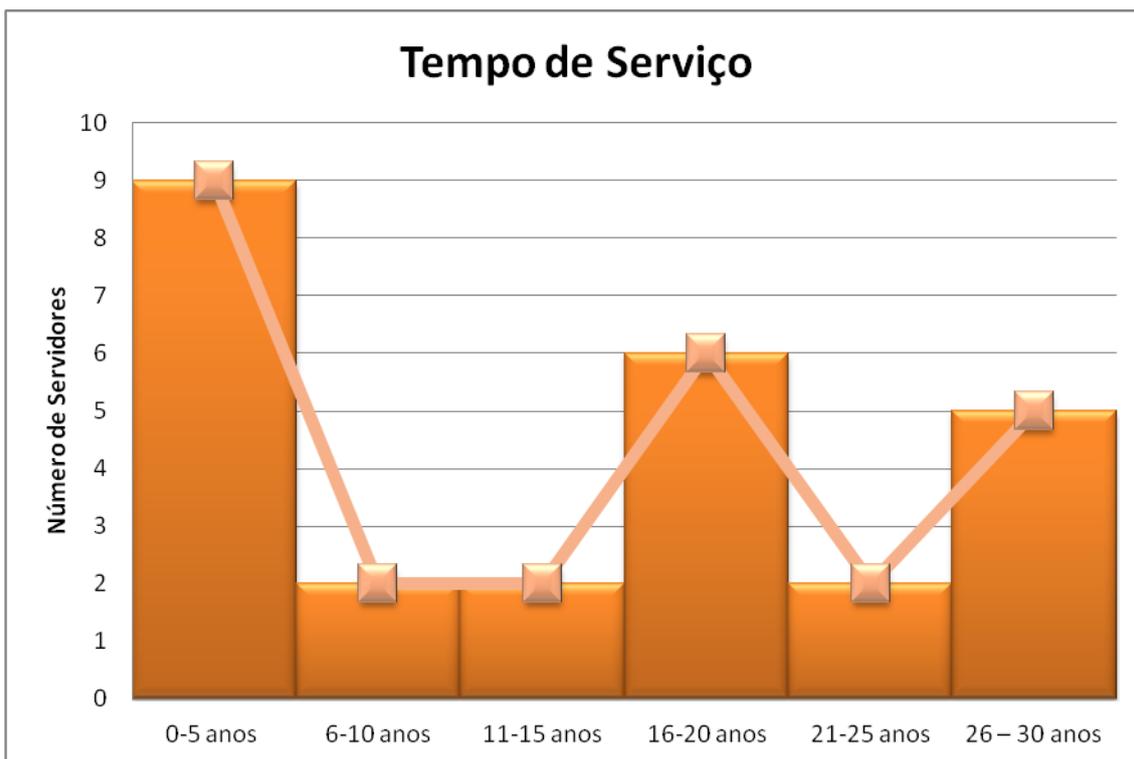


Gráfico 01 – Tempo de Serviço dos Servidores.

Por fim, quanto ao nível do cargo ocupado 76% dos entrevistados declararam ser cargo de nível médio, enquanto 16% são de cargo de nível superior e apenas 8% são de nível fundamental. Fazendo uma relação entre os servidores do cargo de nível médio com o seu grau de instrução

#### 4.2 – Análise do Clima Organizacional

Os resultados obtidos em relação ao Clima Organizacional baseiam-se na média das respostas obtidas na entrevista para cada variável. Cabe ressaltar que, quanto mais a média se aproxima de 5,0 maior é o grau de satisfação do Servidor entrevistado. A Variável **Organização e Condições de Trabalho** obteve a melhor média (3,85%) ao passo que a variável **Comportamento das Chefias** teve seu menor percentual (3,32%), conforme demonstrado na figura abaixo:

