



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**JOSÉLIA ANDRADE DA SILVA**

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: PROPOSTA DE  
MODELO DE DIAGNÓSTICO PARA UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

Salvador  
2017

**JOSÉLIA ANDRADE DA SILVA**

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: PROPOSTA DE  
MODELO DE DIAGNÓSTICO PARA UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção de grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida

Salvador  
2017

Escola de Administração - UFBA

S586 Silva, Josélia Andrade da.

Pesquisa de clima organizacional: proposta de modelo de diagnóstico para uma universidade federal / Josélia Andrade da Silva. – 2017.  
116 f. : il.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2017.

1. Universidades e faculdades públicas – Clima organizacional.  
2. Clima organizacional – Satisfação no trabalho. 3. Universidades e faculdades públicas – Administração de recursos humanos. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 658.406

**JOSÉLIA ANDRADE DA SILVA**

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: PROPOSTA DE  
MODELO DE DIAGNÓSTICO PARA UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 16 de outubro de 2017.

Denise Ribeiro de Almeida – Orientadora \_\_\_\_\_  
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil.  
Universidade Federal da Bahia

Jorge Luiz Lordêlo de Sales Ribeiro \_\_\_\_\_  
Doutor em Educação pela Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil.  
Universidade Federal da Bahia

Ana Rita Silva Sacramento \_\_\_\_\_  
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia, Bahia, Brasil.  
Faculdade Anísio Teixeira

A Deus, por ter me dado força, sabedoria e discernimento para que não fraquejasse diante dos obstáculos.

À minha família e amigos, que sempre me deram apoio e incentivo.

## AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar os meus sinceros agradecimentos a todos aqueles que, de alguma forma, me deram forças para que a conclusão deste trabalho fosse possível: Agradeço a Deus, pois é a luz que guia meus passos.

Ao meu pai, Joel, e em especial à minha mãe, Zenilda, por ter me segurado nos braços em todos os momentos difíceis da minha vida e lutado arduamente para que eu concretizasse mais este sonho.

À minha irmã, Jucimara, pelo apoio constante e incentivo à conquista de meus objetivos.

Ao meu namorado, Luiz, que, em situações bastante complicadas, conseguiu despertar minha motivação, força e ânimo para seguir avante.

À minha amiga, Dorotea, a quem admiro pelo exemplo de profissional e de pessoa e que esteve presente em todas as fases dessa trajetória do mestrado, além de me incentivar e fazer crer que esse sonho era possível de ser alcançado.

À minha orientadora, Denise Ribeiro, a quem admiro muito pela forma como desempenha suas atividades e pela dedicação a esta pesquisa. Seu exemplo como profissional e como pessoa me inspira a continuar nessa trajetória acadêmica.

A todo o corpo docente e técnico do Núcleo de Pós-Graduação em Administração da UFBA.

Aos professores Jorge Luiz e Ana Rita por aceitarem o convite para participar dessa banca de defesa.

À professora Maria do Carmo, que, além de colaborar com o projeto desde o início, foi grande incentivadora do meu trabalho.

Aos participantes dessa pesquisa, por se disponibilizarem voluntariamente a contribuir com essa dissertação.

Às minhas amigas, Elivana, Érica e Márcia, que, graças ao convívio e apoio, tornaram mais prazerosa esta caminhada.

Aos meus colegas de trabalho, que me convidaram a voar em suas sabedorias com experiências e lições de vida.

Muito obrigada a todos!

De tudo, ficaram três coisas: a certeza de que ele estava sempre começando, a certeza de que era preciso continuar e a certeza de que seria interrompido antes de terminar. Fazer da interrupção um caminho novo. Fazer da queda um passo de dança, do medo uma escada, do sono uma ponte, da procura um encontro.

Fernando Sabino

SILVA, Josélia Andrade da. Pesquisa de clima organizacional: proposta de modelo de diagnóstico para uma universidade federal. 116 f. il. 2017. Dissertação (Mestrado) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

## RESUMO

As Instituições Federais de Ensino Superior são caracterizadas como organizações complexas, com constituições diversas das encontradas em outras organizações, tanto no que se refere às funções que devem desempenhar quanto aos aspectos estruturais. Visando maior profissionalização da gestão, essas instituições precisam fazer uso de ferramentas, como as pesquisas que avaliam o clima organizacional, que pode ser compreendido como o grupo de variáveis mensuráveis das organizações, perceptível de maneira direta ou indireta, mas que, em algum momento, será influenciador do comportamento dos servidores. Diante desse contexto, este estudo questiona: Quais variáveis compõem o clima organizacional em uma IFES em implantação? Para tanto, caracterizou-se o modelo de gestão das IFES, analisando-se as especificidades das carreiras de docentes e Técnico-Administrativos em Educação, comparou-se os modelos de pesquisa de clima organizacional existentes, selecionou-se as variáveis adequadas as IFES para composição do modelo de diagnóstico de clima organizacional e, a partir daí, propôs-se um modelo de diagnóstico que possibilitou a análise do clima organizacional em uma IFES considerando as especificidades desta instituição. Este estudo qualitativo baseia-se em conceitos e variáveis de clima organizacional e nas características das IFES. Os dados foram coletados por meio de entrevistas em profundidade, observação, documentos e questionários, os quais foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, a partir das categorias de análise: estrutura e regras; responsabilidade e autonomia; fatores motivacionais; relacionamento interpessoal, coesão, cooperação e equipe; conflito; imagem e avaliação, identidade e prestígio; liderança, suporte e comportamento das chefias; participação, iniciativa e desempenho; desenvolvimento de pessoas; comunicação; planejamento, organização e ambiente de trabalho e conforto físico; satisfação pessoal; fatores externos e especificidade das atividades. Os resultados evidenciaram que a fase de implantação em que a Universidade se encontra faz com que a instituição ainda não tenha um planejamento estratégico em algumas áreas da gestão, de modo que algumas normatizações e os procedimentos são estabelecidos à medida em que as demandas emergem do contexto prático. O desenvolvimento de pessoas, a especificidade das atividades desempenhadas por docentes e TAE, as dificuldades na comunicação e percepção sobre as lideranças são as principais questões que precisam ser consideradas ao se estruturar um modelo de pesquisa de clima organizacional para esta Universidade. A partir desses resultados, conclui-se que, embora, algumas ações voltadas à capacitação, qualificação e qualidade de vida dos servidores tenham sido implementadas na Universidade, ainda é necessário um esforço no que se refere à implantação do planejamento estratégico na área de Gestão de Pessoas, a fim de que se favoreça uma melhor percepção dos servidores em relação à instituição, conseqüentemente, beneficiando o clima organizacional, que é dinâmico e instável e precisa ser constantemente avaliado e monitorado.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas; Clima Organizacional; Universidades Federais.



SILVA, Josélia Andrade da. Organizational climate research: proposal of a diagnostic model for a federal university. 116 pp. ill. 2017. Master Dissertation – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

## ABSTRACT

Higher Education Institutions are regarded as complex organizations, which are constituted differently when compared to other organizations, both with regard to the functions it must perform and in terms of its structural aspects. In order to improve the professionalism of management, these institutions need to make use of tools such as surveys that evaluate the organizational climate, which can be understood as the group of measurable variables of the organizations, directly or indirectly perceptible, but which, at some point, will be influencing servant behavior. Given this context, this study questions: Which variables make up the organizational climate in an IFES in deployment? In order to do so, we investigated the occupational profile of the public servants, mapped the existing efforts in relation to the improvement of the organizational climate, identified the insights of the technical-administrative and teaching staff on the organizational climate, and then proposed the appropriate climate diagnosis model to the reality of the institution under study. In order to do so, the management model for Higher Education Institutions was characterized, analyzing the specificities of teachers' and technical-administrative careers, comparing the existing organizational climate research models with it. Subsequently, variables appropriate for the context of Higher Education Institutions were selected for the composition of the organizational climate diagnosis model and, thenceforth, the diagnostic model was proposed, what made possible the analysis of the organizational climate in a Higher Education Institution, taking into account the demands of this institution. This is a qualitative study, which is based on concepts and variables of organizational climate and the specificities of Higher Education Institutions. Data were collected through in-depth interviews, observation, documents and questionnaires, which were analyzed using the content analysis technique, from the following analysis categories: structure and rules; responsibility and autonomy; motivational factors; interpersonal relationship, cohesion, cooperation, and teamwork; conflict; image; evaluation, identity, and prestige; leadership, support, and leadership behavior; participation, initiative, and performance; development of people; communication; planning, organization and work environment and physical comfort; personal satisfaction; external factors and specificity of activities. Results showed that the implementation phase in which the University is located means that the institution does not yet have strategic planning in some areas of management, so that some regulations and procedures are established as demands arise. The development of people, the specificity of the activities performed by technical-administrative and teaching staff, difficulties in communication and perception about leadership are the main issues that need to be considered when analyzing the organizational climate in the University. Based on these results, it is concluded that, although some actions aimed at training, qualification and quality of life of the public servants have been implemented at the University, it is still necessary to perform an effort regarding the implementation of the strategic planning in the area of People Management to favor a positive perception of the public servants with respect to the institution, what, consequently, benefits the organizational climate, which is dynamic and unstable and needs to be constantly evaluated and monitored.

**Keywords:** People management; Organizational Climate; University.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Autores e conceitos de clima organizacional .....	23
<b>Quadro 2</b> – Distinções entre os conceitos de clima e cultura organizacional .....	25
<b>Quadro 3</b> – Comparação entre os principais modelos de pesquisa de clima organizacional .....	27
<b>Quadro 4</b> – Fatores externos para a análise de clima organizacional .....	38
<b>Quadro 5</b> – Variáveis de análise do clima organizacional .....	46
<b>Quadro 6</b> – Caracterização dos entrevistados.....	49
<b>Quadro 7</b> – Respondentes válidos. ....	50
<b>Quadro 8</b> – Resoluções do CONSUNI no período de agosto de 2014 a março de 2017 .....	53
<b>Quadro 9</b> – Quantitativo de servidores efetivos da Universidade pesquisada.....	54
<b>Quadro 10</b> – Escolaridade: TAE Cargos Nível D.....	74
<b>Quadro 11</b> – Escolaridade: TAE Cargos Nível E .....	75
<b>Quadro 12</b> - Similaridades entre docentes e TAE na percepção do clima organizacional .....	92
<b>Quadro 13</b> - Diferenças entre docentes e TAE na percepção do clima organizacional .....	93

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Estrutura/regras da Universidade na percepção dos docentes .....	57
<b>Gráfico 2</b> – Responsabilidade/autonomia na Universidade na percepção dos docentes .....	58
<b>Gráfico 3</b> – Fatores motivacionais na percepção dos docentes .....	60
<b>Gráfico 4</b> – Relacionamento interpessoal / coesão / cooperação / equipe na Universidade na percepção dos docentes .....	61
<b>Gráfico 5</b> – Conflito na Universidade na percepção dos docentes .....	62
<b>Gráfico 6</b> – Imagem e avaliação/identidade/prestígio percebidos pelos docentes ...	63
<b>Gráfico 7</b> – Liderança/suporte/comportamento das chefias de acordo com os docentes.....	64
<b>Gráfico 8</b> – Participação/iniciativa/desempenho na percepção dos docentes .....	65
<b>Gráfico 9</b> – Treinamento, Desenvolvimento e Educação/Remuneração e Recompensas na percepção dos docentes .....	66
<b>Gráfico 10</b> – Comunicação na Universidade na percepção dos docentes .....	68
<b>Gráfico 11</b> – Planejamento, organização e ambiente de trabalho/conforto físico na Universidade na percepção dos docentes .....	69
<b>Gráfico 12</b> – Satisfação pessoal na Universidade na percepção dos docentes .....	70
<b>Gráfico 13</b> – Fatores externos na percepção dos docentes .....	72
<b>Gráfico 14</b> – Especificidade das atividades na Universidade na percepção o dos docentes.....	73
<b>Gráfico 15</b> – Estrutura/regras na Universidade na percepção dos TAE .....	76
<b>Gráfico 16</b> – Responsabilidade/autonomia na Universidade na percepção dos TAE .....	77
<b>Gráfico 17</b> – Fatores motivacionais na Universidade na percepção dos TAE .....	78
<b>Gráfico 18</b> – Relacionamento interpessoal/coesão/cooperação/equipe na Universidade na percepção dos TAE .....	79
<b>Gráfico 19</b> – Conflito na Universidade na percepção dos TAE.....	80
<b>Gráfico 20</b> – Imagem e avaliação/identidade/prestígio na Universidade na percepção dos TAE .....	81
<b>Gráfico 21</b> – Liderança na Universidade na percepção dos TAE .....	82
<b>Gráfico 22</b> – Participação/iniciativa/desempenho na Universidade na percepção dos TAE .....	83

<b>Gráfico 23</b> – Treinamento, desenvolvimento e educação/remuneração e recompensas na Universidade na percepção dos TAE.....	85
<b>Gráfico 24</b> – Comunicação na Universidade na percepção dos TAE.....	86
<b>Gráfico 25</b> – Planejamento, organização e ambiente de trabalho / conforto físico na Universidade na percepção dos TAE .....	87
<b>Gráfico 26</b> – Satisfação pessoal na Universidade na percepção dos TAE.....	88
<b>Gráfico 27</b> – Fatores externos na percepção dos TAE.....	90
<b>Gráfico 28</b> – Especificidades das atividades na Universidade na percepção dos TAE .....	91

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANPAD	Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
CONSUNI	Conselho Universitário
CONEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
NGP	Nova Gestão Pública
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
REUNI	Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RH	Recursos Humanos
SIG	Sistema Integrado de Gestão
TAE	Técnico-Administrativo em Educação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
2.1 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA CONTEXTUALIZAÇÃO.....	19
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL: DOS PRIMEIROS ESTUDOS AOS TRABALHOS BRASILEIROS CONTEMPORÂNEOS .....	26
2.3 CARACTERÍSTICAS E PERSPECTIVAS DA GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	38
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>45</b>
3.1 TÉCNICAS METODOLÓGICAS .....	48
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA IFES .....	51
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS .....</b>	<b>56</b>
4.1 CLIMA ORGANIZACIONAL A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS DOCENTES.	56
4.2 CLIMA ORGANIZACIONAL A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS TÉCNICO- ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO.....	74
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>95</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>99</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada da Universidade .....</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICE B – Questionário aplicado aos docentes da Universidade .....</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICE C – Questionário aplicado aos TAE da Universidade.....</b>	<b>114</b>

## 1 INTRODUÇÃO

É comum ouvir que, no setor privado, o ativo organizacional mais importante são as pessoas e que estas devem ser comprometidas, capacitadas e alinhadas à estratégia e ao negócio da organização na qual atuam. Inspiradas por tal ideia, estas passaram a se preocupar com questões de capacitação, clima organizacional e valorização dos profissionais, com vistas a agregar e manter pessoas não somente engajadas com seus princípios, mas também satisfeitas e motivadas em relação ao seu trabalho e ambiente profissional (RIZZATTI, 2002; DEMO, 2014).

No que se refere ao segmento público, a Nova Gestão Pública (NGP), que se destaca pela inclusão do princípio da eficiência na Constituição da República, pela Emenda Constitucional 19/98 (BRASIL, 1998), passa a exigir cada vez mais qualidade na prestação do serviço público, fazendo com que surjam novas tendências na Gestão de Pessoas neste setor, que busca gradativamente a profissionalização do servidor e a melhoria da qualidade de vida no trabalho.

A partir dessa necessidade de profissionalização da Gestão de Pessoas, autores como Brito (1998), Colombo (2010) e Ferreira (2015) destacam a importância de que sejam realizadas pesquisas acerca do clima organizacional, pois o mapeamento do mesmo pode colaborar com o aumento da eficiência organizacional, podendo também contribuir para a criação de um ambiente que satisfaça às necessidades dos integrantes de seu quadro funcional da organização em questão, ao tempo em que permite que haja maior direcionamento dos comportamentos para que se atinjam de forma mais completa os diferentes objetivos organizacionais.

Nesse cenário, é possível perceber que o clima organizacional não deve receber a atenção de apenas um colaborador ou setor, mas sim, deve envolver mais amplamente diferentes segmentos e setores, com vistas a conduzir a forma de pensar e agir da organização de forma ampla. Por conseguinte, todos os colaboradores precisam participar deste esforço, com vistas à criação e operacionalização do maior número possível de ações alinhadas aos objetivos organizacionais (LUCENA, 2004).

Complementando tal concepção, Bowen e Ostroff (2004, p. 205) apontam a importância de se pesquisar o clima organizacional por entenderem que este corresponde à forma como a organização é percebida e avaliada pelos seus membros em termos de práticas, políticas, procedimentos, rotinas e recompensas. Nesse sentido, para estes autores, as práticas e sistemas de Gestão de Pessoas

desempenham um papel fundamental na determinação do clima e na sua percepção pelos funcionários, sendo, fundamental seu diagnóstico contínuo como forma de se subsidiar as decisões tomadas pela alta gestão, garantindo-se desta forma, um modelo de Gestão de Pessoas alinhado à estratégia organizacional.

Apesar de o clima organizacional ser abstrato, ele se concretiza através de indicadores que fornecem parâmetros que possibilita a análise da sua qualidade, indicando se este é bom ou não. Se for considerado que a Gestão de Pessoas tem como objetivo a satisfação dos funcionários, então a identificação e a análise do clima são de fundamental importância, visto que, quando as pessoas estão satisfeitas e motivadas com o seu ambiente de trabalho, tendem a apresentar maior produtividade (FERREIRA, 2015, p. 55).

Muitas pesquisas têm sido desenvolvidas em vários países sobre o clima organizacional, porém há uma lacuna no conhecimento sobre o diagnóstico de clima organizacional em IES, o que faz desta pesquisa uma nova possibilidade de investigação nesta área. Nas revistas *internacionais Administrative Science Quarterly, Organization Studies, Human Relations e Journal of Management Studies* identificaram-se 73 pesquisas sobre clima organizacional no período de 1995 a 2015, mas nenhuma investigava este tema nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Por sua vez, em publicações nacionais foram identificadas apenas 32 publicações sobre clima organizacional no banco de dados da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e 51 pesquisas dos programas de Administração no Banco de Teses e Dissertações da Capes, das quais apenas 02 investigaram o clima organizacional em Universidades Federais.

Neste cenário e tomando-se por base os pressupostos da NGP, destaca-se a importância de se manter um bom clima organizacional e a necessidade da Gestão de Pessoas observar a qualidade de vida no trabalho, a satisfação dos servidores e a exigência da prestação de serviços públicos com qualidade e eficiência. A partir de tais concepções, esta dissertação visa responder à seguinte questão de pesquisa – **Quais variáveis compõem o clima organizacional em uma IFES em implantação?**

A análise do clima organizacional precisa ser realizada considerando a complexidade e características de cada organização (LEMOS; MARTINS, 2007; LUZ, 2014). Diante disso, o objetivo geral do estudo é propor um modelo de diagnóstico que possibilite a análise do clima organizacional em uma IFES considerando as



especificidades desta instituição. Para fins de desenvolvimento da pesquisa, este objetivo geral foi desdobrado em quatro objetivos específicos:

- Caracterizar o modelo de gestão das IFES;
- Analisar as especificidades das carreiras de docentes e TAE;
- Comparar os modelos de pesquisa de clima organizacional existentes;
- Selecionar as variáveis adequadas as IFES para composição do modelo de diagnóstico de clima organizacional.

Frente ao até aqui exposto, a dissertação tem como pressuposto que as visões dos TAE e docentes em relação ao clima são diferentes, e que para a proposta de um modelo de instrumento de clima é fundamental que essas percepções sejam mapeadas. Esse pressuposto emerge do entendimento de que esses dois grupos são submetidos a regimes de trabalho diferentes e da vivência da pesquisadora em uma IFES.

A justificativa à realização deste estudo decorre da percepção de que é importante trabalhar em termos legais a necessidade da observância aos princípios da NGP, que ainda se encontra em fase de implantação, principalmente nas IFES criadas após o Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Este programa, instituído no Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, proporcionou o aumento significativo de IFES, uma vez que seu principal objetivo foi dotar estas organizações das condições necessárias à ampliação de acesso e permanência no Sistema Federal de Educação Superior, reunindo esforços para a consolidação de uma política nacional de expansão da rede pública universitária brasileira, notadamente na sua esfera federal (BRASIL, 2007).

A partir do REUNI e de outros programas de expansão que o sucederam, criaram-se 18 novas universidades federais e 173 novos *campi* universitários no período de 2003 a 2014, o que fez com que o número de municípios atendidos pelo segmento passasse de 114 para 289, favorecendo-se o desejado processo de interiorização do ensino superior público federal (BRASIL, 2014). A IFES pesquisada enquadra-se nesse cenário, pois foi criada em 2013, por meio de um desmembramento de uma Universidade Federal já existente.

Com relação, especificamente, às IFES, nome genérico das instituições federais da área de educação que atuam no ensino a partir do terceiro grau, Silva (2003) afirma que são caracterizadas por muitos autores como organizações complexas constituídas de modo diferente quando comparadas a outras

organizações, tanto no que se refere às funções que devem desempenhar quanto aos seus aspectos estruturais. Avançando nesta concepção, Mintzberg (2009, p.12) afirma que “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”. Assim, nas IFES, a estrutura se distingue do que é comum nas demais organizações, pois diante das atividades de pesquisa e extensão, por vezes novos grupos são constituídos de modo a atender às demandas, trazendo desta forma maior dinamismo aos aspectos estruturais.

Neste cenário, com o aumento das Instituições de Ensino e, conseqüentemente, com a nomeação de novos servidores, torna-se mais importante a profissionalização da Gestão de Pessoas no Setor Público, que necessita de ferramentas para atender a não somente a este novo contexto, mas também, às novas exigências legais.

Discutir o clima organizacional em uma IFES em implantação é importante para a melhoria contínua do trabalho dos servidores, podendo fomentar a discussão sobre a Gestão de Pessoas sob diversos aspectos neste ambiente. Na instituição pesquisada, esse fator torna-se mais relevante, por se ter percebido situações em que Gestão de Pessoas não tem recebido a devida prioridade. Um exemplo disso ocorreu quando da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2020, que, não tem previsão de início dos trabalhos na área, pois em sua primeira fase, em andamento desde setembro/2015, optou-se por se agir sobre quatro dimensões: Gestão Organizacional, Gestão Pedagógica, Gestão da Infraestrutura e Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação, ficando as demais - Gestão financeira, Gestão da Avaliação e Gestão de Pessoas – sem ser trabalhadas.

Um fator identificado pela pesquisadora, que tende a modificar a situação retro citada, é a criação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, em dezembro de 2016, pois, esta será a responsável, dentre outras atividades administrativas, por implantar uma política de Gestão de Pessoas na IFES estudada. Destaca-se que essa pesquisa não analisou a forma de atuação dessa pró-reitoria, visto não haver tempo hábil entre sua criação e a finalização da dissertação.

A pesquisadora optou por não divulgar o nome da Instituição analisada, por considerar que esse sigilo trará mais segurança aos respondentes, o que não invalida os resultados aqui apresentados, todavia considera-se que isso não gerou prejuízo para essa pesquisa, pois trata-se de uma proposta de instrumento de análise do clima

organizacional para essa IFES, mas que poderá ser adequada a outras instituições dessa natureza.

É importante salientar que a opção pela escolha desta IFES decorreu também do fato de a autora atuar na sua área de Gestão de Pessoas, o que proporcionou conhecer *in loco* a realidade de uma universidade em implantação, acompanhando o desenvolvimento dos seus procedimentos estratégicos e operacionais. Considerando que essa IFES possui mais de 3 anos de funcionamento e que ainda não realizou uma pesquisa de clima organizacional, entende-se que a pesquisa proposta pode ser utilizada como apoio na tomada de decisões que visem à melhoria do desempenho institucional, podendo sua replicação ser útil neste tipo de diagnóstico para outras IFES que vivenciem condições similares.

Esta pesquisa também é fruto de uma inquietação presente na trajetória profissional da sua autora que entende que o clima organizacional influencia, direta e indiretamente, na satisfação dos indivíduos e que as Universidades Federais ainda não possuem, em geral, modelos adequados de diagnóstico de clima organizacional.

Finaliza-se esta introdução, apontando-se que além deste capítulo que visou contextualizar a pesquisa e apresentar os princípios norteadores do estudo, o mesmo é composto por quatro outros capítulos: o segundo, destinado ao referencial teórico, apresenta reflexões relativas ao tema pesquisado, enfatizando uma contextualização sobre cultura e clima organizacional, um levantamento dos estudos sobre clima organizacional, assim como algumas peculiaridades e perspectivas da gestão nas IES; o terceiro traz a metodologia adotada, enfocando a circunstância de análise do estudo e os critérios de seleção e análise dos dados; em sequência, são explicitados e analisados os principais resultados obtidos; finalmente, o quinto capítulo contém as considerações finais, limitações e possíveis estudos a serem realizados a partir deste trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo visa subsidiar a elaboração de proposta de diagnóstico de clima organizacional a partir de levantamento de literatura já publicada sobre o tema. Inicialmente, serão abordadas as interconexões entre cultura e clima organizacional. O segundo tópico consiste na apresentação das pesquisas mais relevantes sobre clima organizacional. Por fim, faz-se necessário expor as peculiaridades das IES, apresentando os fatores que devem ser levados em consideração quando da realização de um esforço de diagnóstico do clima organizacional.

### 2.1 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL: UMA CONTEXTUALIZAÇÃO

O assunto principal desta pesquisa é o clima organizacional. Devido à relevância da cultura no ambiente institucional e da sua relação com clima organizacional, percebeu-se necessário expor algumas considerações relativas a esta temática.

No contexto semântico, de acordo com Ferreira (2016), o termo cultura tem outros significados para além daquele mais conhecido do modo de cultivar a lavoura, ou seja, trata-se de um conceito de natureza polissêmica. Desta forma, a cultura pode ser compreendida no âmbito social, como o conjunto dos padrões de crenças, comportamentos e valores que são compartilhados coletivamente, a partir de um esforço conjunto de aprimoramento desses valores e que determinam o comportamento e características de um grupo ou sociedade.

O conceito de cultura organizacional, ou seja, a apropriação de um conceito de outra área no âmbito das organizações, segundo Gonçalves (2012), teve início a partir de 1980, como foco de pesquisa de analistas organizacionais e espaço de intervenção para consultores e gestores. Neste período, a literatura sobre cultura organizacional popularizou a noção de excelência nas formas de pensar, sentir e agir dos membros das organizações. Estes trabalhos contribuíram para difundir a ideia de que a excelência das organizações tem, essencialmente, relação com as formas comuns de pensar, sentir e agir de seus diferentes membros.

Posteriormente, Hofstede (2003, p. 210) afirma que a cultura organizacional se relaciona à história e tradição da organização, sendo assim é, por natureza, coletiva, holística, compartilhada e idealista, dotada de relativa profundidade, e de difícil

mudança, embora não haja acordo sobre o grau de dificuldade. Destaca, também, que as diferenças culturais se manifestam de diferentes formas: símbolos, heróis, rituais e valores, que cobrem a totalidade do conceito, compreendendo-o sob a forma de camadas de uma cebola, sendo que os símbolos representam a parte exterior da cultura; os valores e rituais a parte mais profunda, e os heróis e rituais as camadas intermédias (HOFSTEDE, 2003, p. 22-23).

[...] as culturas organizacionais contêm os elementos essenciais dos valores, as explicações negociadas e os significados historicamente constituídos que impregnam as ações com propósito e valoração consensuais, que tornam possíveis os esforços organizacionais e, portanto, as organizações. (MORAN; VOLKWEIN, 1992, p. 33).