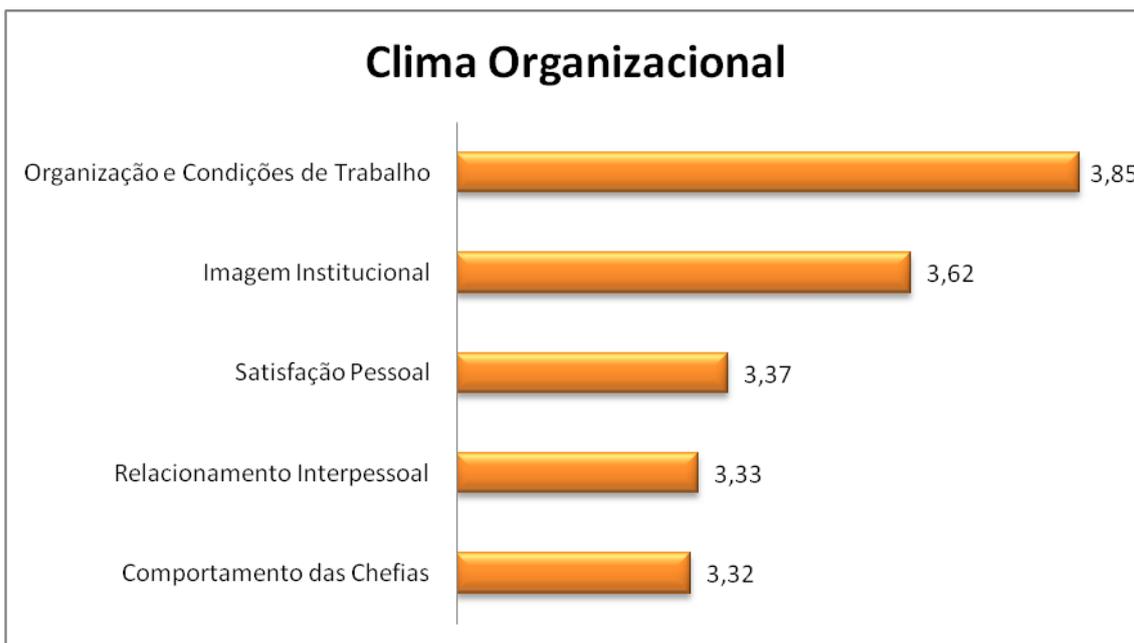


Gráfico 02 – Média Geral da Pesquisa de Clima Organizacional..

Em um panorama geral, podemos observar que a média obtida nas respostas, em sua maioria, foi satisfatória. Considerando que quanto mais o resultado se aproxima de 5 pontos, maior é a satisfação do colaborador. Para Bergamini e Coda (1997) a pesquisa do clima organizacional tem o papel fundamental de mapear as percepções que os colaboradores tem acerca do ambiente interno da organização, suas satisfações e insatisfações.

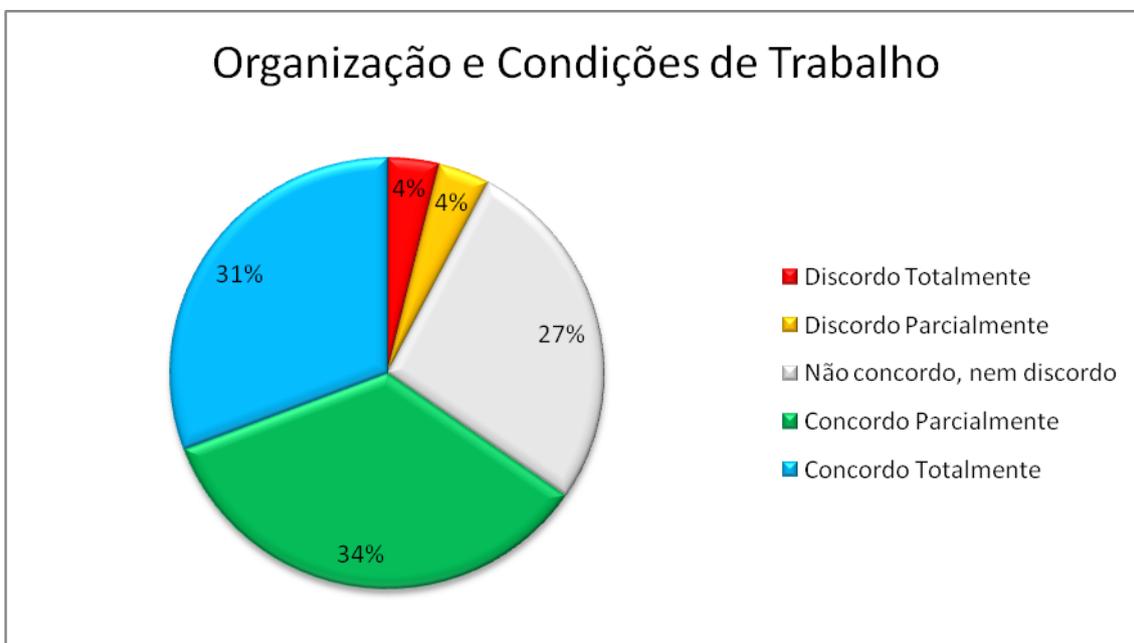


Gráfico 03 – Análise da Variável - Organização e Condições de Trabalho.

De acordo com Rizzatti (2002) a variável **Organização e Condições de Trabalho**, está relacionada com um melhor desempenho nas atividades funcionais dos colaboradores tendo em vista a adequação do ambiente de trabalho em seus aspectos físicos e suas condições ergonômicas (ventilação, ruído, iluminação, espaço, etc). Dos servidores entrevistados, 65% declararam concordar (parcialmente ou totalmente) que as condições de trabalhos ofertadas

atendem às suas expectativas. Uma avaliação favorável e que demonstra que a maioria dos colaboradores está satisfeitos em relação ao seu local de trabalho.

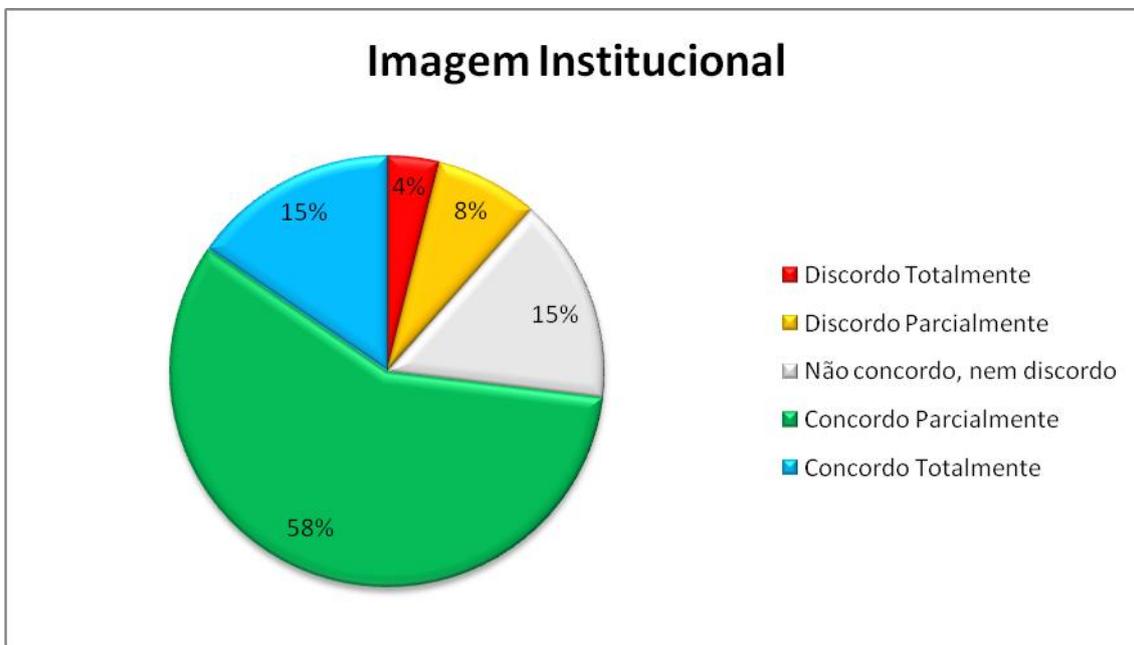


Gráfico 04 – Análise da Variável - Imagem Institucional.

A variável **Imagem Institucional** é constituída, segundo Rizzatti (2002), pela (i) satisfação dos usuários, que demonstra como a instituição é percebida por seu cliente/usuário e se este tem uma imagem positiva ou negativa do serviço prestado; (ii) pelo sentimento de identidade, em que, quanto mais o colaborador se identifica com aquela instituição maior será o seu grau de comprometimento; e, (iii) pelo prestígio obtido, que é o reconhecimento do Servidor em relação ao serviço que presta à sociedade, ele se sente prestigiado pelo papel que desempenha.

A avaliação deste quesito também foi bem positiva, considerando que 73% declararam concordar (parcialmente ou totalmente) que o Departamento de Administração possui uma imagem institucional positiva em relação aos seus usuários e que sentem-se felizes por fazerem parte deste departamento.