A cultura organizacional, portanto, pode ser investigada em vários níveis diferentes, considerando a intensidade que o fenômeno cultural é perceptível ao observador. Segundo Schein (2009, p. 23), esses níveis variam de manifestações abertas muito tangíveis, que se podem ver e sentir, às suposições básicas, que são inconsistentes e consideradas a essência da cultura. Ainda segundo o último autor (2009, p. 23-34), os níveis podem ser classificados de três formas:

- Artefatos – representam o nível mais superficial e perceptível, que são os aspectos visíveis, tais como a arquitetura de seu ambiente físico, suas linguagens, maneiras de se comunicar, no vestuário das pessoas e em seus rituais e cerimônias observáveis;
- Crenças e valores assumidos – são os valores importantes que definem a razão pela qual as coisas são feitas;
- Suposições fundamentais básicas – representam o nível mais profundo e oculto da cultura; são as crenças, percepções, sentimentos e pensamentos; são as regras não escritas.

É nesse sentido das suposições fundamentais básicas que se propaga o entendimento de que a cultura organizacional deve ser vista como resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo, sendo apenas parcialmente influenciada pelo comportamento do líder. Sob tais concepções, pode ser compreendida como:

[...] um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de

adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2009, p. 16).

A percepção de que a cultura organizacional é o padrão compartilhado de crenças, suposições e expectativas dos membros da organização, bem como a maneira de perceber a organização, suas normas, papéis, valores e ambiente, também é compactuada por Bowditch e Buono (1992), que contribuíram com esse construto identificando que a cultura disponibiliza formas de pensamento, sentimento e reação que guiam a tomada de decisão e as ações.

Assim, a cultura organizacional é vista como um fator que não influencia apenas a tomada de decisão e as ações laborais, para além disso, está presente na missão, nos valores e nas rotinas institucionais. Reforçando tal concepção, Stoner, Freeman e Gilbert (1995) destacam que a cultura como um todo é menos explícita do que os procedimentos e as regras, podendo ser comparada metaforicamente a um *iceberg* no qual, na superfície, encontram-se os aspectos visíveis (formais) e abaixo dela os aspectos ocultos (não formais).

Detalhando a metáfora do *iceberg*, de acordo com Ferreira (2015) é possível compreender que ao se falar dos aspectos visíveis e formais da cultura, fala-se dos objetivos, dos recursos financeiros, da estrutura, da tecnologia, das políticas e dos procedimentos, dentre outras dimensões que são vistas como representações da cultura patente. Abaixo da superfície, representando a cultura latente, encontram-se os aspectos informais, tais como: sentimentos, interações, percepções, normas grupais e valores.

Em outras palavras, é possível afirmar que os aspectos patentes da cultura podem ser classificados como aqueles de mais fácil percepção e compreensão, visto que normalmente são explicitados no discurso dos membros de uma dada organização, assim como nos seus documentos oficiais. Por sua vez, as dimensões que compõem a cultura latente normalmente não são explícitas, nem no discurso oral nem nos registros oficiais; na verdade, na maior parte dos casos, faz parte do inconsciente dos membros da organização (FERREIRA, 2015, p. 52).

A partir das considerações e características sobre a cultura organizacional, expostas até aqui, faz-se necessário tecerem-se algumas análises a respeito das distinções deste construto teórico em relação ao clima organizacional. Tal opção é

necessária por se considerar que é relativamente comum no contexto profissional a presença de relativa confusão entre estes conceitos, fazendo com que, por vezes, sejam usados como sinônimos.

Inicialmente, traz-se a visão de Gonçalves (2012) que apresenta ao leitor algumas das diferenças entre clima e cultura organizacional, partindo do pressuposto de ser o primeiro mais influenciado pelos conceitos que emergem do campo da Psicologia Social, enquanto a cultura relaciona-se mais fortemente aos conceitos trazidos pela Antropologia. Assim, nas palavras dele:

O clima está mais relacionado com os processos da compreensão e do conhecimento, através dos quais os colaboradores entendem a realidade organizacional respondendo através das suas atitudes e afetos, logo o clima organizacional é mais influenciado pela psicologia social. Enquanto a cultura está relacionada com os valores e ideologias partilhados e subjacentes às diversificadas formas de manifestações da cultura (artefatos, lendas, mitos, símbolos, valores, comportamentos, etc.) e por consequência mais ligada à antropologia. (GONÇALVES, 2012, p. 89).

De forma similar, Patterson et al. (2005, p. 380) também afirma que o conceito de clima tem sido consistentemente descrito como percepções compartilhadas dos funcionários acerca de suas organizações, mas a evolução desse construto tem contribuição de muitos pesquisadores que serão apontados na sequência deste referencial.

A fim de melhor se compreender esta evolução conceitual, entende-se ser relevante trazer-se, no escopo desta dissertação, um pouco da perspectiva histórica da mesma. Há consenso de que os estudos acerca de clima organizacional se iniciam no campo da psicologia social, ainda durante a década de 1930, sendo, porém, a primeira análise sistemática realizada por Argyris, apenas em 1960. (TAKAHASHI; SARSUR, 2011, p. 12).

Esse conceito foi mais explorado nos anos seguintes por autores diversos, a exemplo de Schneider e Snyder (1975), Kolb, Rubin e McIntyre (1978), entre outros. Posteriormente, o conceito de clima foi incorporado à teoria organizacional e as organizações passaram a adotá-lo como uma das suas ferramentas no que se refere às práticas de gestão, tendo por objetivo fazer a análise da percepção dos empregados acerca do seu ambiente de trabalho, identificando, assim, lacunas que

poderiam ser corrigidas, visando melhorar a produtividade (TAKAHASHI; SARSUR, 2011, p. 12).

Complementando tais percepções, Gelade e Ivery (2003) reconhecem que os indivíduos percebem o clima a partir da dinamização do ambiente organizacional e, em consonância com sua experiência em estudos psicológicos, argumentam ainda que os processos de apoio da Gestão de Pessoas são as chaves que interligam o clima psicológico, percebido pelo indivíduo, à percepção coletiva do clima organizacional. Fornecendo certa coerência no apoio a um bom clima organizacional, estes elementos adicionais do ambiente devem fornecer um importante complemento ao sistema de práticas de Gestão de Pessoas, seja no setor público ou privado.

A fim de ilustrar tais concepções de uma maneira sintetizada, apresentam-se a seguir alguns dos principais conceitos de clima organizacional, relacionando-os aos seus respectivos autores.

**Quadro 1 – Autores e conceitos de clima organizacional**

<b>Autores</b>	<b>Conceitos</b>
Litwin e Stringer (1968)	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.
Schneider e Snyder (1975)	Uma percepção generalizada que o indivíduo forma da organização, e que é resultante de experiências vivenciadas por ele neste ambiente.
Souza (1978)	Um fenômeno resultante da interação da cultura.
Coda (1998)	As pessoas acreditam que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento.
Teixeira (2002)	Expressão dos sentimentos dos empregados diante dos valores, das políticas, das práticas de gestão de recursos humanos, da forma de relacionamento com os colegas, da postura da empresa ao estabelecer metas e retribuir pelo alcance delas, além da situação econômica.
Schneider, Ehrhart, Macey (2013)	Clima e cultura organizacional são duas construções alternativas para conceituar a maneira que as pessoas experimentam e descrevem seus locais de trabalho.
Luz (2014)	A atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários.

Fonte: Elaboração própria (2016), a partir de Litwin e Stringer (1968, p. 29); Schneider e Snyder (1975, p. 320); Souza (1978, p. 37); Coda (1998, p. 6); Teixeira (2002, p. 574); Schneider, Ehrhart e Macey (2013, p. 380) e Luz (2014, p. 13).

Considerando as definições sobre clima organizacional, no escopo desta pesquisa resumidamente foi considerado, principalmente a partir das definições propostas por Coda (1998), Teixeira (2002) e Luz (2014), que o mesmo deve ser visto como um sentimento ou um estado de ânimo dos trabalhadores de uma determinada organização, em um dado momento. Todavia, Luz (2014) percebe que este estado de ânimo não é de fácil mensuração devido à subjetividade que permeia suas diferentes dimensões. Por conta disso, torna-se necessário o desenvolvimento de ferramentas



que permitam não somente o melhor dimensionamento dos níveis de contentamento e comprometimento, mas também favoreçam o mapeamento mais adequado das diferentes percepções dos funcionários no que se refere às diversas características da organização em que atuam.

No conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente, Luz (2014, p. 20) considera que o clima é afetado por fatores externos à organização, pelas condições de saúde, habitação, lazer e familiar de seus funcionários, mas também pelas próprias condições sociais, assim, a cultura organizacional é uma de suas principais causas. Portanto, entre clima e cultura, há uma relação de causalidade, em que a cultura é uma das causas e o clima é a consequência.

A partir dos conceitos de clima apresentados, é possível extrair, em termos gerais, que o mesmo pode ser visto como a percepção do indivíduo acerca do seu ambiente de trabalho. Nesta pesquisa, será utilizada a definição de que clima organizacional pode ser compreendido como o grupo de variáveis mensuráveis das organizações, perceptível de maneira direta ou indireta, mas que, em algum momento, será influenciador do comportamento dos servidores. (LITWIN; STRINGER, 1968; CODA, 1998; LUZ, 2014).

Para alguns autores, os termos cultura e clima podem se confundir (SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2013), já para outros o clima é resultado da interação da cultura organizacional (SOUZA, 1978; TEIXEIRA, 2002). É possível observar também um relativo consenso em relação à presença da instabilidade e do fato de ser uma possível caracterização do nível de satisfação dos quadros funcionais da organização em um dado momento.

Com base no material discutido até este momento, percebe-se a relevância das pesquisas sobre cultura e clima organizacional, temas interligados, mas com pontos de diferenciação. Essa diferenciação é necessária, pois uma pesquisa sobre clima organizacional é percebida pela autora dessa pesquisa como uma fotografia da instituição em um dado momento, enquanto a pesquisa sobre cultura organizacional avalia questões mais duradouras, conforme exposto no quadro a seguir.

**Quadro 2 – Distinções entre os conceitos de clima e cultura organizacional**

<b>Dimensão</b>	<b>Clima</b>	<b>Cultura</b>
Natureza	Transitória, superficial.	Duradoura, embora não permanente; profunda.
Conteúdo	Percepções, reações imediatas.	Valores, crenças, traços culturais integrados.
Como conhecer	Pela observação do processo de comunicação e relacionamento interpessoal; por inventários de níveis de satisfação e questionários para avaliação de percepções etc.	Pela análise de elementos ilustrativos de valores, crenças, em histórias, relatos, linguagens, símbolos, uso de recursos etc.
Nível de inferência	Baixo, mas próximo dos fatos observados.	Elevado, mas distante dos fatos observados.
Elementos estruturantes e estruturados	Relações interpessoais e comunicação.	Emoções, julgamentos, experiências intensas de significado.
Mudança	Mais fácil e mais rápida.	Exige muito tempo, perseverança e perspicácia.

Fonte: Lück (2011, p. 78)

Apesar de não haver consenso acerca das características do clima e da cultura organizacional, Lück (2011) sintetiza as distinções entre estes construtos comparando natureza e conteúdo, que demonstra maior dinamismo do clima quando comparado à cultura. Além disso, o nível de inferências em relação aos fenômenos observados e o próprio processo de mudança ocorre de forma muito mais fácil e rápido no clima organizacional do que na cultura organizacional, fato que exige monitoramento contínuo por parte das organizações.

Bispo (2006, p. 263) corrobora com tal linha de pensamento ao perceber as diferenças entre os conceitos, mas aproxima-os ao afirmar que um dos fatores internos de influência do clima organizacional é a cultura organizacional, que deve buscar avaliar o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes adotados informalmente na empresa exercem sobre os funcionários e suas atividades.

A partir dos conceitos e considerações expostos nesta seção da dissertação, é possível concluir que clima organizacional e cultura organizacional possuem conceitos diferentes, sendo a segunda mais abrangente, uma vez que “uma mesma organização pode possuir vários climas em diferentes setores, mas possui uma só cultura” (MARTINS, 2008, p. 30). Sob tal ótica, entende-se que o clima organizacional é muito mais instável e dinâmico do que a cultura organizacional, relacionando-se de forma mais direta ao indivíduo e às suas percepções acerca do ambiente laboral, adicionalmente, ao compartilhá-la com os demais colegas, a mesma tende a se tornar

a constatação coletiva de determinada situação, chegando, em prazos mais longos, a poder exercer influência na cultura da organização.

Conforme abordado, a gestão do clima organizacional é o diferencial que fornece aos gestores o suporte necessário à tomada de decisões, portanto, sendo fundamental conhecer as pesquisas acerca deste construto. Na próxima seção dessa dissertação, segue a apresentação e considerações das principais pesquisas sobre clima organizacional.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL: DOS PRIMEIROS ESTUDOS AOS TRABALHOS BRASILEIROS CONTEMPORÂNEOS

A literatura apresenta diversidade de modelos de mapeamento do clima organizacional, os quais variam no que tocante às medidas e unidades de análise utilizadas. Destaca-se que tais distinções se dão segundo o ambiente das organizações nas quais os pesquisadores propõem o uso desta ferramenta de diagnóstico, contemplando ainda a evolução temporal das pesquisas na área da Gestão de Pessoas em geral e sobre clima no particular. Por este motivo, antes de se propor um modelo de diagnóstico de clima organizacional, considera-se importante a apresentação de reflexões sobre alguns modelos de pesquisa de clima mais utilizados.

Os modelos de diagnóstico de clima organizacional são desenvolvidos e ajustados à realidade de cada tipo de organização, abordando aspectos relativos às suas especificidades em um determinado momento, considerando ainda, as eventuais instabilidades que possam afetá-lo direta e indiretamente. Assim, revisar o instrumento de pesquisa utilizado pelas organizações com este intuito é tão importante quanto realizar-se uma pesquisa diagnóstica, pois tais ações podem favorecer a obtenção de dados com a qualidade e precisão necessárias para subsidiar um processo de tomada de decisão, igualmente, mais qualificado e preciso (REGIS FILHO, 2010, p. 44).

Com o intuito de fornecer subsídios acerca dos principais modelos de pesquisa de clima organizacional existentes, formulou-se o quadro a seguir, visando-se sistematizar as variáveis e indicadores mais recorrentes nas pesquisas, bem como destacar aqueles que emergem com menor frequência, mas que são, no escopo deste

estudo visto como importantes por contemplarem contextos organizacionais específicos.

**Quadro 3 – Comparação entre os principais modelos de pesquisa de clima organizacional**

VARIÁVEIS / INDICADORES	LITWIN E STRINGER (1968)	KOLB (1978)	SBRAGIA (1983)	RIZZATTI (1995)	LUZ (2003)	BISPO (2006)	MARTINS (2008)
Estrutura / regras	X	---	X	---	X	X	---
Responsabilidade / autonomia	X	X	X	---	---	---	---
Fatores Motivacionais	X	X	X	---	X	---	---
Relacionamento interpessoal / coesão/ cooperação / equipe	X	---	X	X	X	X	X
Conflito	X	---	X	---	---	---	---
Imagem e avaliação / identidade/ prestígio	X	---	X	X	X	X	---
Liderança / suporte / comportamento das chefias	---	X	---	X	X	X	X
Forma de controle	---	---	X	---	---	---	X
Participação / iniciativa / desempenho	---	---	X	---	X	---	---
Consideração / tolerância	---	---	X	---	---	X	---
Desenvolvimento de Pessoal	---	---	X	X	X	X	X
Comunicação	---	X	X	---	X	X	---
Planejamento, organização e ambiente de trabalho / Conforto físico	---	---	---	X	X	---	X
Satisfação pessoal	---	---	---	X	---	---	---
Estabilidade no emprego	---	---	---	---	X	X	---
Cultura organizacional	---	---	---	---	---	X	---
Fatores externos	---	---	---	---	---	X	---

Fonte: Elaboração a partir de Litwin e Stringer (1968); Kolb (1978); Sbragia (1983); Rizzatti (1995); Luz (2003); Bispo (2006); Martins (2008).

Para melhor compreensão da relação das variáveis e indicadores das pesquisas de clima organizacional expostas no quadro anterior, algumas considerações são trazidas a seguir. O primeiro indicador, estrutura e regras, é avaliado, segundo Litwin e Stringer (1968 apud SANTOS, 1999, p. 44), como o sentimento dos trabalhadores sobre as restrições existentes na execução do seu trabalho, ou seja, pode ser visto como as regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas quando do desenvolvimento das suas atividades.

A adequação da estrutura descreve o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas e o quanto as normas, procedimentos e canais de comunicação são consistentes no que se refere às demandas das atividades laborais (SBRAGIA, 1983, p. 33). Tal concepção é corroborada por Bispo (2006), ao afirmar que a pesquisa de clima organizacional deve analisar a estrutura organizacional medindo o nível de relacionamento e capacitação dos elementos que compõem a estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários. Destaca-se ainda, segundo Luz (2014), que, nas pesquisas mais recentes sobre clima, este indicador amplia-se em termos de variáveis, incorporando também a opinião dos funcionários sobre a adequação da estrutura da empresa para o processo decisório, para a comunicação e para a consecução dos objetivos organizacionais.

O segundo indicador apontado nas pesquisas sobre clima é a responsabilidade e autonomia, que, de acordo com Litwin e Stringer (1968 apud SANTOS, 1999, p. 44), em seu estudo intitulado *The influence of organizational climate on human motivation*, torna possível a avaliação do sentimento de autonomia do indivíduo para tomar decisões relacionadas ao seu próprio trabalho, ou seja, o nível de independência que efetivamente possui no desempenho de suas funções cotidianas. Em outras palavras, busca-se descrever o quanto as pessoas sentem-se como seus próprios patrões, mensurando sua liberdade em termos de decidir o que é melhor na execução de suas atividades profissionais (SBRAGIA, 1983, p. 33).

Outro fator vinculado ao clima organizacional que emerge dos estudos listados anteriormente é a motivação. Nas primeiras pesquisas, principalmente em Litwin (1968), Campbell et al. (1970) e Kolb (1978), os aspectos motivacionais surgem apenas de forma indireta, pois sua inclusão ocorria quando se investigavam padrões de desempenho, avaliando-se a ênfase que a organização atribuía não somente à qualidade do desempenho alcançado e o nível de produtividade, mas também à importância que seus membros atribuía ao fato desta fixar objetivos estimulantes e desafiadores para os funcionários de todos os níveis hierárquicos.

À medida em que as pesquisas analisam a importância dos fatores que influenciam positiva ou negativamente o nível de motivação do colaborador para o seu sucesso, constata-se maior incidência desse indicador nas pesquisas sobre clima, conforme estudos de Litwin e Stringer (1968); Kolb (1978); Sbragia (1983); Rizzatti (1995) e Luz (2003).

Retomando-se o quadro anterior, entende-se haver consenso nas pesquisas de que o relacionamento interpessoal, a cooperação e coesão entre colegas e o trabalho em equipe precisam ser observados continuamente pelas organizações, para que o setor de pessoas possa adotar estratégias que mantenham os servidores motivados e envolvidos com a organização.

As equipes de trabalho constituem unidades de desempenho cada vez mais utilizadas no cenário organizacional. Contudo, inicialmente, eram consideradas nas pesquisas sobre clima, principalmente, para avaliar a intensidade das relações, o sentimento de amizade e a percepção de apoio que aconteciam de forma espontânea (LITWIN; STINGER, 1968; CAMPBELL et al., 1970; KOLB, 1978).

Com o avanço temporal da exploração deste tema, segundo Puente-Palacios (2008), considera-se que as equipes de trabalho caracterizam-se como entidades sociais inseridas em sistemas maiores, executando tarefas consideradas relevantes para a missão da organização a qual pertencem, uma vez que o resultado do desempenho tem consequências para o ambiente interno e externo à equipe composta por pessoas que trabalham de maneira interdependente.

Complementando tal concepção, para Rizzatti (2002), nessa circunstância organizacional, os relacionamentos possibilitam que as pessoas se comuniquem mais facilmente com os colegas que possam ajudá-las na execução de suas atividades, fazendo com que seja necessária a construção de relacionamentos duradouros a partir de interações rotineiras que proporcionem incentivos para que os indivíduos se ajudem mutuamente, facilitando o alcance dos objetivos organizacionais.

Considerando que nas organizações ocorre relacionamento interpessoal em quase todos os processos, Sbragia (1983) aponta a necessidade de se avaliar o bom relacionamento entre colegas juntamente com o suporte oferecido pela organização nos momentos de investigação do clima organizacional, o que justifica o fato de haver consenso desses fatores determinantes nas pesquisas de clima organizacional.

Outra variável também importante para este tipo de pesquisa, mas que não aparece de forma recorrente nos trabalhos dos autores apontados, reside nas questões que discutem os diversos aspectos relativos ao conflito organizacional, assim como o seu processo de gerenciamento. Neste sentido, destaca-se a pesquisa realizada por Litwin e Stinger (1968), pesquisa vista como marco inicial das investigações sobre o tema. Estes autores sinalizam que, para se investigar os aspectos do conflito, é fundamental que se fortaleça, no âmbito da gestão,

notadamente da alta gestão, a concepção de que devem ser respeitadas diferentes opiniões que possam gerar conflitos, dando-se ênfase à resolução dos problemas internos e externos deles advindos. Já Sbragia (1983) busca analisar atitudes diante das situações de conflito, descrevendo o quanto as pessoas estão dispostas a ceder e considerar diferentes opiniões.

Em linhas gerais, entende-se que Litwin e Stinger (1968) e Sbragia (1983) percebiam o conflito como algo negativo e que deveria ser evitado e até mesmo eliminado, todavia, Moscovici (1997) avança na percepção sobre o tema, contrapondo-se a estes autores, enaltecendo os efeitos positivos do conflito para a dinâmica organizacional. Este último estudioso entende que a presença do conflito contribui para que se evite a estagnação que decorre do equilíbrio constante advindo da concordância, além disso reforça o seu poder para “estimular o interesse e a curiosidade pelo desafio da oposição, descobre os problemas e demanda sua resolução. Funcionando, como raiz de mudanças pessoais, grupais e sociais.” (Idem, 1997, p. 146).

Mais recentemente, com a adoção do modelo gerencial na Gestão de Pessoas, o conflito passa a ser percebido cada vez mais como algo positivo e que precisa ser administrado, já que “opõe-se à estagnação, desempenhando o papel de mola propulsora que permite à humanidade sobreviver em um planeta de recursos limitados” (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008, p. 5).

Milstein, Lusthaus e Lusthaus (1980) por sua vez afirmam que o conflito surge quando dois ou mais indivíduos acreditam que seus interesses sejam incompatíveis, todavia, Jehn et al. (2008), em uma concepção um pouco diversa, observa que eles surgem nos grupos mesmo quando não há desacordo entre seus integrantes, pois podem concordar sobre os objetivos, mas discordar sobre a maneira de atingi-los.

Os conflitos podem ser categorizados ainda em três tipologias distintas: de relacionamento, de tarefa e de processo. Conflitos de relacionamento são vistos como discordâncias e incompatibilidades entre os membros do grupo em relação a questões pessoais e não relacionadas às tarefas. Já os conflitos de tarefa são conceituados como as divergências que ocorrem entre os membros do grupo acerca de ideias e opiniões relativas, especificamente, à tarefa que deve ser executada. Por fim, os conflitos de processo refletem as divergências existentes quando estão envolvidas questões de logística e de delegação de tarefa (JEHN et al., 2008, p. 465-495).

Contudo, Martins, Abad e Peiró (2014, p. 132), contrariando, em parte, o pensamento dos autores anteriores defendem que os estudiosos têm problemas para confirmar a existência do conflito de processo, pois este tende a ser confundido com o conflito de tarefas. Assim, consideram que os conflitos que ocorrem no âmbito das organizações são de dois tipos: de relacionamento (afetivo ou emocional) e de tarefa (cognitivo). O primeiro baseado no nível de animosidade existente entre os componentes de um grupo, incluindo-se as incompatibilidades de personalidades ou de disposições, ou seja, não tem foco nas atividades realizadas. Por sua vez, o segundo tipo refere-se a desacordos sobre o trabalho, projetos ou a forma de executá-lo, incluindo diferenças de opiniões sobre determinado assunto de interesse ou a respeito de uma dada decisão.

Nas pesquisas de clima organizacional em organizações de diferentes naturezas, um fator muito presente é a identificação organizacional, conceito relacionado à forma como as crenças de uma organização fazem parte da sua identidade. Assim, enquanto um resultado de representações compartilhadas acerca do significado da organização, a identidade organizacional guarda relação estreita com a cultura na medida em que a cultura abarca o repertório simbólico e de valores com os quais os indivíduos constroem representações acerca dos fenômenos (HATCH; SCHULTZ, 1997).

Complementando tal concepção, Oliveira (2008) afirma que o modo de identificação do funcionário com a organização em que trabalha pode se dar através da identificação por afinidade e identificação por imitação. No primeiro caso, o indivíduo percebe que parte da sua identidade é formada por valores e crenças compartilhados por algumas organizações das quais ele não participa. No segundo, o indivíduo, por meio do processo de internalização, assimila como parte de sua identidade alguns valores, crenças e atributos percebidos como centrais na organização onde atua.

O sentimento de identidade organizacional, portanto, está relacionado com os objetivos pessoais e profissionais do indivíduo e a relação destes com os objetivos organizacionais. Quando os objetivos pessoais e organizacionais estão alinhados, o clima organizacional tende a ser percebido de forma mais positiva. Por isso, Bispo (2006) defende que é necessário estabelecer-se o grau de identificação profissional dos funcionários com a organização, buscando-se assim medir o nível de seu orgulho em relação à organização.



Nas primeiras pesquisas sobre clima, Litwin e Stringer (1968 apud SANTOS, 1999) já apresentavam a identidade como o sentimento de pertencimento à organização, como um elemento importante dentro do grupo de trabalho, que, em geral, é acompanhado da sensação de compartilhamento dos objetivos pessoais com os objetivos organizacionais.

Sbragia (1983) reforça essa linha de pensamento, acrescentando que o sentimento de identidade descreve o quanto as pessoas valorizam a organização em que atuam. Ademais, apresenta como variável de sua pesquisa sobre clima organizacional o prestígio individual obtido, descrito por ele como a percepção dos indivíduos sobre sua imagem no ambiente externo, imagem esta, fruto de pertencerem àquela organização em particular. Sob a mesma ótica, Luz (2014) afirma que é necessário avaliar a opinião dos funcionários sobre a forma como a organização é percebida não apenas por eles, mas também pela comunidade.

Outro fator comumente analisado nas pesquisas sobre clima organizacional é a liderança. Inicialmente, Kolb (1978) preconizava a importância da avaliação da liderança, tomando por base a observação do grau pelo qual os membros da organização aceitam a liderança e direção de outros colaboradores vistos como mais qualificados. Por sua vez, em estudo mais recente, Rizzatti e Rizzatti Junior (2005) defendem que a avaliação da liderança organizacional não abarca apenas a credibilidade, competência e qualificação das chefias, sendo necessário analisar-se também a delegação de competências, clareza e ênfase na participação.

Martins (2008, p. 33) reforça tal concepção ao considerar que a liderança, em uma pesquisa sobre clima organizacional, refere-se ao apoio da chefia e da organização aos colaboradores, ou seja, está relacionada ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.

Ainda em relação à esta questão, tem-se em Bass e Avolio (1993) a criação de um modelo de análise composto por dois estilos de liderança: transacional e transformacional. Na primeira, a liderança transacional, o comportamento do líder é direcionado ao acompanhamento e orientação do subordinado, distribuição de recompensas, no papel de educador e motivador da equipe e no relacionamento com as pessoas, visando atingir as metas e objetivos organizacionais. Já a liderança transformacional é vista como um processo no qual o líder busca aumentar a sensibilidade dos seguidores acerca do que é certo e importante, visando motivá-los

a realizar para além das expectativas. A estas tipologias, foi mais recentemente, com o trabalho de Schilling e Schilling (2008) incorporado o estilo *laissez-faire*, conhecido como ausência de liderança; nele líder evita explicitar suas expectativas e resolver os conflitos, bem como transfere sua autoridade aos liderados, abdicando deliberadamente do poder de tomar decisões, que são delegadas aos liderados.

Especificamente sobre a atuação do gestor, Melo (2014) aponta três dimensões: tarefa, relacionamento e situação. A primeira delas refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar seu papel e o dos subordinados na busca pela realização de metas. Nesse caso, o líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a hierarquia e os procedimentos e métodos. A atuação do líder voltada ao relacionamento relaciona-se à extensão na qual o líder tem relações de trabalho caracterizadas por confiança mútua, amizade, valorizando a individualidade e enfatizando as relações interpessoais (apoio, orientação e facilitação). Por fim, na atuação voltada à situação, o líder tem a habilidade de identificar a realidade do ambiente de trabalho, adaptando-se às suas exigências.

Considerando a dinâmica das organizações, a liderança passa a ser analisada como um relacionamento, um processo de influência e reciprocidade entre líder e liderado. Fortalecendo tal concepção, Luz (2014) aponta que a pesquisa sobre clima deve avaliar a liderança buscando identificar a satisfação dos funcionários em relação aos seus gestores, a qualidade da supervisão exercida, a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores, o grau de *feedback* dado por eles à equipe e o tipo e qualidade do tratamento dado à equipe.

Outra variável do clima organizacional trazida no quadro anterior é a forma de controle, variável esta que também guarda estreita relação com o perfil de liderança dos gestores. Sbragia (1983) aponta que na avaliação dessa variável é necessário verificar-se se a organização utiliza dados diversos, a exemplo de produtividade e custos, no intuito de buscar soluções para os problemas ou apenas para buscar e punir os responsáveis pelos erros. Uma das variáveis apresentadas no quadro anterior, que tem relação com o perfil de liderança dos gestores, é a forma de controle.

Seguindo essa linha de pensamento, Martins (2008, p. 33) apresenta o controle/pressão como fator da escala de clima organizacional, apontando a importância de se analisar o controle e pressão exercidos pela empresa na figura dos seus supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

Conforme Sbragia (1983, p. 33), outro fator que também guarda relação com o estilo de liderança da organização e afeta o clima organizacional é a consideração. Este fator visa descrever o nível de atenção e de tolerância da chefia para com os subordinados, buscando identificar o grau com que os erros dos mesmos são tratados de forma suportável e construtiva para indivíduos e organização, evitando-se ainda o uso de punições em decorrência da presença de erros.

As pesquisas sobre clima organizacional apontam ainda outras variáveis que devem ser analisadas: participação, iniciativa e desempenho dos colaboradores. Sobre tal questão, Sbragia (1983) sinaliza a ênfase que deve ser dada à participação, variável que descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões, assim como o nível de aceitação de suas ideias e sugestões. Tal variável pode ser identificada a partir da autopercepção do desempenho no trabalho.

No que se refere à autoavaliação de desempenho, Queiroga, Borges-Andrade e Coelho Junior (2015) apontam ser possível fazê-la tomando-se por base duas dimensões: contexto e tarefa. A primeira contempla um tipo de desempenho voltado ao contexto organizacional, com itens que focam a proatividade do funcionário e suas ações voltadas ao agir estratégico. Pode ser entendido como o conjunto de comportamentos que o indivíduo adota no seu cenário profissional e que são estrategicamente direcionados ao alcance das metas organizacionais. Já o segundo fator, o desempenho voltado à tarefa, pode ser definido como o conjunto de comportamentos voltados à execução das tarefas que o funcionário executa em seu ambiente profissional.

Outra variável que precisa ser considerada nas pesquisas de clima é o desenvolvimento de pessoal, visto como um:

[...] conjunto de princípios, estratégias e técnicas que têm como finalidade a atração, a manutenção, a satisfação, o treinamento e o desenvolvimento do ser humano na organização. Sua finalidade básica é conduzir o empregado a treinamentos e reciclagens constantes e induzi-lo a ascender funcionalmente dentro da organização, estimulando-o a assumir maiores responsabilidades e buscando combater a desatualização do quadro de pessoal. (RIZZATTI; RIZZATTI JUNIOR, 2005, p. 8).

Esta variável engloba esforços organizacionais voltados ao treinamento, desenvolvimento e educação dos colaboradores, além de definir a política de remuneração e recompensas. Tendo-se assim, como principais pontos: a

diferenciação de treinamento (curto prazo), desenvolvimento e educação (médio e longo prazo), estímulo à aprendizagem, ao compartilhamento e à produção do conhecimento, desenvolvimento de competências necessárias ao desempenho das funções, investimento em desenvolvimento e educação e em métodos modernos de treinamento (a partir do levantamento contínuo de necessidades e avaliação pelos participantes), desenvolvimento gerencial e gestão de carreira (educação à distância e universidades corporativas) (DEMO et al., 2014, p. 243).

Nessa busca pelo desenvolvimento do servidor, o treinamento, visa desenvolver as competências dos empregados por meio de diferentes programas, gerando expectativas de que os investimentos na área traduzam-se no fortalecimento de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que os colaboradores possam desempenhar suas funções dentro ou acima dos níveis desejados (FREITAS, 2005) e a empresa, de forma global, possa alcançar melhores níveis de desempenho (GRUMAN; SAKS, 2011). Sintetizando tais concepções Colombo (2011) afirma que há várias maneiras de se verificar as necessidades de treinamento a partir do diagnóstico de lacunas ou falhas do desempenho, dentre elas destaca a pesquisa de clima organizacional.

O alcance de melhor nível de desempenho também pode ser fomentado pela política de remuneração e recompensas que tem como principais focos a análise da remuneração compatível com a formação e desempenho individual, com a remuneração oferecida pelo mercado, por incentivos, por plano de carreira e progressão funcional definidos e pelo respeito às expectativas e sugestões dos funcionários (DEMO et. al, 2014, p. 244).

Avançando na discussão destes focos, Lacombe (2005) pontua que a remuneração e demais incentivos financeiros e não-financeiros devem ser concedidos em função do que se deseja estimular nos funcionários. Grillo (1987), por sua vez, considera que os incentivos são ações ou atitudes que estimulam o ego do trabalhador, contribuindo para aumentar sua motivação e produtividade no trabalho. Assim, os incentivos têm sua estrutura básica centrada em padrões motivacionais estabelecidos pela organização e concedidos com vistas a atingir objetivos voltados à elevação do nível de desempenho do profissional. Dessa forma, em síntese, conforme Martins (2008), torna-se importante avaliar-se também as formas de recompensas usadas pela organização para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

Destaca-se ainda no quadro o fato de a variável comunicação estar presente em apenas 04 modelos de diagnóstico de clima: Kolb (1978), Sbragia (1983), Luz (2003) e Bispo (2006). Contudo, é importante pontuar que a comunicação pode ser utilizada como instrumento de alinhamento entre planejamento estratégico e ações operacionais, favorecendo assim, a disseminação das estratégias organizacionais e, possivelmente, contribuindo para a melhoria do clima organizacional. Sintetizando tal visão, considera-se aqui que “a comunicação é essencial para a compreensão da estratégia como prática, visto que é a partir de discursos estratégicos que a estratégia formal é implementada” (RESE; CANHADA; CASALI, 2011, p. 47).

Curvello (2009) complementa tal pensamento sinalizando que a comunicação organizacional deve ser analisada como um fenômeno, um processo que constitui e reconstitui a organização. Todavia, salienta que sua qualidade e suas contribuições às organizações só são eficazes, quando seus gestores garantem a ampla socialização das informações, ou seja, viabilizem a presença de bom nível de fluidez deste processo. Ressalta ainda, que este processo deve ancorar-se em princípios tais como: garantir a veracidade das informações, respeitar diferenças individuais, prezar por adotar uma gestão participativa oportunize mudanças que beneficiem o maior número possível de envolvidos, dentre outros pontos.

Pontua-se aqui que, em consonância com tal visão, Luz (2003) defende a importância da participação coletiva para a presença de um bom clima organizacional, ao considerar que a comunicação, para ser bem avaliada, precisa medir o grau de satisfação dos atores envolvidos nos processos de divulgação de informações organizacionais importantes, bem como as formas e canais de comunicação utilizados.

Outro fator exposto no quadro é o planejamento, organização e ambiente de trabalho/conforto físico. Sobre este item, Rizzatti e Rizzatti Junior (2005) defendem que a organização e o ambiente de trabalho possuem componentes que ancoram as pesquisas de clima organizacional, dentre os quais: adequação da estrutura, clareza organizacional, apoio logístico, terceirização, justiça predominante, comprometimento e interesse pelo trabalho e utilização do tempo.

Martins (2008, p. 33) reforça tal concepção apresentando em sua escala de clima organizacional o fator conforto físico (ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados). As condições físicas de trabalho na pesquisa de clima precisam verificar para além da qualidade e o conforto das

condições físicas e das instalações, os recursos colocados à disposição dos funcionários para realizar seus trabalhos, a exemplo de vestiários, horários de trabalho, local de trabalho, recursos físicos etc (LUZ, 2014, p. 44).

Outro fator exposto no quadro é a satisfação pessoal, que, segundo Rizzatti (2002), origina-se da relação existente entre indivíduo e organização. A satisfação pessoal é aqui conceituada como o grau de contentamento dos participantes em relação à sua situação de trabalho nas atividades relacionadas às funções que exercem e o nível de reconhecimento por parte da organização, sendo geralmente utilizada visando expressar resultados vivenciados pelo funcionário. Por sua vez, Rizzatti e Rizzatti Junior (2005, p. 6) sugerem que a avaliação desta variável em uma pesquisa de clima organizacional inclua aspectos tais como: satisfação no trabalho, jornada de trabalho, prestígio junto à instituição e reconhecimento, dentre outros.

Com relação à estabilidade, Bispo (2006, p. 264) faz, em seu modelo de pesquisa de clima, a avaliação da segurança profissional (risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários). Todavia, essa análise aplica-se apenas ao setor privado, por isso Luz (2014) acrescenta que a análise da estabilidade em uma pesquisa de clima organizacional deve avaliar o grau de segurança que os funcionários sentem nos seus empregos, assim como o *feedback* recebido sobre suas atividades. Esse conceito de estabilidade relaciona-se ao conceito de empregabilidade visto por Peixoto, Janissek e Aguiar (2015, p. 180) como a autopercepção da habilidade de se manter o emprego atual ou se obter um novo.

Bispo (2006, p. 264) apresentou como uma inovação de sua pesquisa sobre clima organizacional a proposta de análise de alguns fatores externos explicitados no quadro a seguir.

**Quadro 4 – Fatores externos para a análise de clima organizacional**

<b>Fator externo</b>	<b>Conceito</b>
Convivência familiar	Procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários; item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa.
Férias e lazer	Avaliam o grau de satisfação dos funcionários com estes itens, os quais também são necessários para garantir uma boa produtividade.
Investimentos e despesas familiares	Permite avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários.
Política e Economia	Tentam avaliar o nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários.
Saúde	Busca identificar a opinião dos próprios funcionários sobre suas respectivas saúdes física e mental; um dos itens de extrema importância e de difícil observação.
Segurança Pública	Investiga o nível de influência deste item na vida diária dos funcionários.
Situação financeira	O fato de um funcionário ter uma boa remuneração não é suficiente para que ele tenha uma boa situação financeira.
Time de futebol	Tenta medir o nível de interferência que os times de futebol exercem sobre a motivação e a produtividade dos funcionários.
Vida social	Avalia o nível de satisfação dos funcionários com este item.

Fonte: Elaborado a partir de Bispo (2006, p. 264)

Para Bispo (2006), os fatores externos influenciam diretamente no comportamento, ações e decisões dos funcionários na organização, não podendo assim, ser desprezados. Se a organização não puder atuar diretamente sobre estas dimensões, pode ao menos buscar atuar sobre seus efeitos nos funcionários. Por sua vez, Rizzatti (2002) afirma que esses fatores são utilizados para detectar possíveis causas e consequências de problemas ocorridos nas organizações, servindo como instrumento auxiliar na aplicação de medidas corretivas, sobretudo, na melhoria da qualidade dos serviços e na formulação de estratégias de mudança.

Finaliza-se esta seção da dissertação pontuando-se que as diversas variáveis aqui discutidas podem ser utilizadas em pesquisas de clima organizacional, todavia é necessário se conhecer a realidade da organização para se identificar questões que se aplicam a cada situação, para com isso ter-se a aproximação da discussão teórica até o momento realizada, da conjuntura prática da organização aqui pesquisada.

### 2.3 CARACTERÍSTICAS E PERSPECTIVAS DA GESTÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Para uma aproximação da discussão do tema mais amplo, em relação ao cenário vivenciado pelas IES, torna-se fundamental a apresentação de algumas peculiaridades das mesmas, vistas aqui enquanto organizações complexas e distintas daquelas existentes em outros setores. Tal concepção decorre de se entender que estas possuem especificidades que exigem atenção especial, ou seja, precisam ser

analisadas quanto à sua gestão de forma sistêmica, pois se espera que tenham como prioridade os aspectos pedagógicos, ainda que também tenham de se preocupar com outras perspectivas, a exemplo da administração estratégica, da liderança de pessoas e da operacionalização de modelos de gestão administrativa e técnica adequados aos seus contextos de atuação (TAKAHASHI; SARSUR, 2011, p.1).

Reforçando tal questão, Birnbaum (1988 apud MORAES, 2001, p. 103) considera que a IFES deve ser estudada a partir da análise sistêmica, concentrando a atenção na dinâmica por meio da qual o todo e suas partes interagem, ou seja, a maneira pela qual os sistemas, subsistemas e elementos estão conectados.

Ainda sob a mesma perspectiva, Luck (2011) pontua que as instituições de ensino são organizações sociais, com espaços socioculturais interativos que se constituem em ambientes onde se manifestam múltiplas dimensões dinâmicas que se movimentam como expressão de vontades. Estas fundamentam-se em condições que demandam atenção contínua dos gestores sobre os processos socioculturais presentes na dinâmica cotidiana da escola, constituindo-se em veículo e condição determinantes da qualidade do ensino.

As organizações precisam de um planejamento estratégico que de acordo com Oliveira (1993, p. 38) é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o caminho a ser seguido, objetivando obter um nível de otimização na relação da organização com o seu ambiente. Nas IES a metodologia do planejamento estratégico possui singularidade desde a sua concepção.

Cada IES deve possuir o estatuto e regimento institucional, documentos institucionais de suprema importância, já que destes resultam as demais regulações institucionais. As tramitações internas, relacionadas aos requerimentos da comunidade acadêmica, baseadas nas normatizações e nas regulamentações institucionais, devem ter regimento institucional como referência superior para os casos omissos a tais normas e regulamento. O estatuto das IES deve ser aprovado pelo Ministério da Educação no processo de credenciamento ou credenciamento e o regimento geral deve ser submetido ao conselho superior da instituição para aprovação. (LEGUTCKE; SCABAR, 2013, P. 94).

Além do estatuto e do regimento geral, essenciais para o funcionamento da IES, existem o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que requerem participação da comunidade acadêmica para sua consolidação. O corpo docente, discente e técnico-administrativo deve refletir todos



os elementos constitutivos, possibilitando que o fazer acadêmico esteja alinhado às concepções estabelecidas neles (TOFIK, 2013, p. 106).

Em concordância a essa colocação, Legutcke e Scabar (2013, p. 94-95) consideram que os documentos que regulam a gestão acadêmica e institucional, como resoluções, portarias, editais e atas devem ser periodicamente analisados, de forma que, se necessário, sejam alterados ou atualizados para refletir a prática institucional e as necessidades da IES e devem ser amplamente divulgados à comunidade acadêmica, promovendo o conhecimento das normas e evitando o conflito de informações.

Apesar de alguns aspectos semelhantes das IES com as demais organizações, de acordo com Silva (2003), tais como a necessidade de interação com o ambiente, garantindo os recursos necessários ao cumprimento de sua missão e a satisfação de seus usuários; e a necessidade de estabelecimento de uma missão e de objetivos para a organização, Cunha (1998) reforça que as IES são singulares pois possuem como atividade essencial a busca do conhecimento e conduzem a visões alternativas do mundo.

Aproximando esta visão das IES, considera-se a necessidade da presença de gestores atentos às transformações que ocorrem em termos mundiais, e que para além disso, esses profissionais precisam entender e atuar de forma adequada diante da heterogeneidade vivenciada no ambiente universitário, já que “as universidades brasileiras são bastante jovens em termos mundiais e carregam a enorme responsabilidade de contribuir para a formação de cidadãos que ajudarão a construir um país mais desenvolvido, justo e democrático” (BOTTONI; SARDANO; COSTA FILHO, 2013, p. 41)

Apresentando uma visão mais pragmática, Legutcke e Scabar (2013) sinalizam que o gestor administrativo de uma IES deve atender às demandas específicas do seu setor de lotação, organizar o ambiente e administrar racional e conjuntamente os aspectos administrativos, econômicos e de relações humanas implicados, utilizando, de forma adequada e segura, recursos materiais e humanos colocados à sua disposição. Ou seja, o gestor administrativo precisa compreender a natureza e singularidade das atividades de cada Técnico Administrativo em Educação (TAE) lotado em seu setor.

É necessário que o gestor também conheça a singularidade da atividade do professor, considerando que o corpo docente é a essência de uma IFES e segundo

Tofik (2013, p. 113) não existe IES de qualidade sem docentes qualificados, já que estes são os responsáveis por fazer não somente as políticas traçadas pela instituição, como também o seu projeto pedagógico.

Atualmente, vive-se um contexto em que a atuação eficaz é uma questão de sobrevivência. Com isso, as funções e habilidades necessárias nas IES mudaram diante destes novos desafios. Um exemplo dessa situação é apontado por Mattos (2011) ao afirmar que, antes, o coordenador de curso apenas supria a exigência legal, alocando disciplinas para alcançar a qualidade desejada, contudo, hoje, precisa ser o gestor do curso e líder das equipes envolvidas no desenvolvimento do programa.

Assim como o coordenador de curso, todos os servidores possuem uma rotina de atividades que se liga direta ou indiretamente às atividades dos demais colegas e setores, formando-se assim uma rede de relações. Nessa rede, os processos tendem a fluir com facilidade na instituição onde predomina um clima organizacional positivo, quando os atores estão motivados e comprometidos a atingir os objetivos organizacionais. Em outras palavras:

Quando a organização é uma instituição de ensino, essa responsabilidade para com a sociedade destaca-se por sua natureza formativa, traduzida em sua capacidade de transformar e fortalecer indivíduos, de provocar mudanças na sociedade e de responder às suas necessidades. (CASTANHO, 2010, p. 233).

Por essa responsabilidade social da IFES, os docentes e TAE precisam estar motivados e em sintonia com a missão organizacional. O desafio do setor de Gestão de Pessoas para qualificar o clima organizacional e a motivação dos docentes das IFES consiste na necessidade de se atender à legislação para estabelecer a estrutura e conteúdo do plano de carreira, que, muitas vezes, vem ao encontro da essência da profissão, tendo em vista que a qualificação do professor é peça fundamental para seu sucesso profissional e para que seu exercício de educador se dê em caráter de excelência (TEIXEIRA, 2009).

Nas IES, um dos efeitos apontados nas pesquisas de clima organizacional decorre justamente das relações entre gestores e acadêmicos, que costumam ser conflituosas. Enquanto os gestores têm uma visão específica, voltada para o exercício burocrático de normas e procedimentos para o cumprimento de regras que nem sempre os acadêmicos consideram importantes, necessárias ou mesmo úteis. Já os

acadêmicos têm uma visão e valores voltados para área acadêmica dos serviços de ensino, pesquisa e extensão (CARDIM, 2001).

Ainda sobre a efetividade da integração entre docente e TAE nas IES, conforme Coronado (2009), é necessária a presença de algumas competências, a exemplo de: compreender, aceitar e operacionalizar os valores organizacionais; atualizar-se constantemente e adotar práticas pedagógicas adequadas ao perfil dos alunos e que atendam às demandas que emergem da diversidade sociocultural; incentivar o trabalho colaborativo; reconstruir a prática docente; agir com responsabilidade social e; ter participação institucional e profissional no tripé ensino-pesquisa-extensão. Entretanto, quando essa interação não ocorre de forma adequada as situações de conflito tendem a ser mais frequentes e o clima organizacional pode ser avaliado de maneira distinta pelas duas categorias funcionais.

Explorando tais questões, Moreira e Olivo (2012) afirmam que as IES brasileiras gerem seus conflitos por meio de um modelo lento e cansativo, normalmente por processo administrativo disciplinar (PAD) para as partes. Assim, para eles, por conta desta forma de gerenciar o conflito, dificilmente produzem-se resultados institucionais relevantes, favorecendo-se a presença de relações perdedoras, onde o alcance dos objetivos de uma das partes é considerado prioritário em relação aos dos demais envolvidos.

Outro desafio na Gestão de Pessoal do setor público está nas políticas de remuneração e recompensas, as quais são consideradas por Klein e Mascarenhas (2014) como exemplos típicos de fatores extrínsecos cuja influência na motivação dos servidores públicos e no clima organizacional é consideravelmente menor se comparada aos colaboradores do setor privado.

Além disso, nas pesquisas de clima organizacional nas instituições públicas é preciso compreender a motivação de forma distinta, considerando o exposto por Klein e Mascarenhas (2014, p. 2), ao afirmarem que é comum a concepção de que

[...] fatores motivacionais intrínsecos, tipicamente relacionados à natureza do trabalho – como a relevância e importância da atividade desempenhada – têm mais influência sobre a motivação dos servidores públicos do que sobre profissionais do setor privado.

Outra diferenciação entre IES do setor privado e do setor público é que neste normalmente os servidores sentem-se seguros com relação ao seu emprego, devido

ao exposto na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, que trata, no artigo 41, sobre a estabilidade adquirida após três anos de efetivo exercício. Nesse caso, a pesquisa de clima organizacional no setor público analisa, principalmente, se os gestores públicos estão dando o retorno aos seus subordinados sobre o desempenho das suas funções.

Tendo em vista este contexto da esfera pública, destaca-se que algumas questões relacionadas ao ambiente organizacional podem desmotivar o servidor público. Sob tal foco, Chanlat (2002, p.4-5) aponta cinco questões geradas a partir da implantação do gerencialismo no setor público: aumento da carga de trabalho; grau de autonomia reduzido devido à hierarquia e ao desenvolvimento e incorporação de novas tecnologias de comunicação e informação; falta de reconhecimento por parte do público em geral do trabalho dos servidores; declínio do apoio social oferecido pelos superiores, subordinados e usuários dos serviços; e o componente ético peculiar do serviço público (a produção do bem comum), pois a ação do servidor deve ser sempre orientada pela ética profissional, que deve considerar o interesse geral.

Sob tal circunstância, ainda existe carência de gestores com especificidades e habilidades desenvolvidas para atender às demandas deste ambiente, pois não é qualquer modelo administrativo que atende às necessidades de organizações desta natureza, sobretudo aquelas necessidades reguladas pelo governo (FOLETTI; TAVARES, 2013). Assim, o servidor precisa ser capacitado para compreender o cotidiano universitário e desenvolver competência acadêmica, científica, bem como habilidade política, técnica e relacional para desempenho das suas funções.

Mesmo havendo essa necessidade de capacitação, Colombo (2011) afirma que nas IES, com raras exceções, não há política interna para desenvolvimento de talentos. Ainda segundo ela, trata-se de um contrassenso, pois uma IES tem como missão formar e desenvolver profissionais para a sociedade e para o mercado de trabalho, mas via de regra não capacita seus próprios servidores. Essa questão é reforçada em Luz (2014) ao afirmar que, nas pesquisas sobre clima organizacional, precisa-se avaliar as oportunidades que os empregados têm de se qualificar, se atualizar e se desenvolver profissionalmente.

Com relação à contribuição de Colombo (2011) sobre desenvolvimento dos colaboradores, cabe expor a diferenciação dos procedimentos existentes entre os setores público e privado. Enquanto no último comumente ocorre seleção interna ou externa para ocupação dos cargos de direção, selecionando-se aqueles com

formação e experiência mais adequadas ao exercício das atividades, na esfera pública, os cargos de direção e funções gratificadas, normalmente, são distribuídos ou pela escolha do dirigente máximo do órgão, ou tomando por base um processo de indicação que pode ser permeado por questões políticas, ainda que se tenha para isso limitações de natureza legal.

É relevante que as ações de desenvolvimento do quadro funcional de uma IES sejam precedidas pela análise das suas necessidades operacionais e estratégicas. Sob tal visão, Mól et al. (2010) pontua que a administração pública deve preocupar-se também com a obtenção de um conjunto de informações relacionadas à percepção dos servidores em relação às condições de trabalho e outros fatores capazes de dar suporte a diagnósticos para a construção de futuros planos de reforma visando maior eficiência e eficácia da máquina administrativa.

Assim, observa-se que a reflexão acerca das peculiaridades da gestão das IES deve ser uma atividade contínua dos gestores e pesquisadores da área, pois, além de precisar atender ao processo de regulação e supervisão do Ministério da Educação, que estabelece indicadores de qualidade do ensino superior, também precisa buscar melhores resultados organizacionais com recursos limitados e obedecendo aos prazos previstos em lei, como as demais organizações públicas.

Apresentam-se, no próximo capítulo, os procedimentos metodológicos dessa dissertação, que, em consonância com os estudos teóricos apresentados no referencial teórico, delineiam o caminho para o alcance dos objetivos propostos nessa pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa foi conduzida a partir de informações coletadas na IFES pesquisada por meio dos instrumentos de pesquisa descritos neste capítulo, comparando o que foi encontrado na literatura com a vivência da pesquisadora na rotina da organização. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa definida por Lakatos (2001) como uma pesquisa de campo na qual se utilizam investigações exploratórias, as quais são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver e testar pressupostos, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos. Nessa pesquisa foi testado o pressuposto exposto na introdução dessa dissertação e foi possível conhecer em profundidade a realidade de uma IFES em implantação.

Além disso, quanto aos objetivos, esta pesquisa é considerada como descritiva, pois, segundo Vergara (2006) e Gil (2008), tem como objetivo estudar as características de um determinado grupo e destina-se a estabelecer relações entre as variáveis ou caracterizar uma determinada população ou fenômeno. Essa dissertação descreveu a situação da IFES pesquisada em detalhes, o que permitiu abranger as características dos servidores da IFES, bem como desvendar alguns aspectos de eventos que influenciam no seu clima organizacional.

Foi elaborada a abordagem teórica, a qual conta com uma revisão da literatura acerca das definições e modelos de diagnóstico de clima organizacional, realizada a partir dos registros disponíveis, decorrentes de pesquisas anteriores disponibilizadas em livros, artigos, dissertações, teses e revistas científicas e documental, pois teve como fonte documentos em sentido mais amplo, incluindo revistas, gravações, documentos legais (SEVERINO, 2007).

Para a contextualização sobre cultura e clima organizacional, foram utilizados artigos, livros, teses e dissertações de diversos autores como Hofstede (2003); Schein (2009); Lück (2011); Gonçalves (2012); Ferreira (2015), entre outros.

Quanto as variáveis do clima organizacional, foram consideradas pesquisas desenvolvidas por Litwin e Stringer (1968); Sbragia (1983); Rizzatti (2002); Rizzatti; Rizzatti Junior (2005); Bispo (2006); Martins (2008); Klein e Mascarenhas (2014); Luz (2014).

Em se tratando da especificidade das IFES foram analisadas as pesquisas de autores como Cardim (2001); Silva (2003); Castanho (2010); Takahashi; Sarsur (2011) Moreira e Olivo (2012) Bottoni, Sardano e Costa Filho (2013); Tofik (2013).