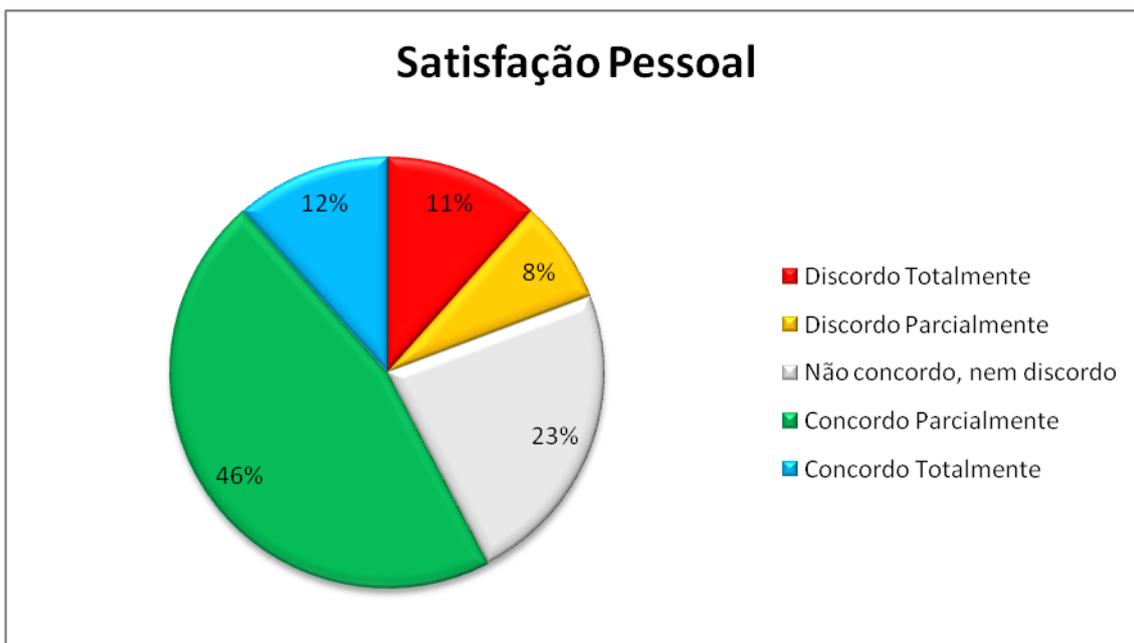
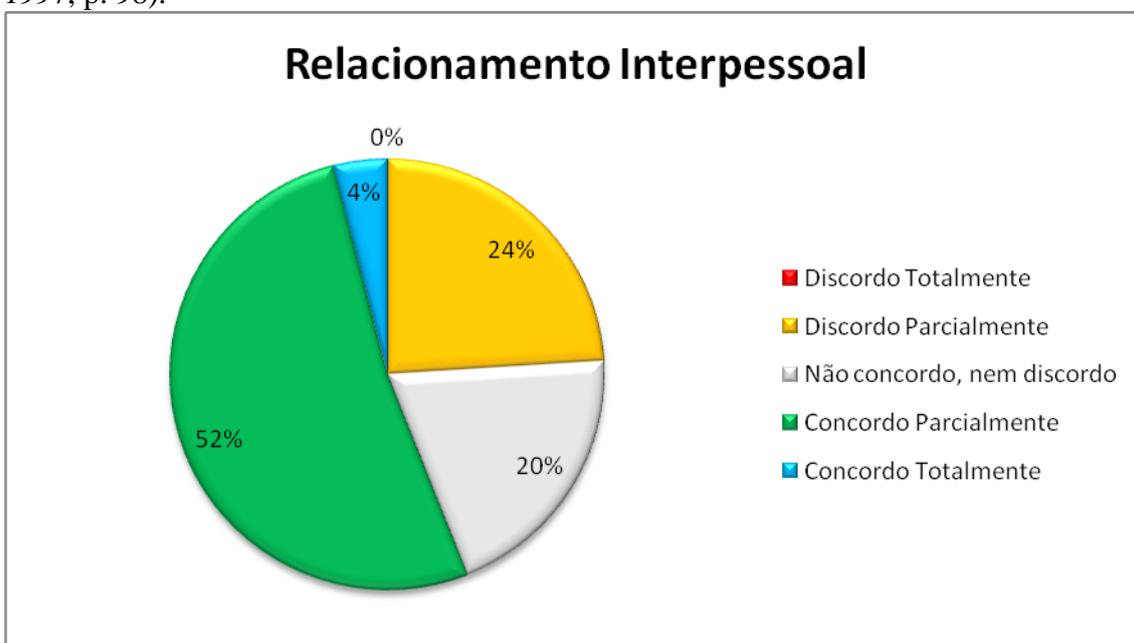


Gráfico 05 – Análise da Variável - Satisfação Pessoal.

Para Rizatti (2002) a categoria de análise do clima organizacional relativa à **satisfação pessoal** está relacionada com a satisfação dos colaboradores em relação ao trabalho que eles executam, a motivação que eles têm para a execução dessas tarefas e por fim, suas expectativas em relação ao reconhecimento da empresa pelas tarefas que executa.

Dos entrevistados, 19% Discordam (parcialmente ou totalmente) em relação a satisfação pessoal, 23% preferiram não opinar (nem concorda e nem discorda) e 58% concordam (parcialmente ou totalmente) estar satisfeitos com as tarefas que executam, motivados a executá-las e sentem-se reconhecidos pela instituição. Para Coda (1997) a satisfação relaciona-se a aspectos indiretos, tais como salário, benefício, equipe de trabalho, chefia, sob o ponto de vista do empregado e necessitam serem atendidas. Para ele, são esses aspectos extrínsecos os formadores do Clima Organizacional, que “nada mais é do que o indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho” (Coda, 1997, p. 98).



Para Rizzatti (2004) o **relacionamento interpessoal** é um quesito indispensável para a análise do clima organizacional, tendo em vista que quando as condições de trabalho são boas, descontraídas, espontâneas, tem-se um ambiente propício ao trabalho em equipe permeado de companheirismo e amizade entre os colaboradores. Dos entrevistados, 52% concordam parcialmente que o relacionamento entre os servidores do Departamento de Administração é um bom relacionamento. Apenas 4% afirmam concordar totalmente, ou seja, estão plenamente satisfeitos com o relacionamento da sua equipe de trabalho.

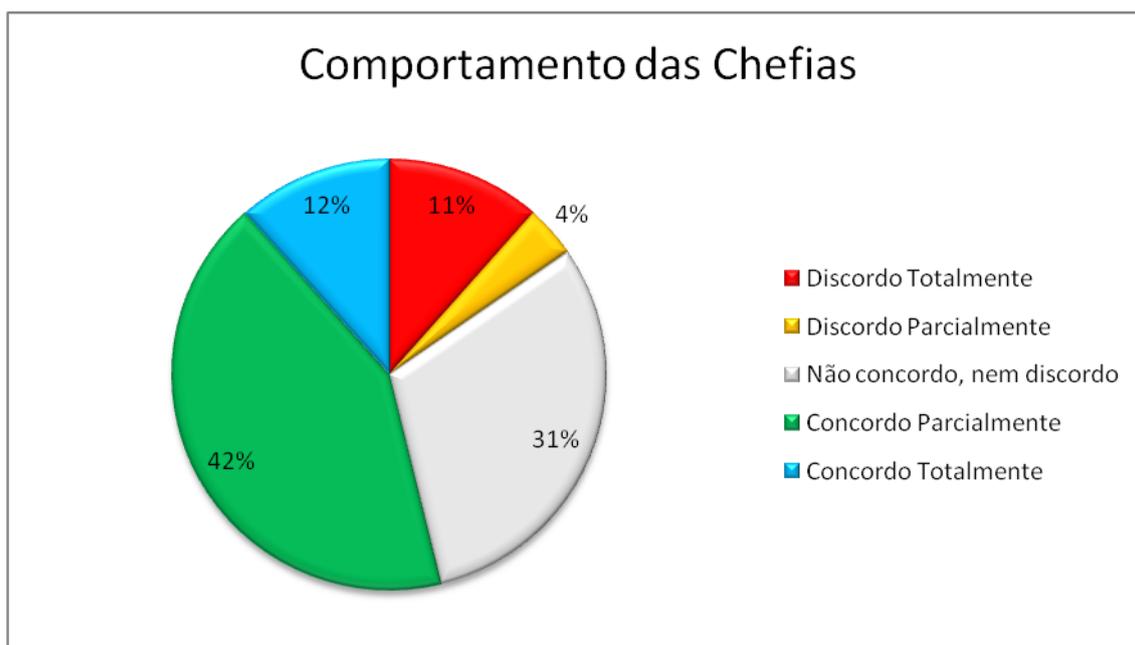


Gráfico 07 – Análise da Variável - Comportamento das Chefias.