A partir deste referencial teórico, foi possível definir um modelo de análise do clima organizacional com os principais aspectos e indicadores, que são apresentados no quadro seguinte:

**Quadro 5 – Variáveis de análise do clima organizacional**

Indicador	Descrição
Estrutura / regras	Descreve o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas e o quanto as normas, procedimentos e canais de comunicação são consistentes no que se refere às demandas das atividades laborais.
Responsabilidade / autonomia	Avalia o sentimento de autonomia do indivíduo para tomar decisões relacionadas ao seu próprio trabalho.
Fatores Motivacionais	Avalia fatores intrínsecos relacionados à natureza do trabalho como a relevância e importância da atividade desempenhada e extrínsecos como o salário.
Relacionamento interpessoal / coesão/ cooperação / equipe	Avalia o bom relacionamento entre colegas juntamente com o suporte oferecido pela organização.
Conflito	Analisa atitudes diante das situações de conflito, descrevendo o quanto as pessoas estão dispostas a ceder e considerar diferentes opiniões.
Imagem e avaliação / identidade/ prestígio	Mensura o nível de seu orgulho em relação à organização.
Liderança / suporte / comportamento das chefias	Identifica a satisfação dos funcionários em relação aos seus gestores, a qualidade da supervisão exercida, a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores, o grau de <i>feedback</i> dado por eles à equipe e o tipo e qualidade do tratamento dado à equipe.
Participação / iniciativa / desempenho	Avalia a ênfase dada à participação, variável que descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões, assim como o nível de aceitação de suas ideias e sugestões.
Desenvolvimento de Pessoal	Avalia esforços organizacionais voltados ao treinamento, desenvolvimento e educação dos colaboradores, além de definir a política de remuneração e recompensas.
Comunicação	Mensura o grau de satisfação dos atores envolvidos nos processos de divulgação de informações organizacionais importantes, bem como as formas e canais de comunicação utilizados.
Planejamento, organização e ambiente de trabalho / Conforto físico	Verifica para além da qualidade e o conforto das condições físicas e das instalações, os recursos colocados à disposição dos funcionários para realizar seus trabalhos.
Satisfação pessoal	Verifica o grau de contentamento dos participantes em relação à sua situação de

	trabalho nas atividades relacionadas às funções que exercem e o nível de reconhecimento por parte da organização, sendo geralmente utilizada visando expressar resultados vivenciados pelo funcionário.
Fatores externos	Analisa os fatores externos que influenciam o comportamento, ações e decisões dos funcionários na organização.
Especificidade das atividades	Avalia a percepção dos servidores da IFES sobre a especificidade de suas atividades.

Fonte: Elaboração própria (2017) a partir de Litwin E Stringer (1968); Sbragia (1983); Rizzatti (2002); Luz (2003); Rizzatti; Rizzatti Junior (2005); Bispo (2006); Martins (2008); Luz (2014); Klein e Mascarenhas (2014).

Os indicadores estabilidade no emprego, forma de controle e consideração / tolerância, apontados nas pesquisas sobre o clima organizacional e elencados no referencial teórico dessa pesquisa não serão utilizados nesse modelo proposto para a IFES, pois não fazem parte da rotina e estilo de gestão desta tipologia de organização, portanto não compõem essa pesquisa de clima organizacional.

Com relação à estabilidade no emprego, as pesquisas de clima organizacional avaliam o quanto os indivíduos sentem-se estáveis em seu trabalho, todos os servidores são regidos pelas normas previstas na Lei 8112, que, dentre outros fatores, aborda a estabilidade no serviço público. Apenas em casos excepcionais de infração pode gerar a exoneração do servidor, então esse indicador não faz parte dessa pesquisa de clima organizacional em instituição pública por ser constante já que os servidores se sentem estáveis.

A estabilidade também pode ser analisada a partir da percepção da sociedade sobre o servidor público e como o mesmo reage frente à essa percepção, que apesar de ser um tema atual, não fez parte da pesquisa de clima organizacional, pois a mesma investigou a percepção do servidor sobre o ambiente de trabalho. Cabe destacar ainda que na IFES pesquisada, apesar do quadro de servidores reduzido, nesse contexto da implantação da Universidade, os servidores são muito proativos e fazem o máximo para que as atividades sejam executadas da melhor forma possível, fato que levaria ao pressuposto de que nessa região, a percepção da sociedade sobre os servidores público da IFES é positiva, mas não cabe fazer essa avaliação em uma pesquisa de clima organizacional, ficando como sugestão para futuras pesquisas.

O indicador consideração/tolerância também não compõe o clima organizacional da instituição devido a especificidade das atividades que será abordada posteriormente e por algumas questões nesse âmbito já serem abordadas



na variável liderança. A consideração/tolerância está relacionada a forma como a organização prioriza punição aos erros, todavia, como a Gestão de Pessoas em uma IFES tem foco no desempenho favorecendo as atividades de ensino, pesquisa e extensão, chegou-se a percepção de que essa variável não é adequada ao contexto pesquisado.

A forma de controle foi proposta nas primeiras pesquisas de clima organizacional e traz uma análise mais voltada ao foco organizacional que humano nas instituições. Posteriormente, na pesquisa de Martins (2008) essa variável apresenta-se como análise do controle exercido pela empresa sobre o comportamento e desempenho dos empregados. No âmbito do serviço público, essa questão pode ser contemplada na variável responsabilidade/ autonomia que avalia a percepção de autonomia e responsabilidade do servidor para com as suas atividades.

O indicador cultura organizacional, não será analisado nessa pesquisa, por se considerar ser necessária uma pesquisa à parte para avaliar os aspectos relativos à este tema. Ainda se tratando de uma organização em implantação, tem-se uma cultura organizacional em construção, de modo que uma pesquisa sobre cultura, atualmente, tenderia a não ser tão eficaz quanto uma pesquisa de clima organizacional, que aborda questões mais instáveis e que estão em evidência no momento da pesquisa.

### 3.1 TÉCNICAS METODOLÓGICAS

As técnicas de coleta de dados aqui utilizadas foram a pesquisa documental, entrevistas individuais e *survey online*. No que concerne à pesquisa documental, foram identificados os instrumentos de planejamento organizacional da IFES pesquisada, especificamente na área de Gestão de Pessoas, para mapear os esforços existentes com relação ao clima organizacional e os aspectos legais que tratam deste tema nesta Instituição.

Considerando que a IFES pesquisada não será identificada, a autora dessa dissertação decidiu para que as análises do que foi até agora concebido fosse apresentado nesse trabalho sem a identificação das fontes institucionais, por trazer tais reflexões de forma intercalada, sempre que procedente, com os achados advindos dos dois instrumentos utilizados na pesquisa de campo.

Foram analisados o Estatuto, os relatórios de gestão de 2014 a 2016, o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da IFES

pesquisada e as resoluções aprovadas pelo Conselho Universitário (CONSUNI) da Instituição no período de agosto de 2014 a março de 2017.

A seguir, realizaram-se entrevistas com alguns servidores, para se identificar o que percebem sobre o clima e as variáveis que se manifestam em uma IFES. Essa fase é imprescindível para essa pesquisa, pois a entrevista aberta padronizada, conforme Patton (2002), permite identificar os fatores que influenciam o clima organizacional, principalmente aqueles específicos das carreiras dos docentes e TAE. Como dito nos capítulos anteriores, as IES possuem características específicas e o clima organizacional varia de uma organização para outra e diversos são os fatores que afetam o clima para ser positivo ou negativo, assim, para que uma pesquisa dessa área tenha êxito, é necessário conhecer previamente as peculiaridades da organização.

As entrevistas, segundo Vergara (2009, p.4-7), podem ser individuais ou coletivas e são consideradas úteis quando o método escolhido pelo pesquisador é a análise de conteúdo. A entrevista individual é aquela que se estabelece entre um entrevistador e um entrevistado, na qual o número de pessoas que podem ser individualmente entrevistadas pode variar de acordo com o objetivo da pesquisa.

Nesta pesquisa, as entrevistas foram realizadas em dois *campi*, selecionados pela viabilidade logística. Foram realizadas entrevistas com dezessete servidores voluntários, sendo que destes, 02 exercem o cargo de diretor, 02 exercem o cargo de coordenador de curso e 02 exercem o cargo de coordenador administrativo.

**Quadro 6** – Caracterização dos entrevistados

CATEGORIA	CAMPUS	CATEGORIA	CAMPUS
Docente 01	1	TAE 01	1
Docente 02	1	TAE 02	1
Docente 03	1	TAE 03	1
Docente 04	1	TAE 04	1
Docente 05	1	TAE 05	1
Docente 06	2	TAE 06	2
Docente 07	2	TAE 07	2
Docente 08	2	TAE 08	2
----	----	TAE 09	2

Fonte: Elaboração própria (2017)

Foi feito contato telefônico e por e-mail para agendamento das entrevistas. A pesquisadora visitou os *campi* no período de 17 de abril a 08 de maio de 2017, para

realização das entrevistas com os TAE, docentes e gestores nessa instituição. O roteiro de entrevista, que se encontra no apêndice desta pesquisa, foi desenvolvido considerando o aporte teórico exposto no segundo capítulo dessa dissertação, mas considerando, principalmente, as variáveis de clima organizacional identificadas por Luz (2003), Bispo (2006) e Martins (2008) associadas à vivência da pesquisadora na instituição investigada.

As entrevistas seguiram um roteiro que possui 14 categorias de análise, conforme quadro 5. Destas, 13 haviam sido apontadas em outras pesquisas de clima organizacional e 01 foi acrescentada nesta fase - as especificidades das atividades desenvolvidas nas IFES - fruto da observação, da análise de documentos e vivência da pesquisadora na IFES.

Por fim, o questionário elaborado, proposta de modelo de diagnóstico de clima organizacional para IFES, foi compartilhado amplamente entre os servidores, por meio de *survey online* para obter o maior percentual de respondentes, no período de 23 de maio a 14 de junho de 2017.

**Quadro 7** – Respondentes válidos.

SERVIDORES	QUANTITATIVO	QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS	% DOS QUESTIONÁRIOS RESPONDIDOS
Docente efetivo	262	62	23,66%
TAE	215	72	33,48%

Fonte: Elaboração própria (2017)

Os questionários foram enviados via e-mail para 262 docentes, obtendo-se 23,66% de respostas e, 215 TAE com 33,48% destes respondentes. A utilização de *survey* fez-se necessária, pois trata-se de IFES multicampi, e a distância da sede para os *campi* varia de 90km à 270km. Na utilização deste método, as perguntas podem ser feitas em forma escrita, verbal ou com utilização de meios digitais, opção escolhida nessa pesquisa (MALHOTRA, 2006). Ainda para este autor, a utilização do método *survey online* traz vantagens, tais como aplicações mais simplificadas, os dados obtidos são considerados mais confiáveis e a variação nos dados encontrados é reduzida devido ao fato de serem perguntas estruturadas de forma fixa, sendo que também permite uma análise e interpretação de dados mais simples.

As afirmativas que fazem parte do questionário foram elaboradas a partir de instrumentos já validados. Para a variável de especificidade das atividades, fatores motivacionais e planejamento do ambiente de trabalho/conforto físico foi necessário

incluir questões obtidas nas entrevistas, considerando o caráter qualitativo dessa pesquisa, mas essas informações coletadas nas entrevistas foram confirmadas a partir da percepção da maioria dos respondentes dos questionários.

A análise dos dados foi feita utilizando-se a análise de conteúdo, instrumento que, segundo Bardin (2011), torna possível analisarem-se diferentes mensagens, comparando-as com as de diversos interlocutores e receptores, identificar o ambiente onde as mensagens aconteceram e mensurar as condições que facilitaram ou dificultaram a produção de mensagens. Essa análise foi feita com base nas categorias analíticas do construto pesquisado: estrutura/regras; responsabilidade/autonomia; fatores motivacionais; relacionamento interpessoal/coesão/cooperação/equipe; conflito; imagem e avaliação/identidade/ prestígio; liderança/suporte/comportamento das chefias; participação/iniciativa/ desempenho; desenvolvimento de Pessoal; comunicação; planejamento, organização e ambiente de trabalho/conforto físico; satisfação pessoal; fatores externos e especificidade das atividades, o que permitiu identificar as dimensões do clima organizacional na IFES investigada.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DA IFES

Faz-se necessário uma breve exposição sobre o processo de construção do Estatuto, PDI, resoluções do Consuni e relatório de gestão dessa IFES em implantação que tem pouco mais de três anos de funcionamento, para contextualização da análise do clima organizacional realizada no próximo capítulo.

Na cidade onde atualmente funcionam a reitoria e o maior campus da IFES pesquisada, até 2013 havia um campus que fazia parte de outra Universidade. No ato de criação dessa nova IFES, o campus retro citado foi desmembrado da Universidade que fazia parte e foram criados outros quatro campi na região de implantação da IFES. Nesse processo, a antiga Universidade que regia o campus passa a ser tutora da nova IFES. Assim, no processo de implantação, a nova IFES faz uso de regimentos, resoluções e fluxos da antiga Universidade até finalizar os seus marcos regulatórios.

A proposta estatutária dessa IFES foi aprovada pelo CONSUNI em fevereiro de 2014 e enviada ao Ministério da Educação (MEC), que procedeu a análise e devolveu à IFES em 2016. Uma Comissão de Revisão do Estatuto foi composta para emitir um relatório discutido em reuniões conjuntas do CONSUNI e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONEPE) em junho de 2017. Esse documento foi

disponibilizado no site da IFES para contribuições da comunidade acadêmica até julho de 2017, quando voltou a ser discutido no CONSUNI para aprovação da proposta e envio ao MEC, previsto para ocorrer no decorrer de agosto de 2017.

As etapas previstas para aprovação do Estatuto estão de acordo ao que apregoam Legutcke e Scabar (2013), todavia, em todas as situações que ainda não foram discutidas em ambos os conselhos superiores, a IFES utiliza os documentos e formulários elaborados por sua tutora, de modo que ainda não é possível perceber a existência de um planejamento estratégico, principalmente na área de Gestão de Pessoas, que teve a criação de uma pró-reitoria específica, apenas em dezembro de 2016. Antes disso, a Gestão de Pessoas era tratada por uma Coordenadoria vinculada a Pró-reitoria de Administração e Infraestrutura.

Outro instrumento de gestão da IFES é o PDI que planeja as diretrizes institucionais, a partir de metas, orçamentos, cronogramas e outras informações que permitem observar e monitorar o desenvolvimento organizacional. Na IFES pesquisada, o PDI será estruturado a partir de sete dimensões, conforme diretrizes de elaboração: Gestão Organizacional, Gestão Pedagógica, Gestão da Infraestrutura, Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação, Gestão financeira, Gestão da Avaliação e Gestão de Pessoas.

De acordo com Tofik (2013) é de fundamental importância a participação da comunidade acadêmica nesse processo. A IFES analisada disponibilizou esse documento para ser discutido no primeiro semestre de 2015, com a criação de uma Comissão Geral. Foi definido também que a construção desse documento aconteceria em duas etapas: na primeira fase seriam trabalhadas as dimensões de Gestão Organizacional, Gestão Pedagógica, Gestão da Infraestrutura e Gestão da Tecnologia da Informação e Comunicação e na segunda fase seriam discutidas as outras três dimensões de Gestão financeira, Gestão da Avaliação e Gestão de Pessoas. Em julho de 2015, foram abertas as inscrições para a comunidade acadêmica participar das discussões acerca das quatro primeiras dimensões e em setembro de 2015, realizou-se um fórum para discussão e contribuições da comunidade. Após este evento, pouca coisa foi tratada sobre o tema e o documento referente à primeira etapa, até março de 2017 segue sem ser finalizado.

Nessa conjuntura, e considerando a percepção de Oliveira (1993) acerca de planejamento estratégico, é possível extrair que o mesmo precisa de mais prioridade na IFES pesquisada, já que não possui o principal instrumento de gestão das

instituições de ensino superior. Outro fator que precisa ser destacado foi a falta de prioridade dada à Gestão de Pessoas no início dos trabalhos, considerando que essa dimensão foi reservada para a segunda etapa.

No período compreendido de agosto de 2014 a março de 2017, nas reuniões ordinárias e extraordinárias do CONSUNI da IFES, muitas questões dos âmbitos acadêmico, administrativo, financeiro, patrimonial e disciplinar foram discutidas com os alguns encaminhamentos, conforme exposto no quadro a seguir:

**Quadro 8** – Resoluções do CONSUNI no período de agosto de 2014 a março de 2017

ANO	RESOLUÇÃO	ASSUNTO
2014	001/2014	Aprova o Regimento Interno da Comissão Permanente de Pessoal Docente da Universidade.
	002/2014	Normas Complementares para realização da Prova Teórico-prática do Concurso para docente da Universidade, Edital 01 2013 - Inclusão 21.
	003/2014	Regulamenta a organização e o funcionamento dos Núcleos Docentes dos Centros Multidisciplinares da Universidade
	004/2014	Regulamenta o pagamento da gratificação por encargo de curso e concurso.
2015	001/2015	Estabelece as normas para o Concurso Público para a carreira do Magistério Superior na Universidade.
	002/2015	Regulamenta a composição da Comissão Própria de Avaliação (CPA).
	003/2015	Aprova a criação do Núcleo de Acessibilidade e Inclusão da Universidade.
2016	001/2016	Institui a Comissão Permanente de Avaliação de documentos.
	002/2016	Regulamenta o Plano Institucional de Desempenho dos Servidores em Estágio Probatório da Universidade.
	003/2016	Padroniza os procedimentos adotados na avaliação de estágio probatório dos servidores da Universidade, não abrangidos na Resolução 002/2016.
	004/2016	Aprova o Regimento Interno da Comissão de Ética da Universidade.
	005/2016	Aprova o Regimento Interno do Comitê Gestor de Tecnologia da Informação e Comunicação.
2017	001/2017	Define os procedimentos para avaliação do desempenho acadêmico para fins de promoção e progressão dos docentes da Carreira do Magistério Superior, no âmbito da Universidade.
	002/2017	Regulamenta a jornada de trabalho e fixa normas gerais para o Registro Eletrônico da Frequência dos servidores Técnicos-Administrativos em Educação (TAE) da Universidade.
	003/2017	Estabelece as normas para o concurso público para a carreira do Magistério Superior.

Fonte: Adaptado dos Relatórios de Gestão da IFES pesquisada (2017)

A partir da análise do processo de construção das resoluções, listadas no quadro 8, foi possível notar que, com a criação da PROGEP, houve uma intensificação nas discussões que resultam em criação de normas que regulamentam as atividades dos servidores, buscando o atendimento da legislação vigente, todavia ainda não

foram percebidas discussões referentes à qualificação e capacitação, qualidade de vida e outros fatores que podem implicar na melhoria do clima organizacional.

Outro documento analisado nesta pesquisa foi o relatório de gestão emitido pela IFES que contempla as atividades de todas as pró-reitorias, de acordo com os critérios exigidos pela legislação vigente. Para atender a finalidade dessa pesquisa, serão analisadas apenas as questões relacionadas à Gestão de Pessoas dos relatórios de 2014, 2015 e 2016 da Instituição pesquisada. Inicialmente, os relatórios expõem o quantitativo de pessoal da unidade, conforme exposto no quadro a seguir:

**Quadro 9** – Quantitativo de servidores efetivos da Universidade pesquisada

SERVIDORES	DEZEMBRO 2014	DEZEMBRO 2015	DEZEMBRO 2016
Docente efetivo	138	200	262
TAE	174	198	215
TOTAL	312	398	477

Fonte: Adaptado dos Relatórios de Gestão 2014, 2015 e 2016 da IFES pesquisada.

A lei que trata sobre a criação dessa IFES, dispôs de 765 cargos, sendo 357 de Professor da Carreira de Magistério Superior e 408 técnico-administrativos. Todavia, de acordo com o Relatório de Gestão de 2016, somente foram ocupados até dezembro/2016, 262 códigos de vagas docentes e 215 códigos de vagas de técnicos administrativos.

Esses cargos são exercidos em cinco *campi* da IFES. No período analisado, houve um aumento significativo das demandas dos servidores, já que, de acordo com Relatório de Gestão 2016, os quatro *campi* fora da sede, iniciaram as atividades em 2014 com a recepção de duas turmas para os dois cursos de graduação. Atualmente cada *campi* está operando com oito turmas, o que reitera a necessidade de uma força de trabalho maior que o quadro atual para continuar prestando seus serviços com qualidade, eficiência e eficácia que o serviço público exige. Deste modo, constata-se que a quantidade de servidores disponíveis, frente às necessidades das unidades, é pequena.

O relatório de gestão também expõe o demonstrativo das despesas com pessoal e contratação de pessoal de apoio e estagiários, mas a pesquisadora optou por não trazer esses dados, pois não tem relação direta com a finalidade dessa pesquisa.

De posse dos dados coletados na pesquisa documental, nas entrevistas e nos questionários, realizou-se o cruzamento dos dados, o que possibilitou a elaboração do diagnóstico de clima organizacional da IFES pesquisada, exposto no próximo capítulo dessa dissertação.



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

Esse capítulo objetiva apresentar e discutir os resultados no que se refere à análise dos documentos institucionais, destacando questões da Gestão de Pessoas da IFES pesquisada e apontar as percepções dos servidores referente aos indicadores que podem afetar o clima organizacional, identificadas nas entrevistas e no questionário proposto como ferramenta de diagnóstico de clima organizacional passível de ser adotado por esta IFES.

### 4.1 CLIMA ORGANIZACIONAL A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS DOCENTES

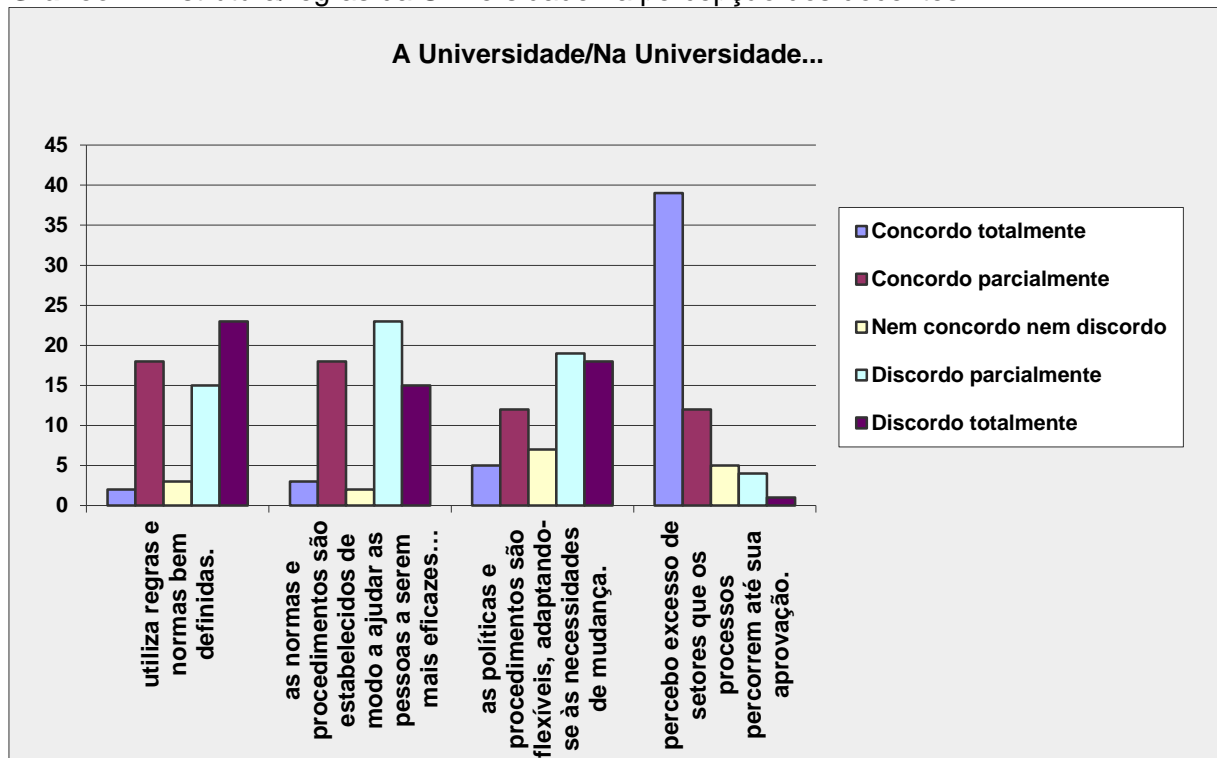
Considerando que a IFES analisada está em processo de implantação, identificar fatores que atualmente afetam o clima organizacional fornecerá aos gestores um suporte para a tomada de decisões.

O perfil dos docentes que voluntariamente responderam ao questionário é composto essencialmente por servidores do sexo masculino (62,50%), que possuem entre 01 a 03 anos de vínculo com a instituição pesquisada (58,93%), tendo suas idades a seguinte composição: até 25 anos (3,57%), entre 25 a 34 anos (46,43%), 35 a 44 anos (28,57%), 45 a 59 anos (17,86%) e acima de 60 anos (3,57%). Além disso, 98,2% são naturais de outros estados ou outras regiões do estado onde a IFES foi instalada. Em relação ao estado civil, 41,07% dos respondentes se declararam solteiros, 42,86% casados, 8,93% divorciados e 7,14% nas demais opções. Com relação a titulação dos docentes, 30,9% possui mestrado concluído, 25,5% doutorado em andamento, 30,9% doutorado concluído e 12,7% pós-doutorado concluído. Em relação à ocupação de cargo de direção ou função gratificada, 72,7% deles afirmaram que não se encontravam nessa condição no momento da pesquisa.

Iniciando as reflexões relativas aos indicadores que afetam o clima organizacional, o primeiro quesito analisado nos documentos, entrevistas e questionários foi a percepção com relação à estrutura/regras. Neste caso, a partir da exposição do processo de elaboração dos documentos institucionais na caracterização da IFES exposta no capítulo anterior é possível compreender o motivo de a maioria dos docentes pontuar nas entrevistas e questionários que há um excesso

de burocracia, principalmente quando se precisa solicitar compra de material ou deslocamento para viagem de campo, conforme exposto no gráfico a seguir.

**Gráfico 1**– Estrutura/regras da Universidade na percepção dos docentes



Fonte: Elaboração própria (2017)

Nas entrevistas, ao buscar identificar a relação da estrutura/regras da IFES com o clima organizacional, o Docente 06 afirmou que as regras definem critérios e permitem o tratamento ao servidor com isonomia, sendo apontado como algo positivo, mas o Docente 05 considera que as regras da Instituição pesquisada não são compreensíveis em um primeiro olhar e que não há definição de fluxos dos processos, o que faz gerar um excesso de burocracia segundo os entrevistados.

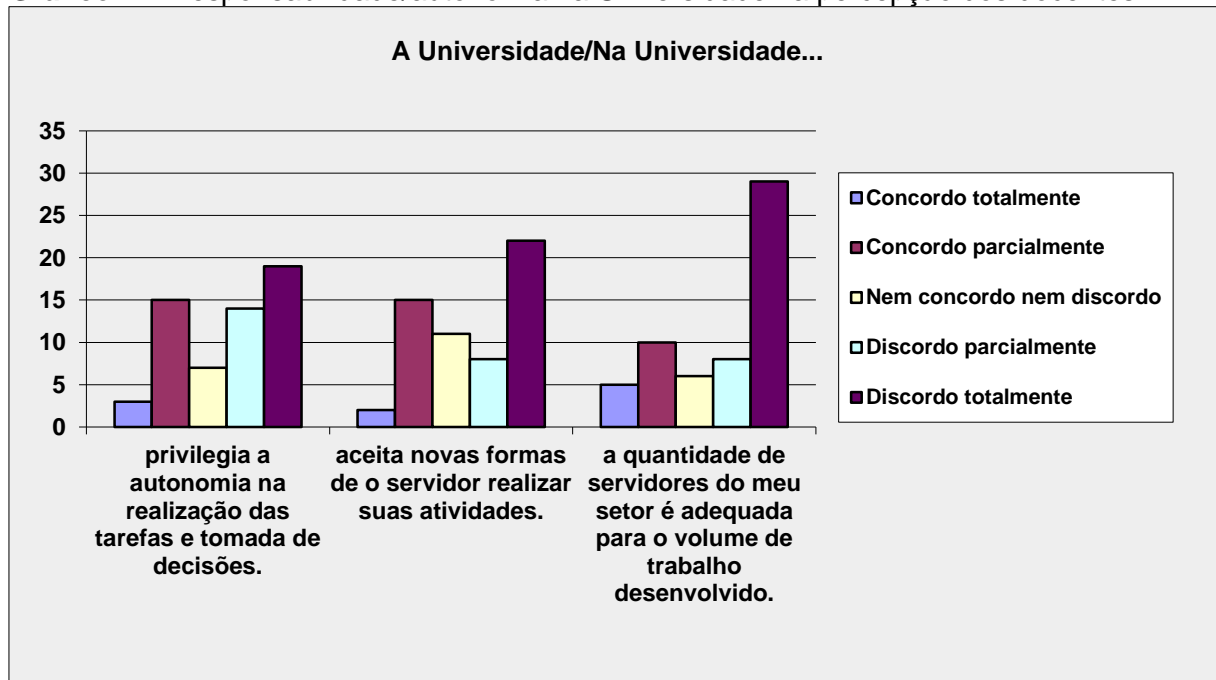
Nesse cenário, o exemplo que mais foi apontado nas entrevistas foi a aprovação de um projeto de extensão, que segue o seguinte caminho, de acordo com os Docentes 02 e 03: O professor faz o requerimento, encaminha para o Núcleo Docente, que analisa e encaminha para a Coordenação Geral dos Núcleos Docentes, que analisa e encaminha para o Conselho Diretor. Por fim, o projeto é aprovado no Conselho Diretor e é encaminhado para Pró-reitoria de Extensão e Cultura.

Um fato que se destaca nas respostas obtidas nos questionários, que corrobora com as informações extraídas das entrevistas, é que 39 docentes (62,9%) percebem

um excesso de setores que os processos percorrem até sua aprovação. A IFES em implantação enfrenta muitos desafios e possuem inúmeras demandas para resolver. Foi percebido, nessa pesquisa, que há algumas iniciativas no sentido de normatizar procedimentos, mas, diante dos dados obtidos nessa pesquisa, considera-se necessária a intensificação de criação e revisão de fluxos e processos e que isso seja amplamente compartilhado entre os servidores. Tal concepção é corroborada por Bispo (2006) e Luz (2014), ao afirmarem que a pesquisa de clima organizacional deve analisar a estrutura organizacional e como as regras favorecem o trabalho dos colaboradores.

O indicador responsabilidade/autonomia foi percebido pelos docentes, visto que, em sala de aula, o professor tem total autonomia para desenvolvimento de suas atividades, sendo pontuado o sentimento de autonomia para tomar decisões relacionadas às próprias atividades, conforme exposto no gráfico seguinte:

**Gráfico 2 – Responsabilidade/autonomia na Universidade na percepção dos docentes**



Fonte: Elaboração própria (2017)

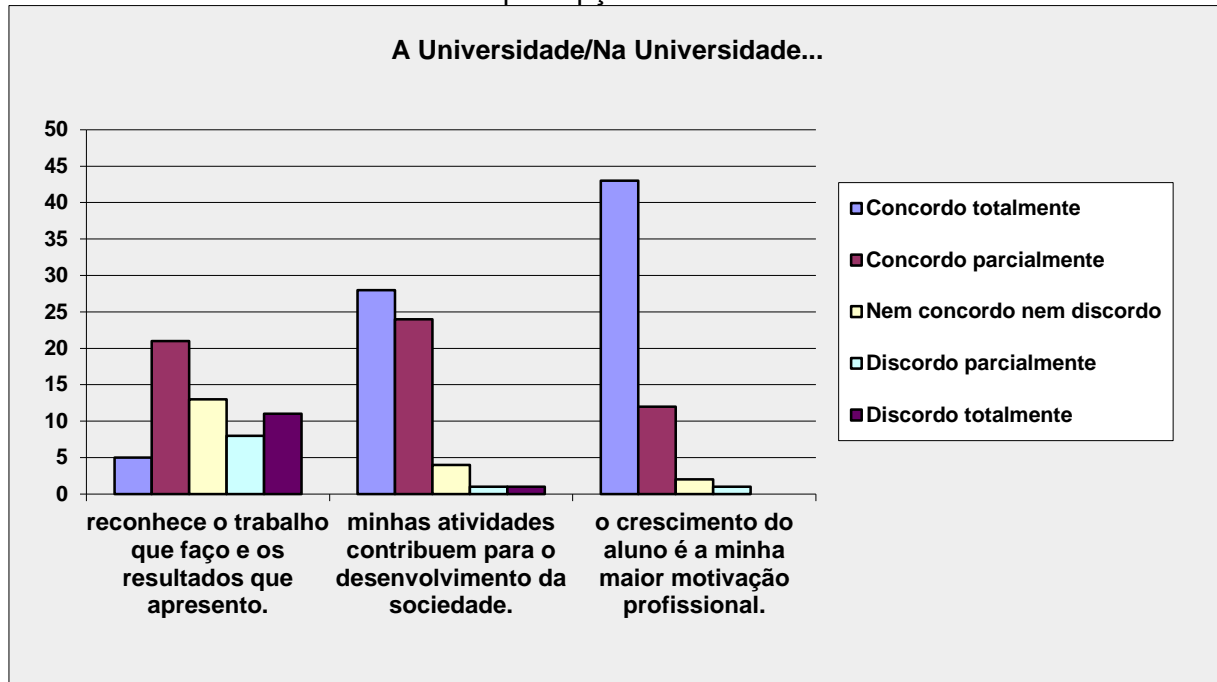
Nas entrevistas, o docente 03 apontou que o trabalho do professor, relacionado à prática de ensino, é planejar objetivos, conteúdos, metodologia, recursos, avaliação e referências a partir da ementa e os critérios desse planejamento ficam a cargo do professor. Em contraponto a essa percepção, o docente 05 considera que tudo deveria ser acompanhado, de modo que o gestor precisa tentar ajudar e acolher os

servidores em situações de dúvidas e dificuldades e que só é possível fazer avaliação se existir acompanhamento. Considerando que apenas 50% dos docentes apontaram que a quantidade de servidores do seu setor é adequada para o volume de trabalho desenvolvido, esse acompanhamento pode não estar acontecendo de forma mais intensa atualmente pela quantidade insuficiente de servidores frente ao volume de demandas que só cresce em um contexto de IFES em implantação.

Nesse indicador, foi apontado pelo docente 09 que o professor deveria ter mais autonomia, visto que as pessoas são muito presas ao plano de ensino e se a aula foi ministrada no dia previsto e sem atrasos. Todavia, ainda segundo o docente 09, cada turma tem um perfil, portanto os planos de ensino deveriam ser flexibilizados de acordo com as necessidades. Essa percepção foi confirmada nas respostas dos questionários, já que 22 docentes (35,48%) consideram que a IFES não aceita novas formas de o servidor realizar suas atividades e 33 docentes (53,22%) não concordam totalmente ou parcialmente que a instituição pesquisada privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.

A avaliação da atribuição de responsabilidades aos servidores, concedendo autonomia para tomar decisões e resolver os problemas inerentes as suas atividades sem ter que consultar um superior em todas as circunstâncias, corresponde ao que recomendam Litwin e Stringer (1968 apud SANTOS, 1999, p. 44) e Kolb (1978) sobre a pesquisa de clima organizacional e o nível de independência que o indivíduo efetivamente possui no desempenho de suas funções cotidianas.

A percepção dos docentes sobre os fatores motivacionais na composição do clima organizacional está exposta no gráfico 3:

**Gráfico 3 – Fatores motivacionais na percepção dos docentes**

Fonte: Elaboração própria (2017)

Nos fatores motivacionais, os docentes 02, 06 e 08 afirmaram que perceber o crescimento do aluno, a mudança do perfil no decorrer do curso e a contribuição para a educação do país são questões que os mantêm motivados. Nos questionários, essa percepção se destacou, já que 44 docentes (70,96%) concordam totalmente que perceber o crescimento do aluno é o que mais os motiva profissionalmente, conforme exposto no gráfico a seguir.

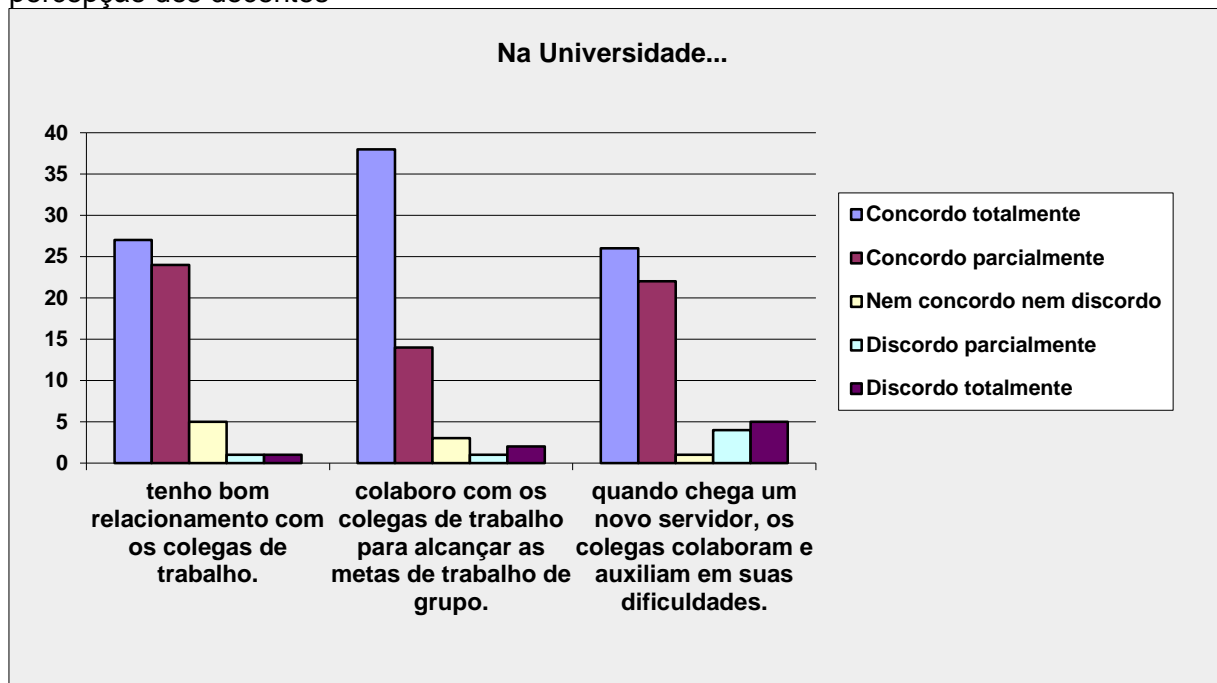
É relevante destacar também que nas entrevistas o docente 03 apontou que considera que a motivação está relacionada aos fatores internos (ligados à subjetividade do sujeito) e aos fatores externos (relacionados às condições de trabalho). Como fator interno considera relevante participar da Educação de Ensino Superior e como fator externo aponta que as discussões sobre o plano de qualificação docente têm sido desmotivadoras e, dessa forma, o salário do professor atrelado à dedicação exclusiva deveria ser repensado.

Em colaboração aos fatores externos da motivação, os docentes 05 e 08 consideram fundamental haver o apoio da gestão, a valorização do servidor, treinamento e capacitação, além de perceber as pessoas como prioridade nas organizações. Assim, as respostas obtidas nos questionários apontam que a maioria dos docentes percebem um reconhecimento do seu trabalho por parte da Instituição. Esta percepção coaduna-se com o que afirmam Sbragia (1983); Rizzatti (1995) e Luz

(2003) sobre a importância de se investigar a variável motivação nas pesquisas de clima organizacional.

Com relação a relacionamento interpessoal / coesão / cooperação / equipe, a maioria dos entrevistados consideram que normalmente as relações são saudáveis, conforme exposto no gráfico seguinte.

**Gráfico 4** – Relacionamento interpessoal / coesão / cooperação / equipe na Universidade na percepção dos docentes



Fonte: Elaboração própria (2017)

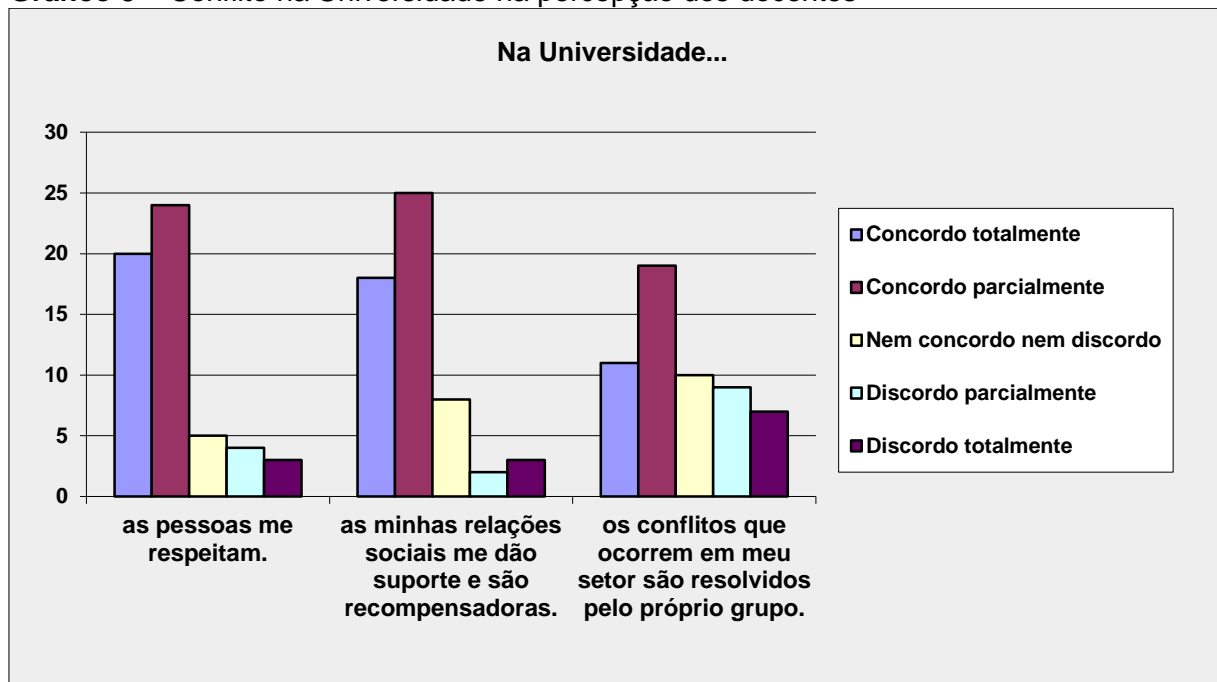
Apesar de nas entrevistas o docente 07 considerar que percebe algumas relações estremecidas por algumas questões e o docente 05 pontuar que muitos problemas de relacionamento atrapalham os fluxos e que os colegas, por vezes, não parabenizam iniciativas e conquistas que culminaram em bons resultados para o campus, a partir dos dados expostos no gráfico 4, é possível extrair que os problemas de relacionamento parecem ser minoria na IFES analisada, já que nos questionários 52 docentes (83,87%) concordam totalmente ou parcialmente que possuem bom relacionamento com os colegas de trabalho e 53 docentes (85,48%) pontuaram que colaboram com os colegas para o alcance das metas do grupo.

Os dados coletados nessa IFES estão de acordo ao que Rizzatti (2002) defende em sua pesquisa sobre clima organizacional ao afirmar que os relacionamentos possibilitam que as pessoas se comuniquem mais facilmente com os

colegas que possam ajudá-las na execução de suas atividades facilitando o alcance dos objetivos organizacionais.

O indicador do clima organizacional relacionado ao conflito tem relação muito próxima ao relacionamento interpessoal. Os entrevistados consideram que é normal a existência dos conflitos e que acontecem na instituição pesquisada. O gráfico a seguir apresenta a percepção dos docentes referente a percepção de conflito na IFES:

**Gráfico 5** – Conflito na Universidade na percepção dos docentes



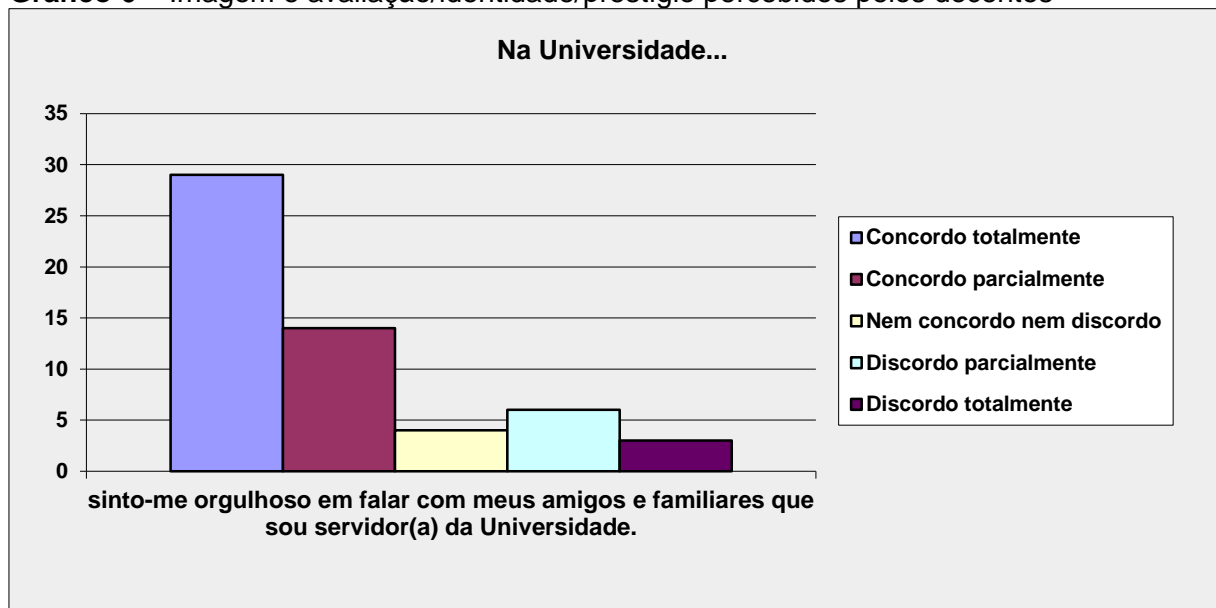
Fonte: Elaboração própria (2017)

Nas entrevistas, o docente 02 considera que falta planejamento e organização por parte dos próprios docentes em determinadas situações e que isso faz com que alguns priorizem interesses pessoais acima do coletivo, fazendo com que os conflitos se intensifiquem. O docente 05 percebe que falta maior participação da categoria em questões que envolvem a sociedade e que é preciso maior respeito à singularidade. O docente 03 considera ainda que na organização pesquisada existem alguns grupos com ideias corporativistas, de modo que, aqueles que não comungam com as normas de determinado grupo, acabam sofrendo retaliação e isso atrapalha a gestão e o processo de liderança. Esse tipo de conflito é caracterizado como de relacionamento por Martins, Abad e Peiró (2014) e é perceptível pelas incompatibilidades de personalidades descritas acima.

Quando questionados sobre o fato de serem respeitados pelos colegas e se as relações sociais dão suporte e são recompensadoras, a maioria dos docentes concordam totalmente. Todavia, quando verificado se os conflitos que ocorrem em seus setores são resolvidos pelo próprio grupo, houve maior divergência de opiniões. Isso ocorre porque cada setor, em cada campus, é configurado e organizado por diferentes pessoas, então cabe aos gestores, em parceria com a Gestão de Pessoas da instituição, mediar os conflitos nos setores onde o grupo não está conseguindo resolver e, se possível for, propor soluções.

O indicador Imagem e avaliação / identidade / prestígio foi mais percebido nas entrevistas dos servidores que são naturais da região onde a IFES foi implantada. Nos questionários, o sentimento de fazer parte da organização faz com que 44 docentes (70,96%) dos docentes considerem totalmente ou parcialmente a relevância do trabalho que realizam e da contribuição que isso traz para a sociedade.

**Gráfico 6** – Imagem e avaliação/identidade/prestígio percebidos pelos docentes



Fonte: Elaboração própria (2017)

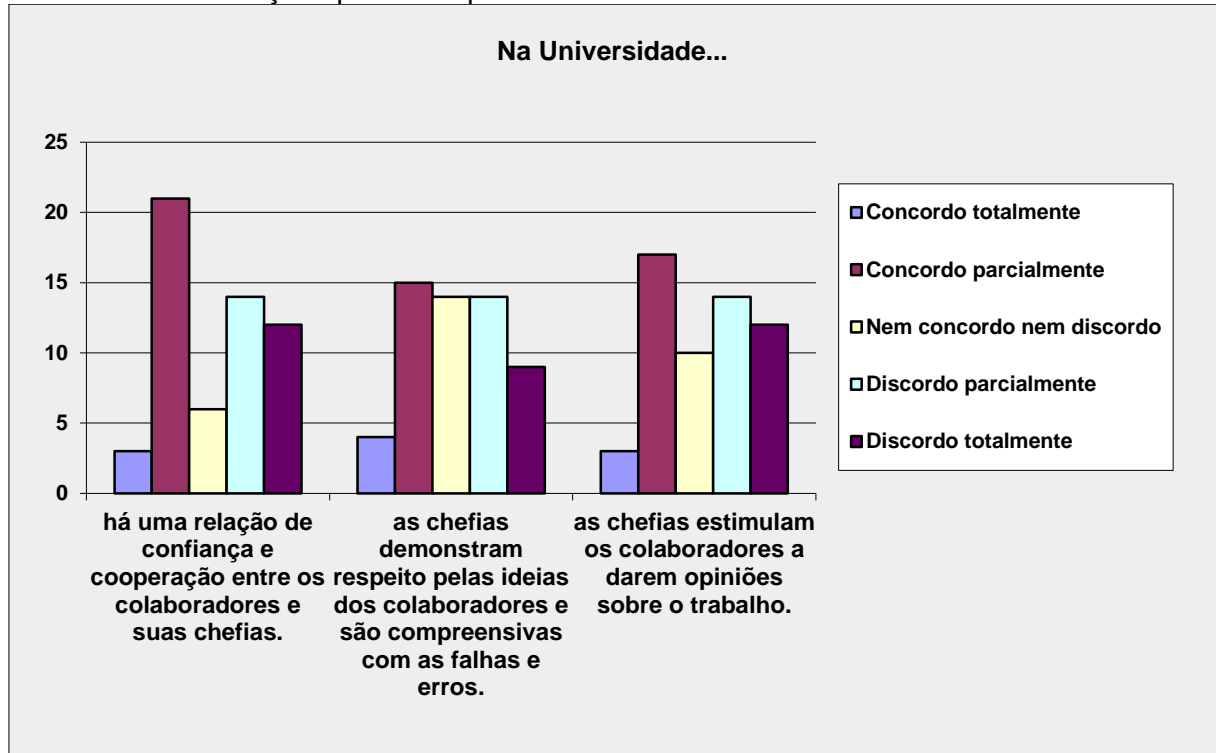
Nessa IFES, entre os docentes, há um forte sentimento de identidade organizacional, indicando uma sincronização dos objetivos pessoais e profissionais desses indivíduos e a relação destes com os objetivos organizacionais, fato que favorece o clima organizacional. Essa percepção está corroborando com as pesquisas de Bispo (2006) que defende que é necessário estabelecer-se o grau de identificação



profissional dos funcionários com a organização nas pesquisas de clima organização, mensurando o nível de seu orgulho em relação à organização.

Com relação a liderança/suporte/comportamento das chefias, as percepções dos docentes foram apontadas pelos respondentes dos questionários, conforme exposto no gráfico a seguir.

**Gráfico 7** – Liderança/suporte/comportamento das chefias de acordo com os docentes



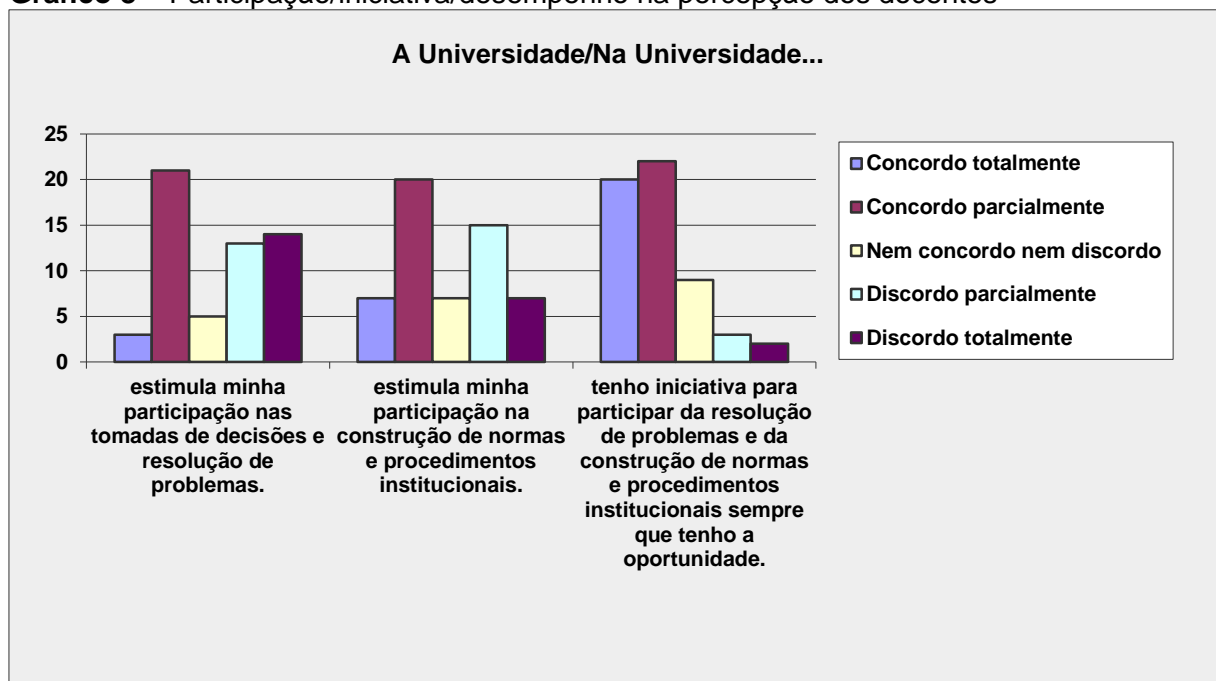
Fonte: Elaboração própria (2017)

Identificou-se nas entrevistas dos docentes 02 e 03 que há a presença de chefias que buscam ser parceiros dos docentes, colaborando com o desempenho dos docentes, mas também há aqueles legalistas que buscam apenas o atendimento às leis, procedimentos e normas, não dando a devida atenção às pessoas. Nas entrevistas, o docente 08 percebe um excesso de centralização das atividades no campus e o docente 05 considera que não identifica lideranças na Instituição, mas sim, instâncias superiores que resolvem questões e dirimem dúvidas. Esses dados reiteram que a avaliação da liderança em uma pesquisa de clima organizacional, mencionada por Rizzatti e Rizzatti Junior (2005), não abarca apenas a credibilidade, competência e qualificação das chefias, sendo necessário analisar-se também a delegação de competências, clareza e ênfase na participação.