O **comportamento das chefias** está relacionado ao modo com que os ocupantes de cargo de chefia lideram seus subordinados e como desempenham suas funções, segundo Rizatti (2002, p.74):

[...] a personalidade do chefe reveste-se de um papel decisivo na maneira de conduzir a equipe de trabalho. A maneira de administrar as pessoas pode ser caracterizada por diversos estilos: autocrático, paternalista, burocrático, defensivo e profissional, dentre outros.

Para ele, os estilos de liderança são circunstanciais, ou seja, não existe um padrão a ser seguido. Tudo irá depender do ambiente de trabalho, do comportamento dos subordinados, da personalidade do líder e sua forma de comandar. Ainda segundo a Rizzatti (2002) alguns fatores em relação ao chefe devem ser considerados, como a credibilidade, honestidade e seu grau de conhecimento das atividades que desempenha.

A abstenção de respostas chama atenção nesta variável, pois, 31% dos entrevistados preferiram não opinar, afirmando que nem concordam e nem discordam. A avaliação, contudo, não deixa de ser positiva, considerando que 54% dos servidores responderam concordar (parcialmente ou totalmente) com o estilo de gestão adotado pelas chefias.

## 5. CONCLUSÃO

É inegável a importância de se mensurar, independentemente da ferramenta ou mesmo método, o clima organizacional de uma organização. É através dessa aferição, sobre tudo as que trazem, por si só, resultados, traduzidos em diagnósticos de “n” variáveis que compõem uma organização, que pode-se suprir aquelas necessidades que mais afetam o desempenho humano e por conseguinte da organização. Portanto, a pesquisa de Clima organizacional, por ser uma ferramenta de fácil compreensão, contribuiu sobremaneira para a consecução deste estudo, uma vez que ela apontou alguns “nortes” que precisam ser redirecionados em termos de práticas, sejam de cunho gerencial ou mesmo de políticas de recursos humanos da organização pesquisada.

Assim sendo diante do objetivo proposto por este estudo, a pesquisa de clima organizacional mostrou-se uma ferramenta eficaz para a análise do gestor público. Entretanto, não foi possível retratar e/ou mapear os pontos fracos, tendo em vista que as variáveis escolhidas para este estudo apresentaram médias superiores a 3,32. O que significa em uma escala de 1 a 5, que os entrevistados, em sua maioria, estão satisfeitos, tanto com o local de trabalho quanto com a equipe de trabalho, a avaliação em si, foi positiva.

A busca da melhoria contínua do ambiente de trabalho, a satisfação dos seus usuários e colaboradores deve ser uma meta constante do gestor público. Para Luz – Clima Organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento. (2003, p. 29), isso significa dizer que, a qualquer momento esse cenário, hoje analisado favorável, pode mudar. Para isso é imprescindível que o gestor público desenvolva planos de ação em busca da manutenção desse ambiente de trabalho, preservando um alinhamento entre os objetivos organizacionais e os servidores da instituição.

## 6. REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

Gil, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. / Antônio Carlos Gil. - 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

Lakatos, Eva Maria. **Metodologia Científica**. Eva Maria Lakatos, Marina de Andrade Marconi. - 6ª Ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

Lakatos, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos pesquisa bibliográfica projeto e relatório publicações e trabalhos científicos. Eva Maria Lakatos, Marina de Andrade Marconi. 7.ed. – 3. Reimpr. - Sao Paulo: Atlas, 2009.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e

multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro.2003. 182 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

PUENTE-PALACIOS, K. E. **Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional**. Revista de Administração — RAUSP, 37, 96-104, 2002.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI JR, G.; BONA SARTOR, V.V. **Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais**. Anais do IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004.

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

\_\_\_\_\_. **Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SARAIVA, L. A. S. **Cultura organizacional em ambiente burocrático**. RAC, v.6, n.1, jan. / abr. 2002: 187- 207.

SILVA, Priscila Pereira Cavalcanti; STEFANINI, Claudio José. **Clima organizacional – um estudo sobre aspectos motivacionais em uma repartição pública**. CHAMPION, p. 5, 1996.

SOUZA, Edela L. P. de. Percepção de clima conforme escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 20, n. 4, p. 51-56, out./nov. 1980.

TRALDI, M. T. F.; DEMO, G. (2012). **Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de Administração de uma Universidade Federal**. REAd, Porto Alegre, v. 72, n. 2, maio/agosto., p. 290-316.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.