Esse é mais um indicador no qual a configuração dos setores faz com que não seja percebida uma unanimidade na instituição pesquisada. Em alguns setores da instituição, percebe-se um bom relacionamento entre chefias e subordinados e em outros talvez seja necessário que as chefias reavaliem as formas como se relacionam com os servidores.

No indicador participação/iniciativa/desempenho alguns docentes consideram que há uma abertura da Instituição para receber contribuições na construção de normas, procedimentos, resoluções e marcos regulatórios, mas que os docentes não participam de forma efetiva quando são convidados, conforme exposto no gráfico seguinte.

**Gráfico 8 – Participação/iniciativa/desempenho na percepção dos docentes**



Fonte: Elaboração própria (2017)

Conforme sintetizado no gráfico acima, apenas 25 docentes (40,32%) concordam totalmente que a IFES estimula a participação nas tomadas de decisões e resolução de problemas e 28 docentes (45,16%) concordam totalmente que a instituição pesquisada estimula a participação na construção de normas e procedimentos institucionais. Destaca-se, nesse gráfico, que 43 docentes (69,35%) consideram ter iniciativa para participar da resolução de normas e procedimentos institucionais quando tem a oportunidade. Essa percepção pode ser exemplificada pelo docente 08, que considera que há participação da categoria, mas percebe pouca representação dos *campi* e que a distância prejudica nesse processo.

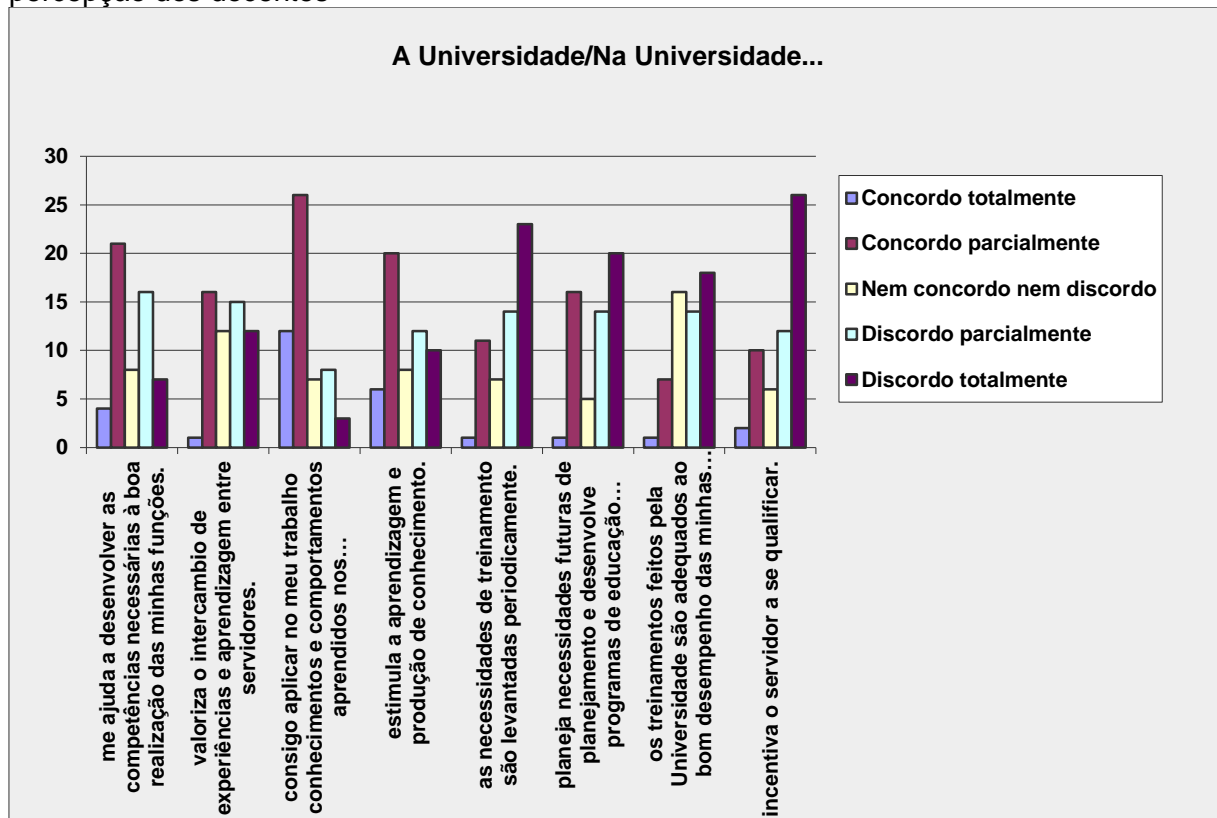
As tecnologias poderiam colaborar, mas ainda se percebe pouca utilização de videoconferência, por exemplo. Assim como todo processo da implantação, isso vem sendo encaminhado, mas ainda há dificuldade com o link da internet que, às vezes, não permite a comunicação.

Há também os docentes que consideram que, em alguns casos, há uma consulta da comunidade acadêmica sobre determinados assuntos, mas isso acontece apenas em atendimento às questões legais, pois, muitas vezes, não recebem um retorno daquilo que foi construído no campus. O docente 03 considera que há uma perspectiva proativa nesses assuntos de interesse da comunidade acadêmica e espera que isso não se perca no processo de implantação e ampliação do campus.

Os dados coletados nas entrevistas e questionários evidenciam o que Sbragia (1983) afirma sobre a relação entre a variável participação/iniciativa/desempenho e o clima organizacional. Segundo o autor, esta relação está presente na ênfase que deve ser dada à participação, assim como o nível de aceitação de suas ideias e sugestões.

A relação de Treinamento, Desenvolvimento e Educação/Remuneração e Recompensas com o clima organizacional na IFES pesquisada será feita a partir de observações do gráfico a seguir.

**Gráfico 9** – Treinamento, Desenvolvimento e Educação/Remuneração e Recompensas na percepção dos docentes



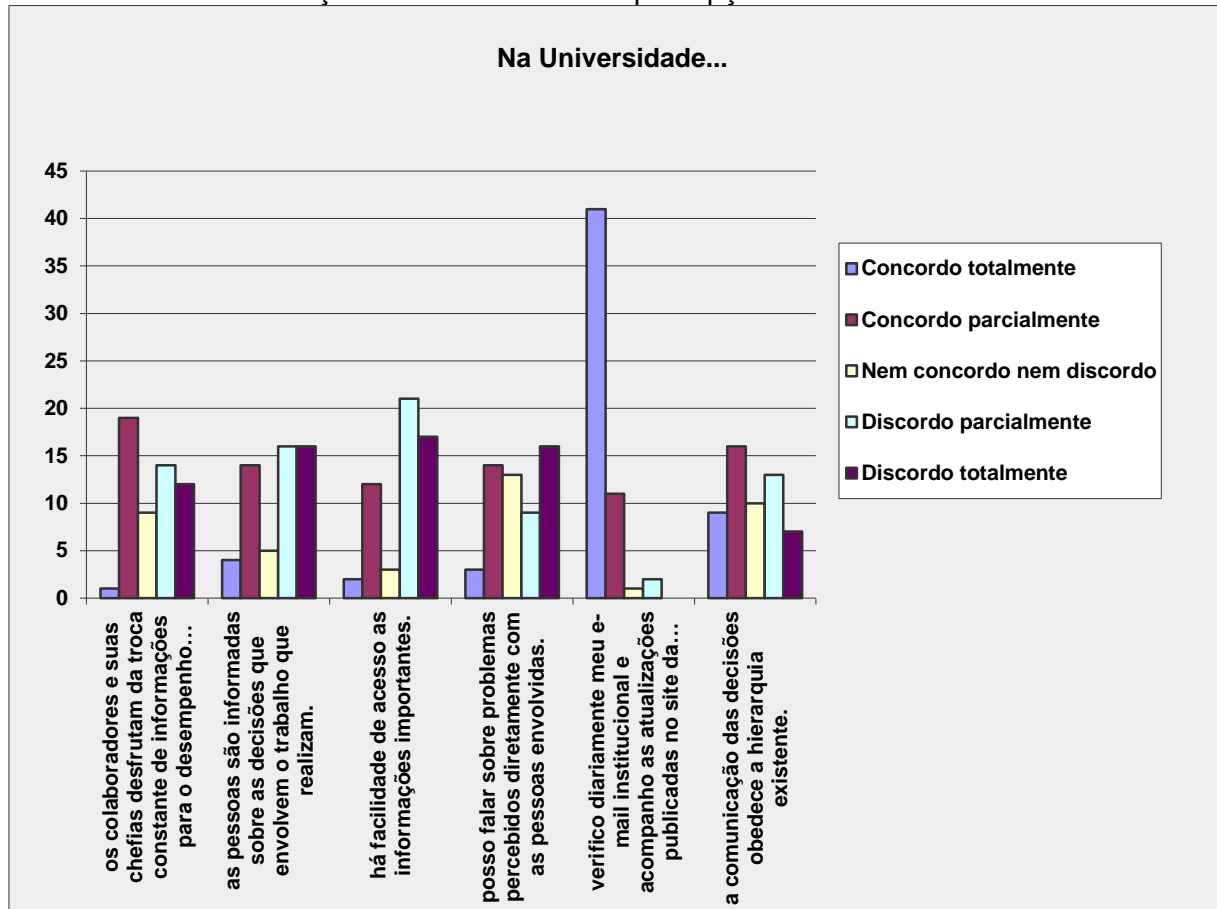
Fonte: Elaboração própria (2017)

Nessa pesquisa foi possível perceber uma satisfação às ações de curto prazo relacionadas a treinamento e capacitação, já que a maioria dos docentes consideram que a IFES ajuda a desenvolver as competências necessárias para a realização das funções, que valoriza o intercâmbio de experiências e aprendizagem entre os servidores, que estimula a aprendizagem e produção de conhecimento e que conseguem aplicar os conhecimentos aprendidos nos treinamentos, estando de acordo com as indicações da pesquisa proposta por Demo (2014).

Em contrapartida, ao analisar o planejamento a longo prazo, relacionado à qualificação e desenvolvimento dos servidores, há uma inversão de opiniões, de modo que a maioria dos docentes discordam totalmente que há um planejamento e desenvolvimento de programas de educação continuada e que os treinamentos feitos pela IFES são adequados ao bom desempenho das suas atividades e, principalmente, quando questionados se a IFES incentiva o servidor a se qualificar, 67,85% dos docentes discordam totalmente ou parcialmente.

Os docentes precisam buscar continuamente a atualização dos conhecimentos e, no âmbito institucional, isso é organizado através do Plano de Qualificação Docente. Atualmente, esse plano não está atualizado, visto que muitos docentes ingressaram na Instituição após a elaboração desse documento e isso vem gerando muita insatisfação na categoria. Os docentes 05 e 08 sinalizaram que a gestão, por vezes, trata o afastamento para qualificação como um problema, quando deveria considerar como um benefício que a titulação e a pesquisa trará para a Instituição. Com relação a remuneração e recompensas, essas são estabelecidas pela legislação vigente e nas entrevistas não foram apontadas percepções negativas nessa questão.

Outro fator investigado nessa pesquisa de clima organizacional foi a comunicação. Apesar de ser considerado o processo de implantação e a quantidade insuficiente de servidores diante da demanda atual, os docentes dos *campi* 01 e 02 consideraram que a comunicação entre as pró-reitorias e os *campi* precisa melhorar, no sentido de chegar ao destinatário com mais antecedência e de haver uma maior análise das informações que são compartilhadas, pois, em muitas situações, os docentes alegaram receber mensagens que não têm nenhuma relação com suas rotinas de trabalho. Essas percepções também foram identificadas nos questionários e sintetizadas no gráfico 10.

**Gráfico 10** – Comunicação na Universidade na percepção dos docentes

Fonte: Elaboração própria (2017)

A percepção sobre a comunicação também varia de acordo com o campus e setor que o servidor está lotado. Uma informação que se destaca nesse gráfico está sincronizada ao que foi apontado pelo docente 03 nas entrevistas, que considera que alguns professores têm dificuldade de acessar o e-mail e olhar a informação. Nos questionários, 42 docentes (67,74%) dos respondentes afirmaram que verificam o e-mail diariamente, havendo, portanto, 32,26% de docentes que não acessam os e-mails diariamente. A instituição pesquisada avançou nas ferramentas formais de comunicação (e-mails e memorandos), mas não pode perder de vista outras ferramentas e dinâmicas de comunicação.

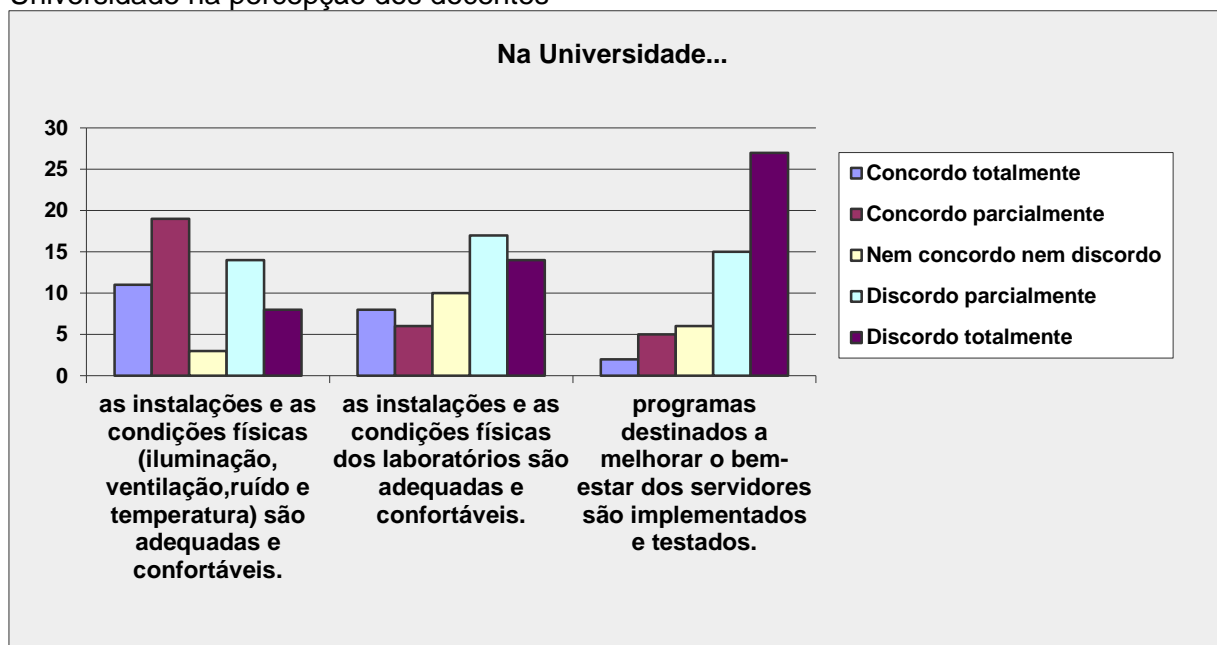
Nas entrevistas, o docente 02 considera que há uma solicitude por parte das pró-reitorias, pois são disponíveis, acessíveis e respondem sempre que solicita uma informação. Em contrapartida, o docente 03 pondera que a chegada da tecnologia é o grande fio condutor para haver a comunicação plena, considerando a distância entre os *campi*, mas ainda há ruídos, pois, algumas informações não chegam de forma ágil, prática e objetiva.

O docente 06 pontuou que, por vezes, precisa buscar uma informação, mas não sabe onde ou com quem procurar essa informação, mas também percebe na categoria que informações são disponibilizadas, mas os docentes, por muitas vezes, só procuram se atualizar sobre o que está acontecendo na IFES quando o assunto é conveniente para si.

Tais questões levantadas nos questionários e entrevistas corroboram com o pensamento de Luz (2003) ao afirmar que a comunicação, para ser bem avaliada em uma pesquisa de clima organizacional, precisa medir o grau de satisfação dos atores envolvidos nos processos de divulgação de informações organizacionais importantes, bem como as formas e canais de comunicação utilizados.

Outro indicador importante nas pesquisas de clima é a percepção sobre planejamento, organização e ambiente de trabalho/conforto físico. Os docentes 02, 06, 07 e 08 consideram que a IFES pesquisada possui uma boa estrutura, com salas de aula bem equipadas e no processo de implantação da IFES percebem a perspectiva de que há uma intenção em melhorar.

**Gráfico 11** – Planejamento, organização e ambiente de trabalho/conforto físico na Universidade na percepção dos docentes



Fonte: Elaboração própria (2017)

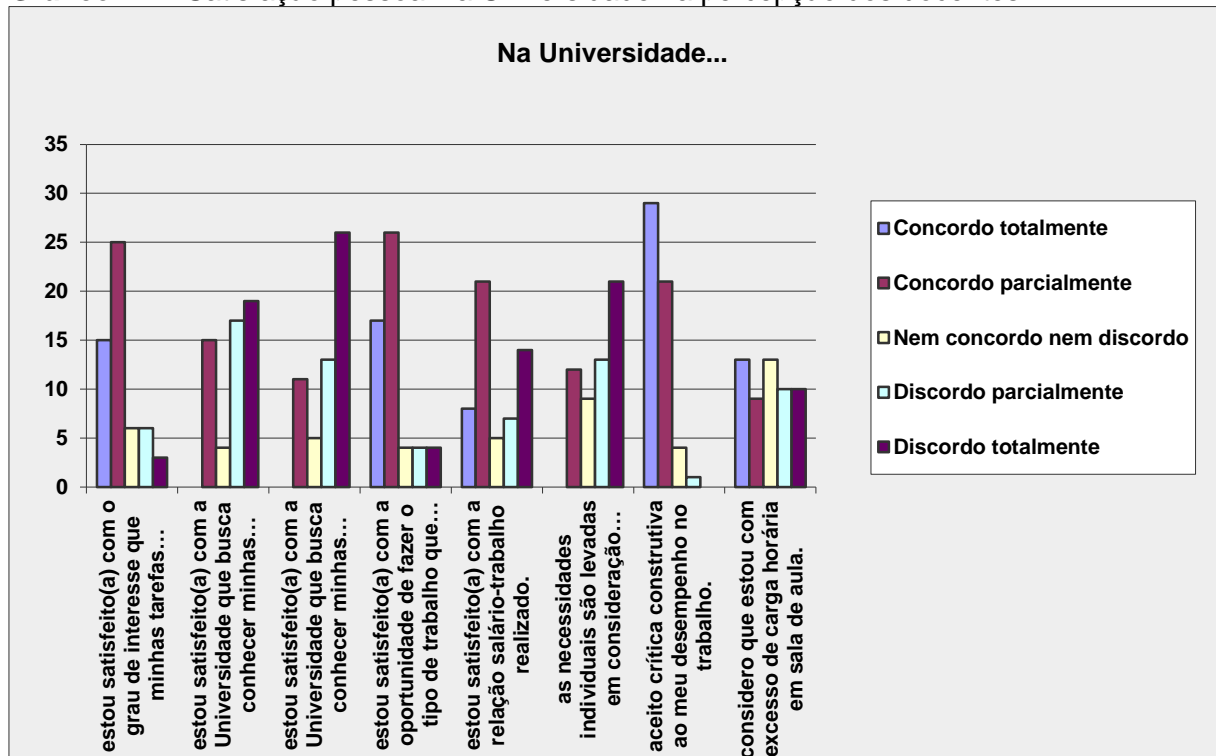
Com relação às instalações e condições físicas das salas administrativas, há uma tendência a concordar que atendem às necessidades. Todavia, com relação à estrutura de laboratórios, é a parte que o processo de implantação da IFES mais terá

que investir para satisfazer as necessidades dos docentes e discentes. Nas entrevistas, essa percepção foi observada pelos docentes 03, 05 e 08, que observaram que, lendo os projetos dos cursos, ainda há muito por fazer nesse processo de implantação.

As principais questões apontadas foram a falta de um espaço de trabalho individual para os professores, a falta de laboratórios e a falta um espaço de convivência para a comunidade acadêmica. A percepção inicial desses docentes é que têm, atualmente, pontos positivos, mas, em longo prazo, com a chegada de novas turmas, a situação é preocupante. Essas informações corroboram com o que Martins (2008) e Luz (2014) preconizam como questões necessárias em uma pesquisa de clima organizacional eficaz sendo fundamental analisar para além da qualidade e o conforto das condições físicas e das instalações.

O indicador de clima organizacional relacionado a satisfação pessoal também foi pontuado nas entrevistas. Em uma avaliação geral, os docentes entrevistados consideram que possuem satisfação no trabalho, todavia apontaram algumas situações que comprometem esse indicador, conforme o que também é sinalizado por Rizzatti e Rizzatti Junior (2005).

**Gráfico 12** – Satisfação pessoal na Universidade na percepção dos docentes



Fonte: Elaboração própria (2017)

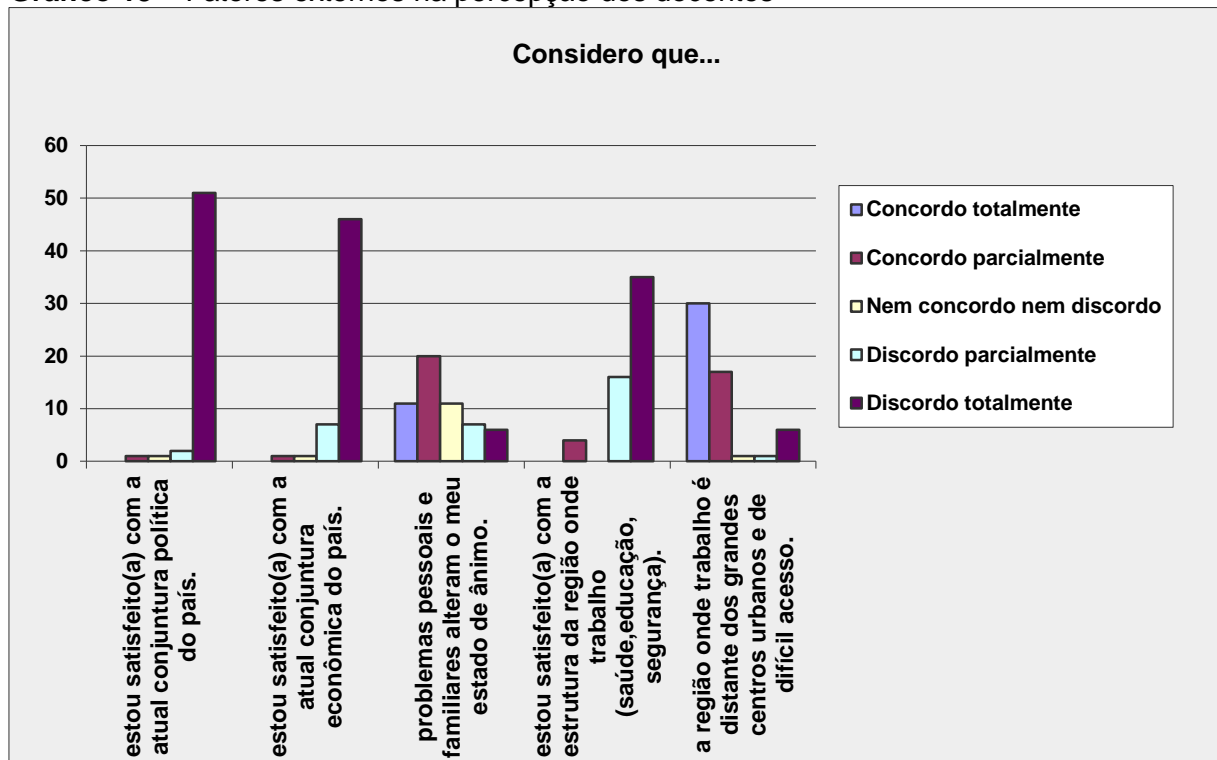
A satisfação pessoal pode ser influenciada pela percepção que o indivíduo tem de si com relação ao ambiente organizacional e pela forma como a organização trata as questões pessoais dos servidores. Nas entrevistas, o docente 02 considera que está, atualmente, com excesso de carga horária em sala de aula, o que prejudica a realização de outras atividades relacionadas à pesquisa e à extensão, e o docente 05 considera que falta mais reconhecimento por parte da Instituição e por parte dos colegas.

Com relação à percepção dos indivíduos sobre sua relação com o trabalho, a maioria dos respondentes concordaram totalmente ou parcialmente que estão satisfeitos com o grau de interesse que suas tarefas despertam em si próprios (41 docentes – 66,12%), com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que fazem (44 docentes – 70,96%) e com a relação salário-trabalho realizado (30 docentes – 48,38%), além de afirmarem que aceitam críticas construtivas ao seu desempenho no trabalho (51 docentes – 82,25%).

Com relação à forma como a organização observa a singularidade de cada servidor, houve uma tendência a discordar totalmente ou parcialmente que estão satisfeitos com a IFES, a qual busca conhecer as suas necessidades e expectativas profissionais (36 docentes – 58,06%) e pessoais (39 docentes – 62,90%) e que as necessidades individuais são levadas em consideração quando é preciso diagnosticar problemas organizacionais (34 docentes – 54,83%). Esses dados chamam a atenção para que os setores de Gestão de Pessoas no serviço público, além de atender às demandas do departamento de pessoal, relacionadas a processos legais, precisam estar disponíveis para ouvir os servidores e colaborar com a motivação e satisfação dos mesmos sempre que possível.

Com relação aos fatores externos que afetam o clima organizacional, corroborando com as ideias de Bispo (2006), os docentes 02, 07 e 08 concordam que existe essa influência. O docente 03 considera que o clima organizacional é flexível e espontâneo e que os servidores são seres humanos e que vivem em fluidez, portanto são passíveis de se sensibilizarem com questões externas, que acabam afetando o clima.

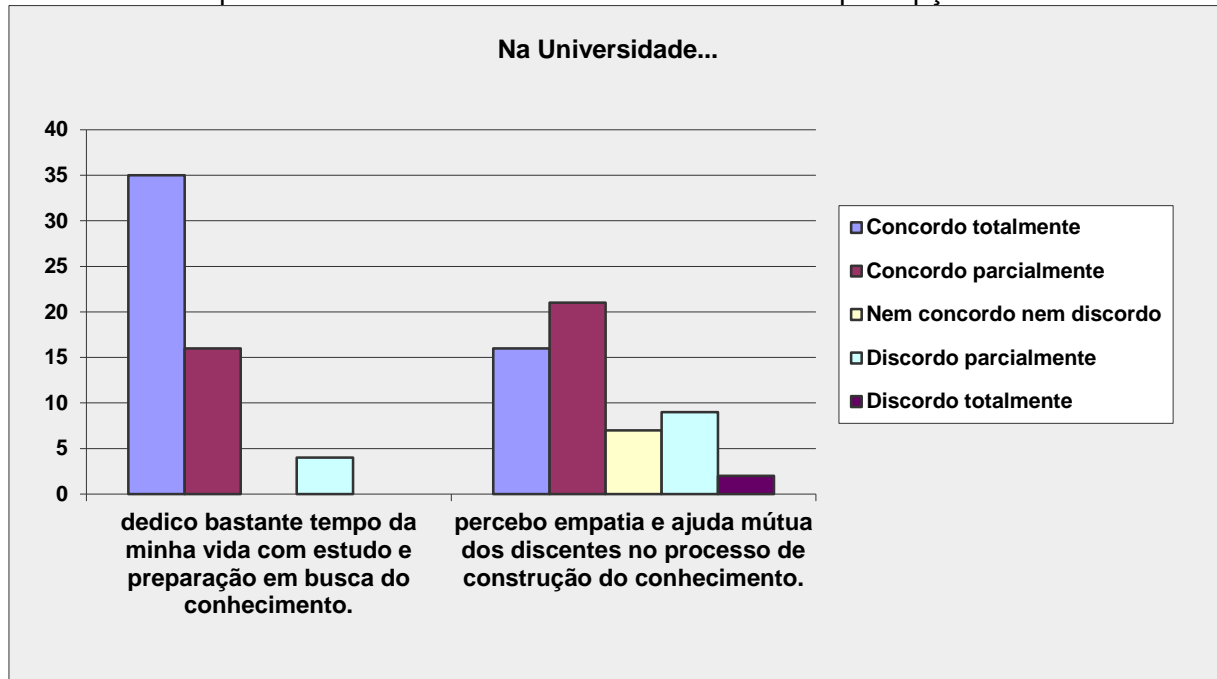


**Gráfico 13** – Fatores externos na percepção dos docentes

Fonte: Elaboração própria (2017)

As questões mais pontuadas nas entrevistas, e que se destacaram nas opiniões dos respondentes dos questionários, foram a atual conjuntura política e econômica do país e a falta de estrutura da região onde a IFES está implantada, que é considerada também pela maioria dos respondentes como distante dos grandes centros urbanos e de difícil acesso. Segundo Bispo (2006), essas questões influenciam diretamente no comportamento, ações e decisões dos servidores na IFES.

O último indicador do clima organizacional percebido pela pesquisadora dessa dissertação está relacionado à atenção que a organização demonstra com relação as especificidades das atividades exercidas em uma Instituição de Ensino Superior.

**Gráfico 14** – Especificidade das atividades na Universidade na percepção o dos docentes

Fonte: Elaboração própria (2017)

Na categoria docente, foi apontado pelo docente 03 que muitas questões referentes a singularidade da carreira docente são explicitadas nos documentos legais, na categorização e no plano de cargos e salários, além do próprio processo de dar aula, e tudo o que isso envolve, que é exclusivo do professor. A docente 02 complementa as especificidades da atividade docente com a percepção de que sempre precisam estar em busca do conhecimento, dedicando mais tempo da vida com estudo e preparação. Essa peculiaridade foi identificada nos questionários, já que 52 docentes (83,87%) concordam totalmente ou parcialmente com essa afirmação. Além disso, muita disponibilidade é requerida, já que precisam levar para casa muitas atividades e o próprio processo relacional com os alunos, que envolve empatia e ajuda mútua no processo de construção do conhecimento.

A percepção dos docentes sobre a especificidade das atividades que desempenham, está de acordo com o que Tofik (2013) apregoa sobre essa questão ao considerar que não existe IES de qualidade sem docentes qualificados, já que estes são os responsáveis por fazer não somente as políticas traçadas pela instituição, como também o seu projeto pedagógico.

Na próxima seção, o clima organizacional é analisado de acordo com a percepção dos técnicos-administrativos em educação da IFES pesquisada.

## 4.2 CLIMA ORGANIZACIONAL A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

O perfil dos TAE, que voluntariamente responderam ao questionário, é composto essencialmente por servidores do sexo feminino (63,9%), que possuem entre 01 a 03 anos de vínculo com a instituição pesquisada (75,8%) e idade compreendida: até 25 anos (3,39%), entre 25 a 34 anos (61%), 35 a 44 anos (30,5%), de 45 a 60 anos (5,08%). Com relação ao estado civil, 49,18% se declararam solteiros, 45,9% casados, 1,64% divorciados e 3,28% nas demais opções. Além disso, 40,3% são naturais do município onde trabalham ou da região onde a IFES foi implantada, 45,16% são naturais de outras regiões do estado onde a IFES está localizada e 14,52% são naturais de outros estados.

Foi verificado também se possuem cargo de direção ou função gratificada e 51,6% afirmou que se encontram nessa condição atualmente. Com relação à titulação dos TAE, 56,5% dos respondentes possuem especialização concluída. Destaca-se, desse fato, que 50% dos respondentes são ocupantes de cargos de nível D, que exige, no ato do exercício, nível médio completo. Considerando que apenas 3,2% dos respondentes ocupantes de cargos de nível D possuem ensino médio completo, é importante destacar que 96,8% possui qualificação acima do mínimo exigido para o exercício do cargo.

**Quadro 10** – Escolaridade: TAE Cargos Nível D

TITULAÇÃO	%
Ensino médio	3,2%
Graduação em andamento	16,1%
Graduação concluída	25,8%
Especialização em andamento	16,1%
Especialização concluída	25,8%
Mestrado em andamento	6,5%
Mestrado concluído	6,5%

Fonte: Elaboração própria (2017)

Esse fato também ocorre entre os ocupantes de cargo de nível E, que têm como exigência mínima a graduação completa, já que 100% dos respondentes possuem escolaridade acima do mínimo exigido para o exercício do cargo, conforme exposto no quadro a seguir:

**Quadro 11 – Escolaridade: TAE Cargos Nível E**

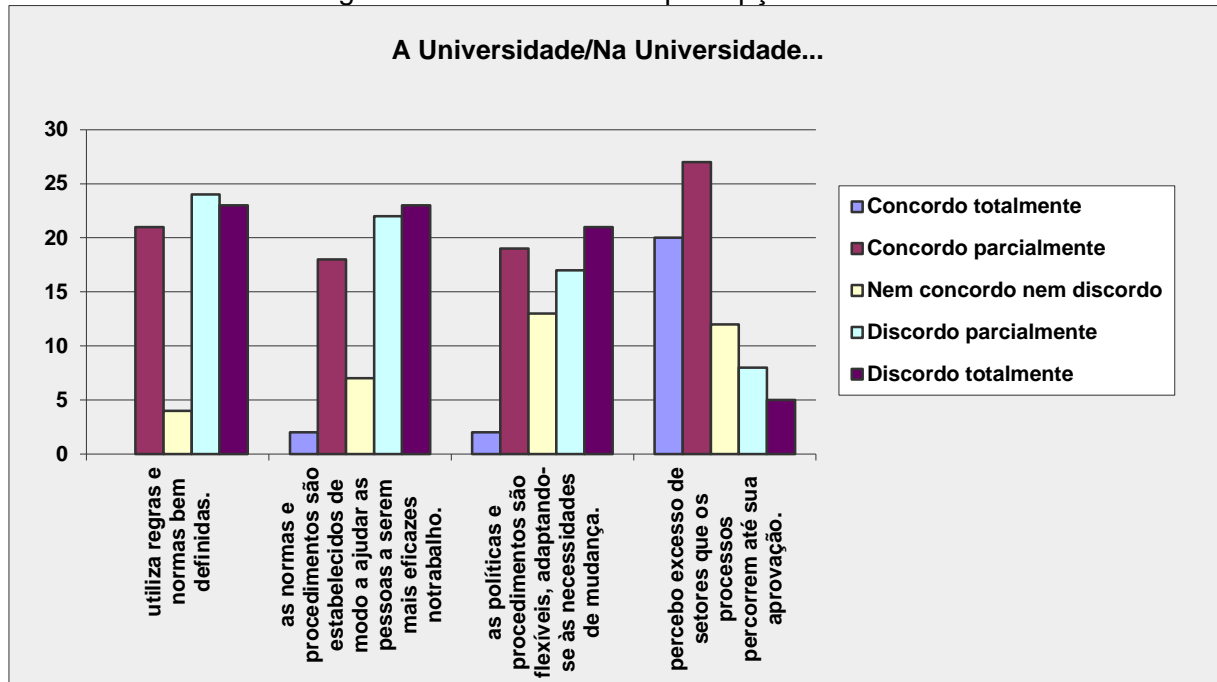
TITULAÇÃO	%
Especialização em andamento	3,2%
Especialização concluída	87,1%
Mestrado em andamento	6,5%
Mestrado concluído	3,2%

Fonte: Elaboração própria (2017)

Com esses dados, é possível afirmar que a instituição analisada possui um corpo técnico altamente qualificado, com interesse pela educação continuada e desenvolvimento profissional.

Nas entrevistas realizadas com os nove TAE de dois *campi* da IFES pesquisada e nos questionários enviados para os TAE dos cinco *campi* da IFES, foram verificados os indicadores do clima organizacional. Inicialmente, ao questionar sobre a estrutura/regras, todos consideraram que no setor público as regras precisam existir para evitar que o interesse particular se sobreponha ao interesse público, todavia, devido às especificidades das atividades em IFES, foi pontuado que a inflexibilidade de algumas regras, por vezes, gera dificuldades no desempenho das atividades. O TAE 07 apontou a questão de não poder fazer hora extra e a limitação do horário em situações que a presença do técnico é necessária em atividades noturnas, pontuando, como exemplo, a Semana de Integração Universitária, outros eventos noturnos ou que ocorrem em finais de semana.

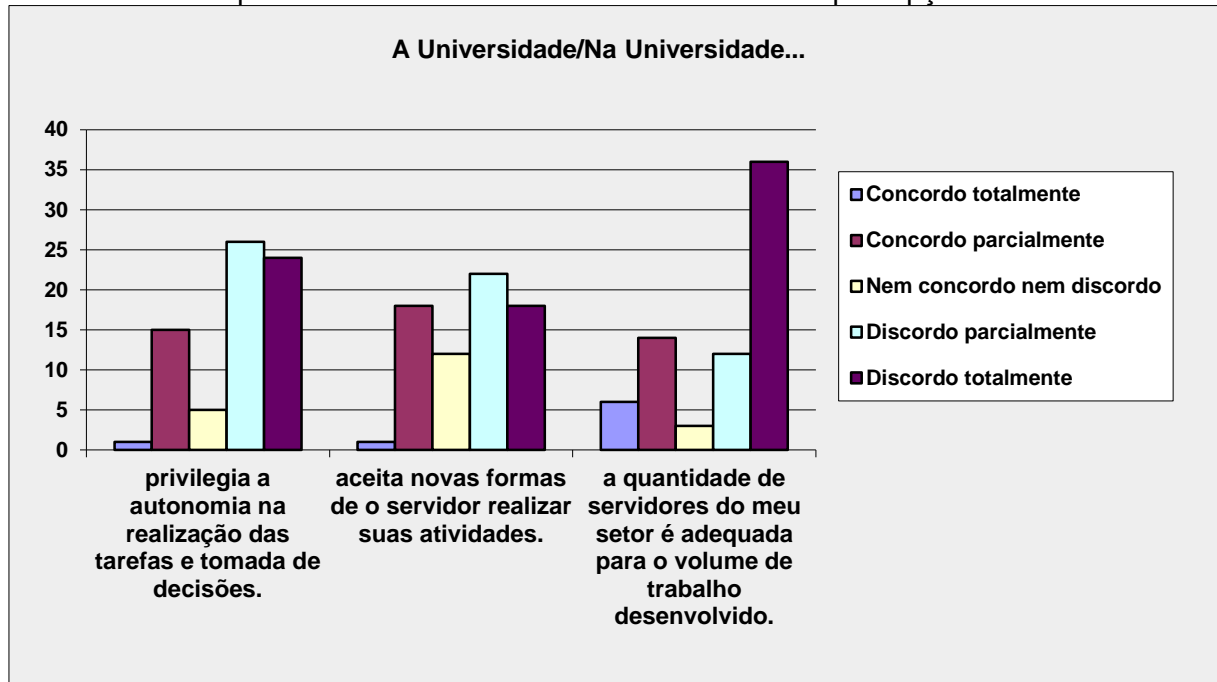
Os TAE 01 e 08 lembraram que a Instituição pesquisada ainda está em fase de implantação, mas que precisa priorizar a elaboração de regulamentos dos setores institucionais. Atualmente, recorrem aos regulamentos da Universidade tutora, mas existem muitas situações que são peculiares ao ambiente organizacional local.

**Gráfico 15 – Estrutura/regras na Universidade na percepção dos TAE**

Fonte: Elaboração própria (2017)

Os dados coletados nos questionários indicam uma percepção de que há excesso de setores que os processos percorrem até sua aprovação. Além disso, 47 TAE (65,27%) discorda parcialmente ou totalmente de que a Instituição utiliza regras e normas bem definidas. Os TAE 03 e 09 consideram que o excesso de normas dificulta o andamento dos processos, citando as várias instâncias que um processo de compras e projeto de extensão precisam passar para serem aprovados. Em contrapartida, o TAE 06 considera que é necessária maior flexibilidade também por parte dos servidores, já que, em algumas situações, as pessoas ficam muito presas às atribuições das funções, dificultando o andamento dos processos. Segundo Sbragia (1983) a pesquisa de clima organizacional precisa considerar a adequação da estrutura que analisa o quanto o esquema organizacional favorece o bom andamento das atividades.

No que tange o indicador responsabilidade/autonomia a maioria dos entrevistados consideram que possuem autonomia para a forma de realização das atividades rotineiras, mas para situações de tomada de decisões estratégicas, geralmente, é necessário consultar as instâncias superiores. O TAE 04 defende que precisa de mais autonomia para o desempenho de suas atividades, pois, geralmente, suas atividades estão condicionadas a regras e posicionamentos dos gestores.

**Gráfico 16** – Responsabilidade/autonomia na Universidade na percepção dos TAE

Fonte: Elaboração própria (2017)

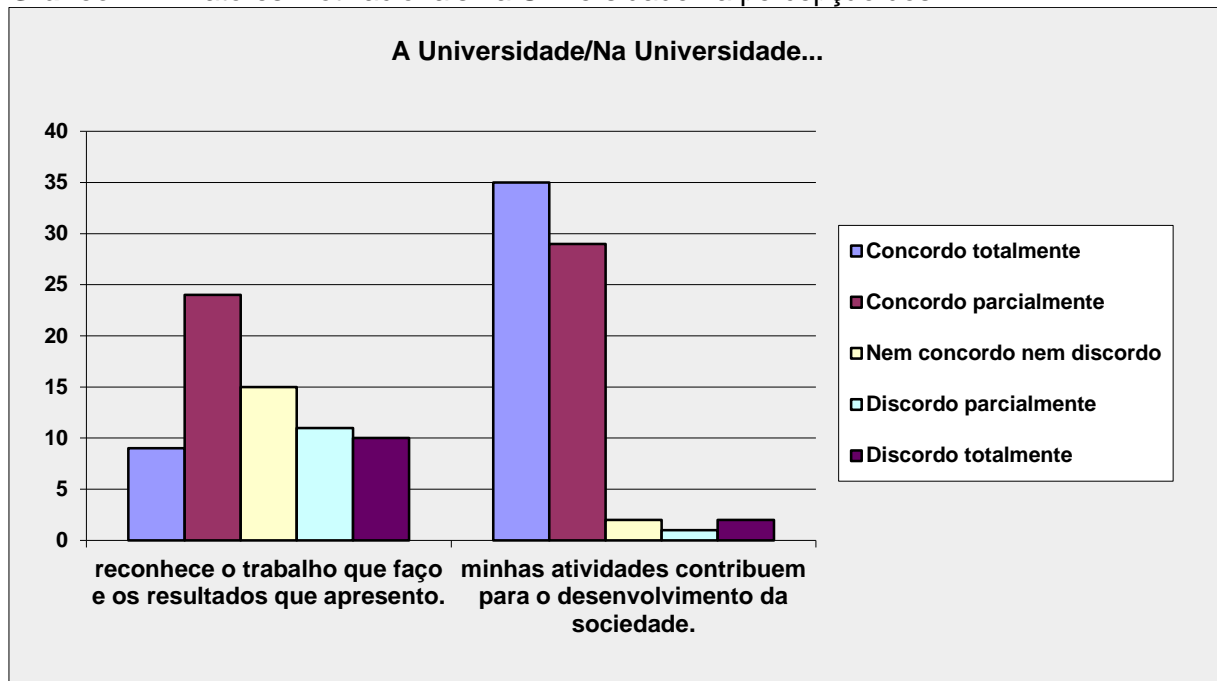
Nesse gráfico é possível notar a percepção dos técnicos de que a quantidade de servidores não é suficiente para o atendimento eficaz das demandas crescentes da Instituição (48 TAE – 66,66%) e que a mesma não dota os servidores de autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões (50 TAE – 69,44%). Tal concepção é corroborada por Sbragia (1983), ao considerar relevante investigar, nas pesquisas de clima organizacional, o sentimento de autonomia para decidir o que é mais adequado no desenvolvimento de suas atividades.

Com relação aos fatores motivacionais, os TAE entrevistados consideraram ser o principal fator de motivação gostar do que fazem. Essa percepção está exposta no gráfico a seguir, já que 64 TAE (88,88%) concordam totalmente ou parcialmente que suas atividades contribuem para o desenvolvimento da sociedade. Todavia, algumas questões que a Instituição poderia fazer pelos servidores foram apontadas como formas de aumentar a motivação. O TAE 03 percebe uma prioridade para atender as questões legais, esquecendo, muitas vezes, a questão humana, que merece atenção especial, já que as organizações só existem com o trabalho das pessoas.

Corroborando com essa linha de pensamento, os TAE 02, 05, 06 e 09 consideram que a melhor forma de motivação do servidor é através da valorização do trabalho desenvolvido e possibilitando extrapolar as atribuições determinadas pelo

cargo, podendo, por exemplo, desenvolver projetos de extensão de acordo com a formação e experiência do servidor.

**Gráfico 17** – Fatores motivacionais na Universidade na percepção dos TAE



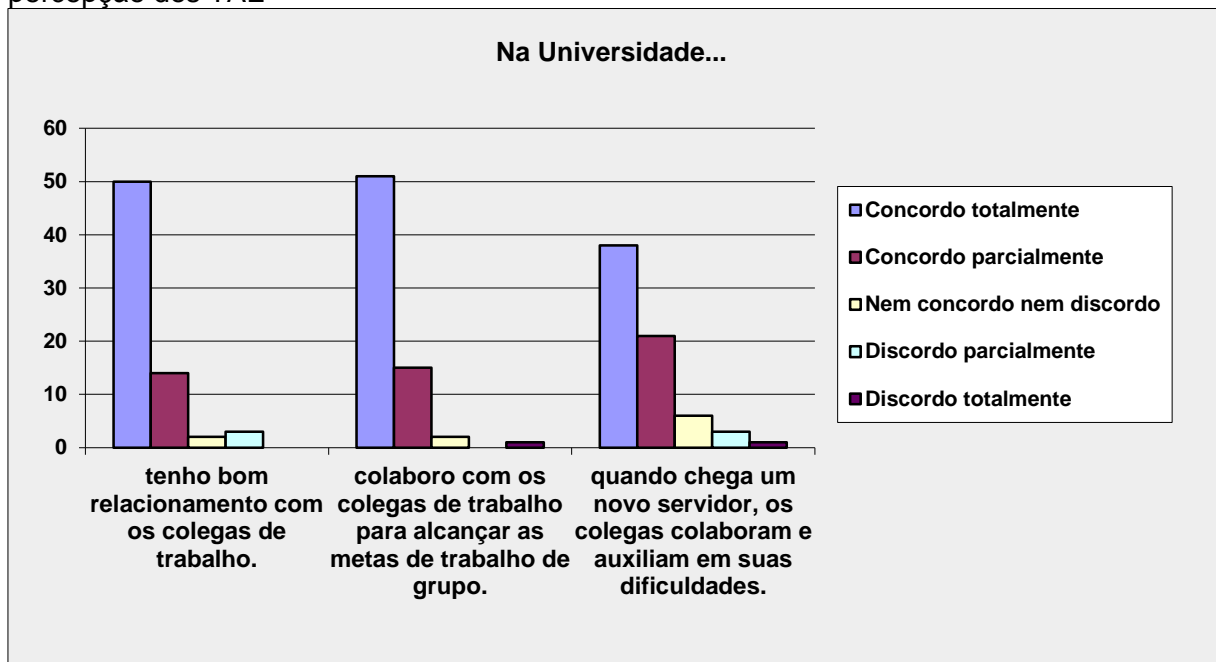
Fonte: Elaboração própria (2017)

Os TAE entrevistados consideram também ser necessário um tratamento igual para as categorias de TAE e docentes e que é necessária maior flexibilidade com relação ao cumprimento da carga horária de trabalho semanal.

Essa avaliação dos fatores motivacionais corresponde amplamente ao que recomendam Litwin e Stringer (1968), Kolb (1978), Sbragia (1983), Rizzatti (1995) e Luz (2003) sobre a pesquisa de clima organizacional e os fatores motivacionais que interferem o bem-estar do indivíduo na organização.

Com relação ao indicador do clima organizacional sobre relacionamento interpessoal/coesão/cooperação/equipe, foi apontado, pela maioria, que há uma boa equipe de trabalho, de modo que as demandas que chegam aos *campi* são executadas da melhor forma possível. No campus 02, foi identificado pelos entrevistados que, no ano passado, havia um clima ruim entre os colegas e que isso melhorou consideravelmente a partir de diálogos e da busca de ações que reduziram o conflito entre os colegas.

**Gráfico 18** – Relacionamento interpessoal/coesão/cooperação/equipe na Universidade na percepção dos TAE

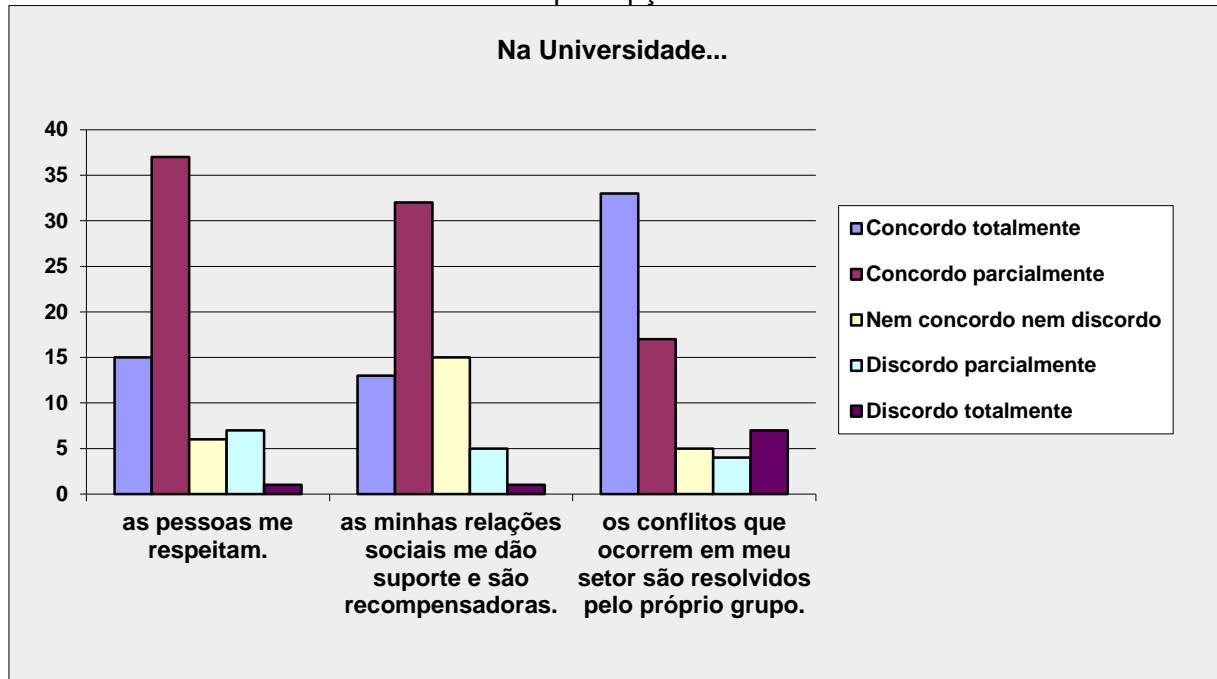


Fonte: Elaboração própria (2017)

A partir dos dados coletados nas entrevistas e nos questionários, foi possível denotar que essa variável do clima organizacional é percebida de forma positiva pela categoria TAE já que os mesmos concordam totalmente ou parcialmente que existe possuem um bom relacionamento entre os colegas (64 TAE – 88,88%), que há uma colaboração para alcançar as metas de trabalho do grupo (66 TAE – 91,66%) e que os servidores recebem bem os novos colegas (59 TAE – 81,94%). Esta percepção corrobora com a afirmação de Puente-Palacios (2008) sobre a importância de considerar que as equipes de trabalho caracterizam-se como entidades sociais inseridas em sistemas maiores, executando tarefas consideradas relevantes para a missão da organização a qual pertencem.

O indicador do clima organizacional referente a conflitos, exposto no gráfico a seguir, também foi identificado nas entrevistas com os TAE e há uma percepção geral de que é comum a existência dos conflitos nas relações entre as pessoas, principalmente quando há muita divergência nos perfis dos sujeitos.



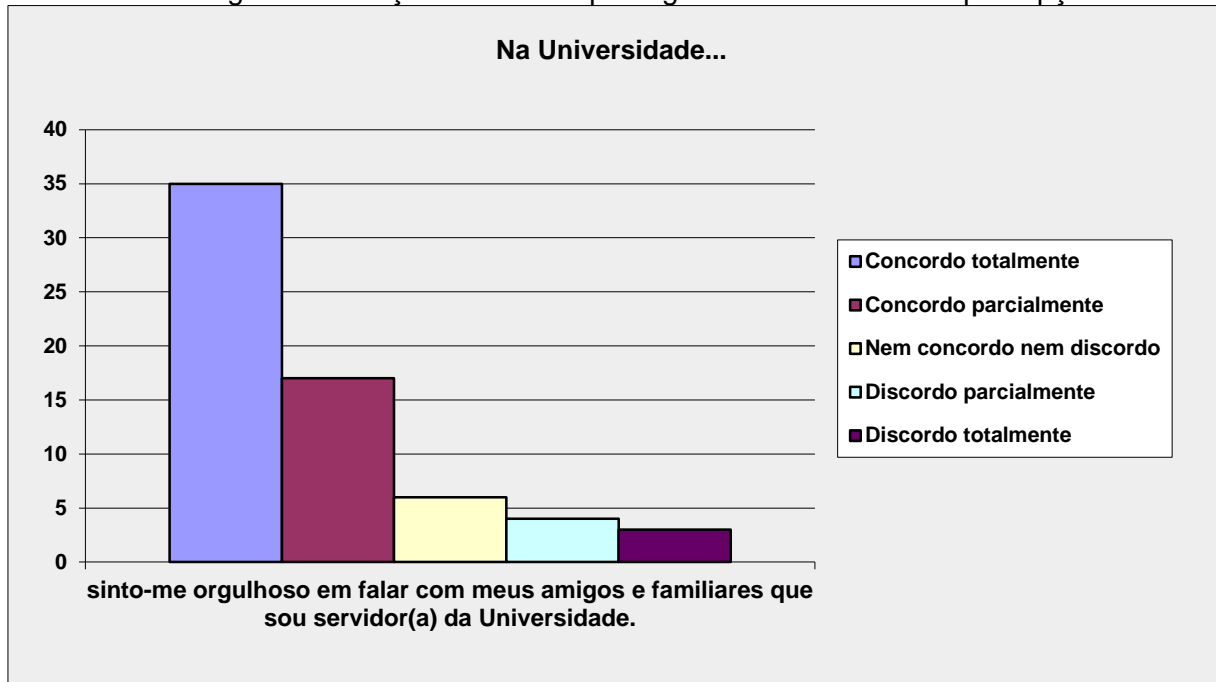
**Gráfico 19** – Conflito na Universidade na percepção dos TAE

Fonte: Elaboração própria (2017)

O TAE 09 considera que já houve uma redução dos conflitos no campus, mas considera necessário haver na instituição um servidor com papel mediador nessas situações e que para reduzir os conflitos também é necessário que cada servidor esteja disposto a conviver bem com os colegas, tendo cuidado com a forma como fala e trata o outro, sabendo receber as informações ou críticas e evitando fofocas. Nessa categoria, o tipo de conflito predominante é o de tarefa, pois geralmente tem como foco as atividades realizadas, que de acordo com Martins, Abad e Peiró (2014) está relacionado a desacordos sobre o trabalho, projetos ou a forma de executá-lo.

Apesar do conflito ser algo comum nas relações humanas, nessa instituição estão sendo conduzidos e mediados de forma satisfatória, já que 50 TAE (69,44%) dos respondentes consideram que os conflitos que ocorrem nos seus setores de trabalho são resolvidos pelo próprio grupo e 52 TAE (72,22%) concordam parcialmente ou totalmente que são respeitadas na IFES onde trabalham.

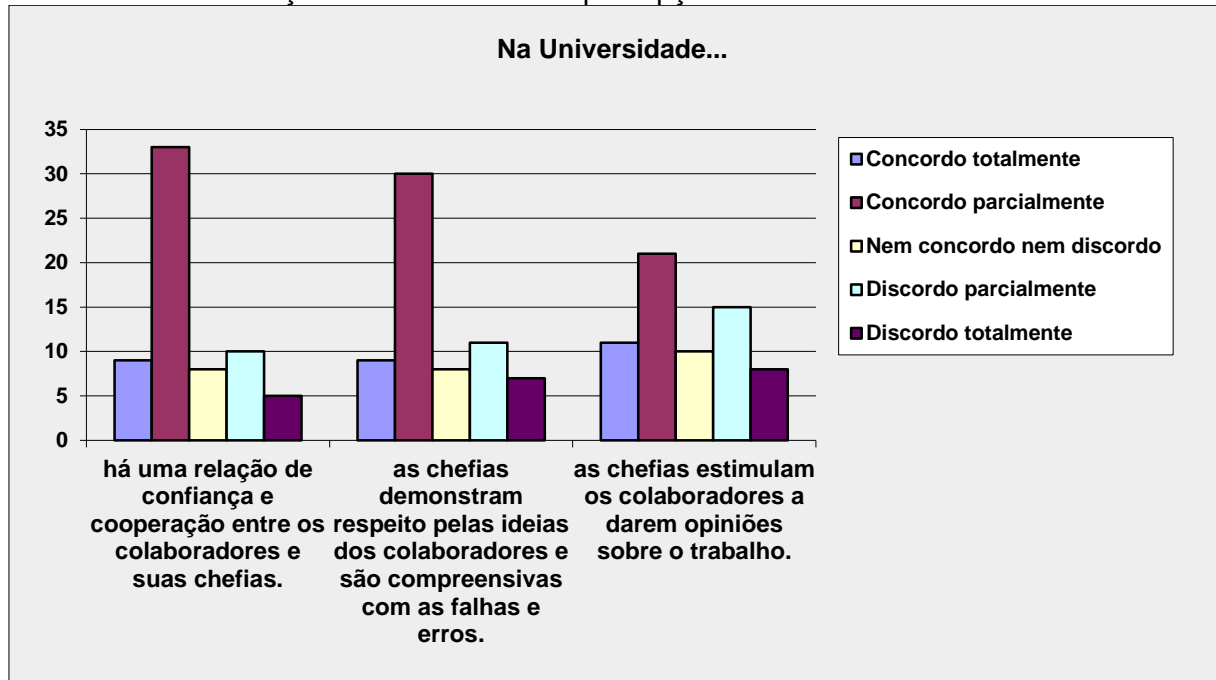
A imagem e avaliação/identidade/prestígio é um fator muito positivo entre os entrevistados. Há um sentimento de orgulho em fazer parte da instituição e, de forma geral, há um reconhecimento por parte dos amigos e familiares por ser servidor público e servidor da IFES pesquisada.

**Gráfico 20** – Imagem e avaliação/identidade/prestígio na Universidade na percepção dos TAE

Fonte: Elaboração própria (2017)

Conforme exposto no gráfico acima, a percepção identificada nas entrevistas foi confirmada nos questionários, já que 52 TAE (72,22%) dos respondentes concordam totalmente ou parcialmente que se sentem orgulhosos em comentar com família e amigos que são servidores da IFES pesquisada. Os dados coletados nessa instituição pública estão de acordo ao que Litwin e Stringer (1968 apud SANTOS, 1999) defendem em sua pesquisa sobre clima organizacional ao considerar que o sentimento de pertencimento à organização faz parte da composição do clima organizacional.

Na avaliação por parte dos entrevistados sobre liderança/suporte/comportamento das chefias, na instituição pesquisada se percebe, de forma geral, uma estrutura hierárquica com a existência de chefias imediatas. Alguns têm perfil para gestão e a equipe tem um bom relacionamento, o reconhecendo como líder, mas há também alguns casos em que os servidores não reconhecem a liderança daqueles que atualmente ocupam função ou cargo de chefia.

**Gráfico 21 – Liderança na Universidade na percepção dos TAE**

Fonte: Elaboração própria (2017)

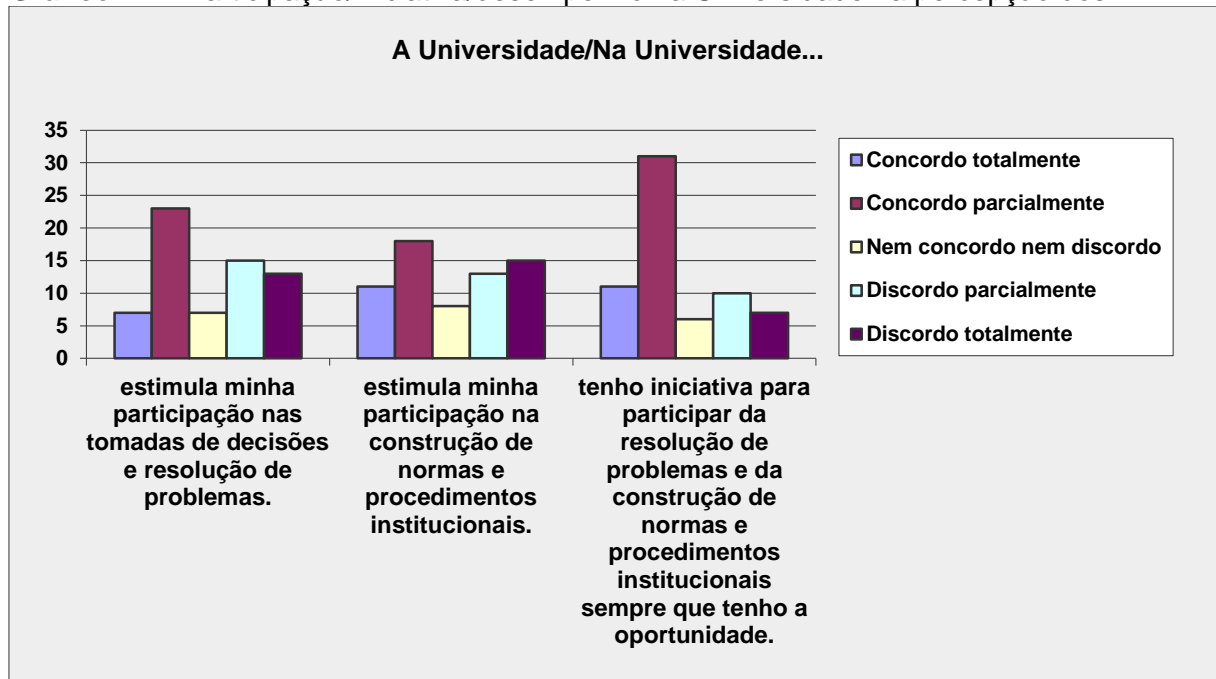
Nesse gráfico é possível perceber que não há um consenso com relação as lideranças, já que em cada setor o clima organizacional é afetado de forma diferenciada a partir das relações. Nesse sentido, nas entrevistas, o TAE 04 considera que a hierarquia e subordinação são necessários, mas que deve haver uma relação de liderança e parceria e que em seu setor recebe *feedback* com relação ao desenvolvimento das suas atividades. O TAE 02 compartilha desse pensamento ao considerar que há uma relação tranquila e aberta ao diálogo e o TAE 05 considera que as chefias imediatas precisam tentar dar mais condições de trabalho e criar um bom ambiente para produzir, sendo mais abertas ao diálogo e mais flexível na análise de situações especiais.

As percepções identificadas no gráfico acima e nas entrevistas corroboram com as pesquisas de Martins (2008) que considera que a análise sobre a liderança, em uma pesquisa sobre clima organizacional, refere-se ao apoio da chefia e da organização aos colaboradores. Nesse caso, é natural que haja divergências de opiniões quanto a percepção sobre a chefia já que o suporte afetivo, estrutural e operacional de cada chefia fornecido aos empregados, ocorre de maneira distinta a partir do perfil do gestor.

A Participação/iniciativa/desempenho dos servidores foi verificada nas entrevistas de modo que o TAE 06 considera que, nas atividades do campus, percebe proatividade e disposição dos servidores em sugerir e expor suas ideias, todavia, para os regulamentos e marcos regulatórios da Instituição percebe que esses documentos são construídos de forma reativa, à medida que a urgência por tal documento aconteça.

O TAE 07 considera que a Instituição disponibiliza espaço para discussão e contribuições na construção dos documentos, apesar de algumas coisas importantes serem decididas sem consulta, mas percebe falta de interesse dos servidores em participar, de forma geral, e atribui isso à quantidade pequena de servidores para resolver uma demanda crescente de trabalho. Esse pensamento é compartilhado com o TAE 08 que lembrou que, no início das atividades do campus, todos queriam participar das comissões, mas que na atual situação de excesso de atividades para todos, está ficando cada vez mais difícil participar de atividades além das suas atribuições inerentes ao cargo.

**Gráfico 22** – Participação/iniciativa/desempenho na Universidade na percepção dos TAE



Fonte: Elaboração própria (2017)

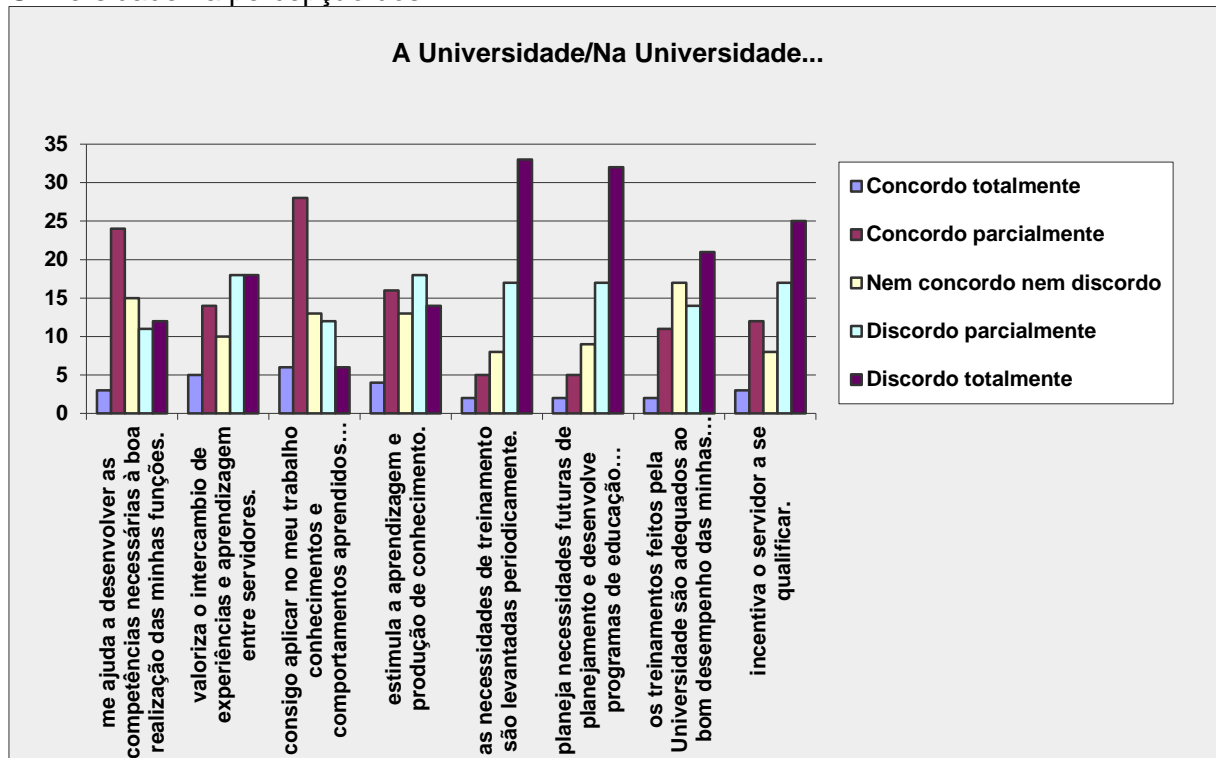
A percepção de estímulo a participação nas tomadas de decisões, resoluções de problemas e construção de normas e procedimentos institucionais também está vinculada ao setor onde o servidor está lotado. Nos setores onde há pouco estímulo

às discussões e tomadas de decisões é onde mais se percebe insatisfação, principalmente quando documentos relativos à categoria e ao trabalho do setor são aprovados. Segundo o TAE 04, nos órgãos e comissões, normalmente, há uma representação da categoria, que, em determinadas situações, pede contribuição, mas recebe poucas respostas, então, quando os documentos são aprovados, gera insatisfação de alguns servidores que consideram que a quantidade de representantes da categoria é pequena. Esses dados reiteram que a avaliação da participação/iniciativa/desempenho em uma pesquisa de clima organizacional, mencionada por Sbragia (1983), dá ênfase à participação, assim como o nível de aceitação de suas ideias e sugestões.

Com relação ao Desenvolvimento de Pessoal, essa foi uma das variáveis do clima organizacional que os servidores mais consideraram que pode melhorar na Instituição pesquisada. Nas entrevistas, o TAE 01 considera que é preciso haver investimentos em educação continuada, maior incentivo à participação em eventos científicos, incentivo com bolsas para mestrado ou oferta de mestrado para os TAE na Instituição como formas de promover o desenvolvimento dos servidores.

Os TAE 02 e 03 percebem uma priorização com regulamentos e marcos regulatórios e uma economia na área de desenvolvimento de pessoal, considerando que muito pode ser melhorado nessa área, dando como sugestão maiores investimentos. O TAE 05 considera necessário pensar em um plano de capacitação contemplando não apenas a necessidade da instituição, a exemplo do treinamento para utilização do Sistema Integrado de Gestão (SIG), mas pensando no servidor, trazendo temas voltados à área de formação do servidor e que essas ações sejam pensadas na multicampia, já que, atualmente, os servidores dos *campi* ficam praticamente impossibilitados de participarem das atividades realizadas na sede, devido às distâncias.

**Gráfico 23** – Treinamento, desenvolvimento e educação/remuneração e recompensas na Universidade na percepção dos TAE



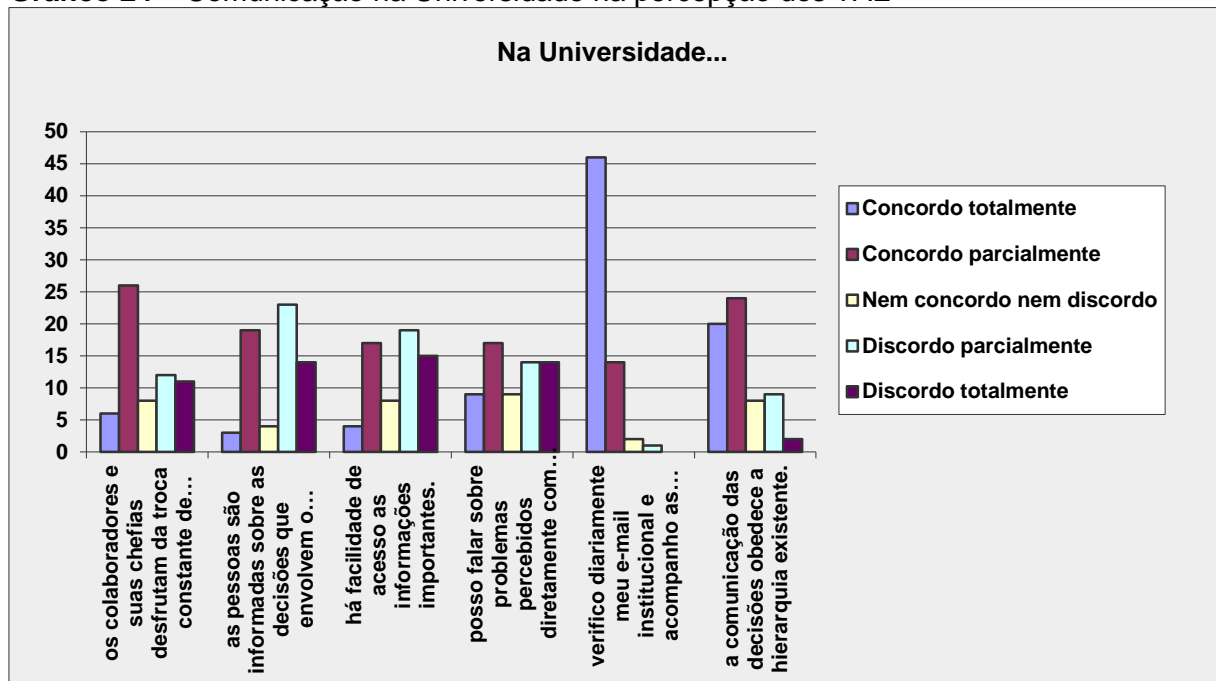
Fonte: Elaboração própria (2017)

É necessário destacar, nesse gráfico, que, assim como com a categoria docente, os TAE, em sua maioria, consideram que a Instituição não incentiva o servidor a se qualificar (42 TAE – 58,33%) e que não há um planejamento e levantamento das necessidades de treinamento e qualificação (49 TAE – 68,05%).

Essa percepção dos TAE pode ser percebida no relatório de gestão da Instituição pesquisada, no qual foi exposto que desenvolveu-se, no período de 2016, seis ações dentro do Plano de Capacitação voltadas aos servidores técnico-administrativos e docentes, com um total de 51 servidores certificados em cursos de capacitação e aperfeiçoamento. Considerando que, em dezembro/2016, a Instituição pesquisada tinha 477 servidores, essas ações contemplaram poucos servidores.

Os dados coletados nos documentos, entrevistas e questionários evidenciam o que Rizzatti e Rizzatti Junior (2005), afirmam sobre a relação entre a variável Desenvolvimento de Pessoal e o clima organizacional. Segundo os autores, as instituições precisam objetivar a atração, a manutenção, a satisfação, o treinamento e o desenvolvimento do ser humano na organização.

A comunicação foi apontada como a principal questão que precisa melhorar na Instituição, conforme exposto no gráfico a seguir.

**Gráfico 24** – Comunicação na Universidade na percepção dos TAE

Fonte: Elaboração própria (2017)

No gráfico acima, é possível perceber que a análise sobre a comunicação da organização também depende do setor onde o servidor está lotado, havendo uma ampla concordância apenas no que se refere a atividade individual de cada servidor que acompanha diariamente seu e-mail (60 TAE – 83,33%) e que a comunicação das decisões obedece a hierarquia existente (44 TAE – 61,11%).

Nas entrevistas, o TAE 06 considera que a comunicação não é muito boa e que os servidores dos *campi* não sabem quais são as prioridades nas pró-reitorias. O TAE 07 considera que há ruídos no processo de comunicação da Instituição, por parte dos emissores que enviam uma informação com prazo insuficiente para atendimento das demandas e por parte do receptor, pois considera que alguns servidores não acompanham os e-mails e os outros meios de comunicação formal utilizados pela instituição (memorandos e site, por exemplo).

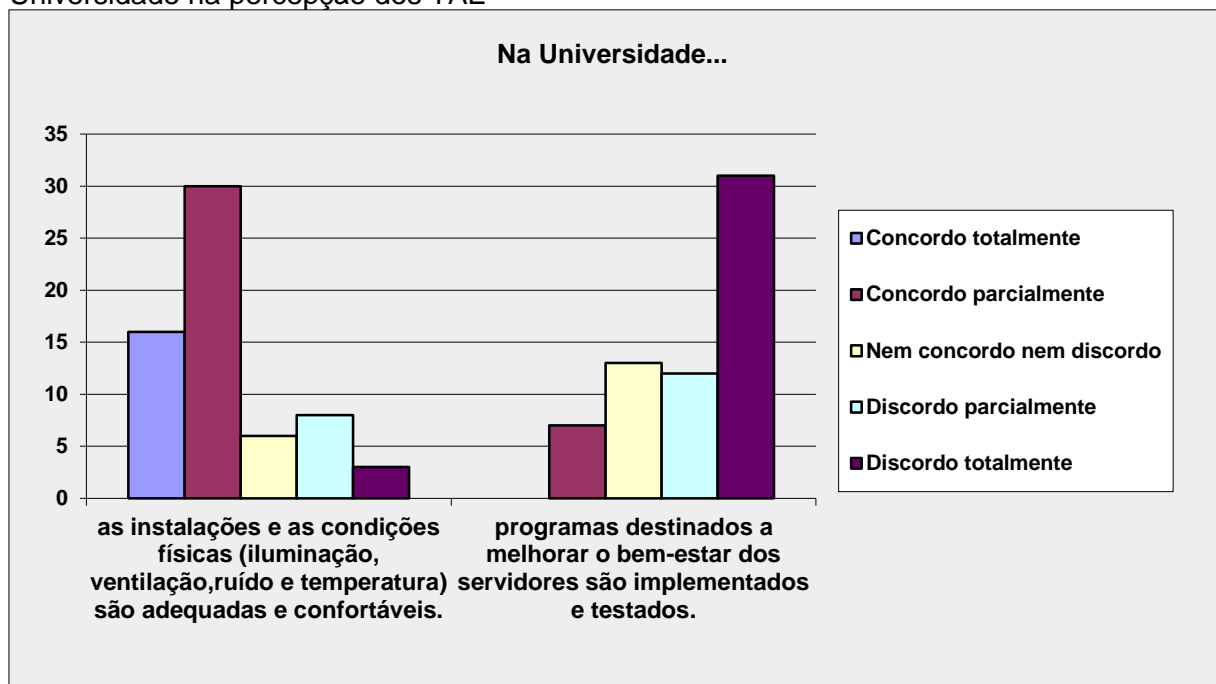
O TAE 09 considera que a comunicação na Instituição é péssima, e que informações erradas e fora do prazo desmotivam os servidores e atrapalham e burocratizam os processos.

Os entrevistados consideraram que a comunicação entre os setores dos *campi* pesquisados é eficaz, e atribuem isso ao tamanho pequeno dos *campi* e a pouca quantidade de servidores, que faz com que seja possível resolver muitas questões indo na sala ao lado, mas, a maioria considera que a comunicação entre as pró-

reitorias e os *campi* precisa melhorar, estando de acordo com as indicações da pesquisa proposta por Curvello (2009) que considera que a qualidade e suas contribuições da comunicação ao clima organizacional das organizações só são eficazes, quando seus gestores garantem a ampla socialização das informações.

No que tange a planejamento, organização e ambiente de trabalho / conforto físico, os TAE 06, 07, 08 e 09 consideram que o ambiente físico para os servidores é confortável, já que todos os servidores possuem um espaço individual para trabalhar, com mesas, cadeiras, computadores, armários e ar-condicionado nas salas, todavia, para a parte acadêmica, que inclui laboratórios e a biblioteca, locais que precisam de equipamentos e sistemas específicos, há a necessidade de ampliação com a maior brevidade possível.

**Gráfico 25** – Planejamento, organização e ambiente de trabalho / conforto físico na Universidade na percepção dos TAE



Fonte: Elaboração própria (2017)

Nos questionários, há uma boa percepção com relação às instalações da IFES, já que 46 TAE (63,88%) concordam totalmente ou parcialmente que as instalações e condições físicas dos *campi* são adequadas e confortáveis. Atualmente, o que é considerado insuficiente na IFES são os programas destinados a melhorar o bem-estar, já que 43 TAE (59,72%) discordam totalmente ou parcialmente que tais programas são implementados e testados, todavia, em março e junho de 2017 foi

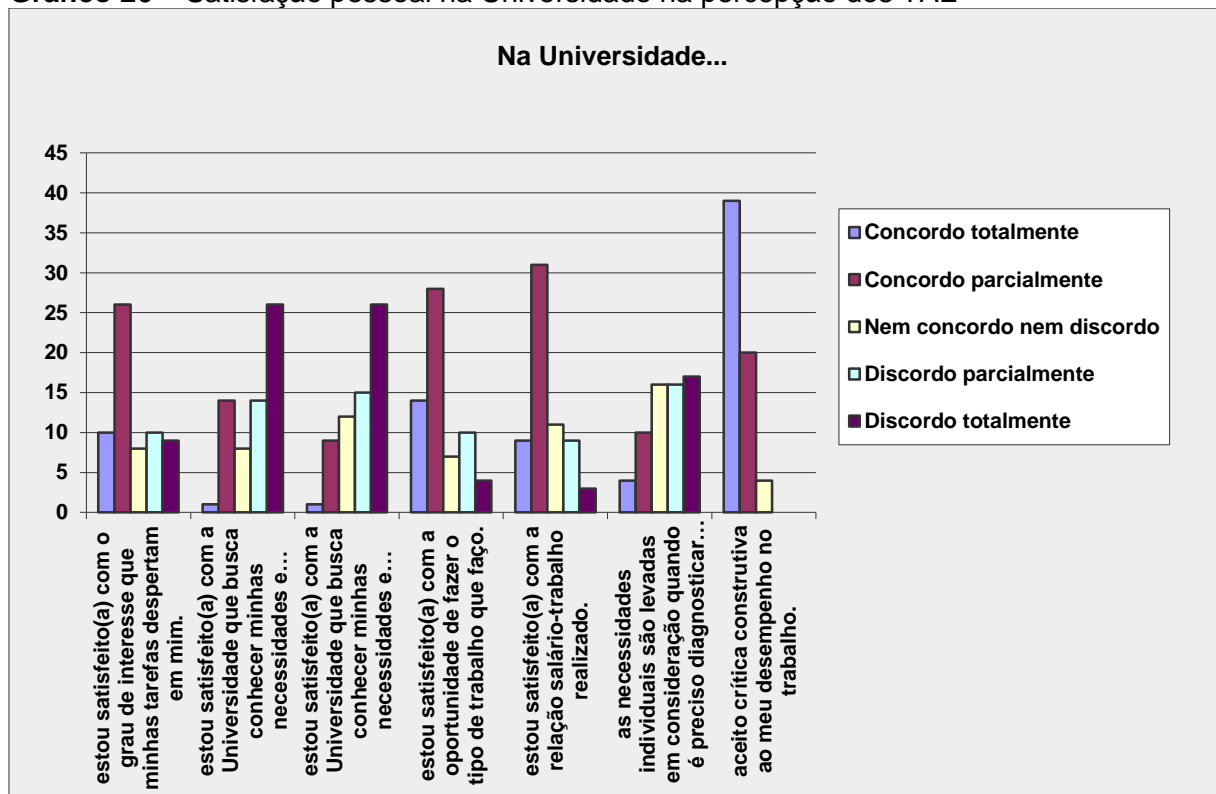


percebida uma iniciativa em prol da melhoria do bem-estar dos servidores, a partir da realização de um levantamento ergonômico, em que se buscou ouvir os servidores para avaliação do mobiliário e das condições de trabalho. Em se tratando de uma IFES em implantação e tendo a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas implantada há aproximadamente 6 meses, há uma tendência de que outras ações voltadas ao bem-estar dos servidores sejam implantadas.

Nas entrevistas, foi apontado pelos TAE que, apesar do pouco espaço, há conforto físico e boas instalações, mas com o crescimento dos cursos e a chegada de novas turmas, as instalações atuais se tornarão insuficientes. Tais questões levantadas nos questionários e entrevistas corroboram com o pensamento de Martins (2008) e Luz (2014).

A análise da satisfação pessoal dos servidores também foi percebida nas entrevistas, pois foi demonstrado certo contentamento em relação à sua situação de trabalho, todavia alguns fatores que podem melhorar o clima organizacional a partir desse indicador, foram indicados conforme exposto no gráfico 26.

**Gráfico 26** – Satisfação pessoal na Universidade na percepção dos TAE



Fonte: Elaboração própria (2017)

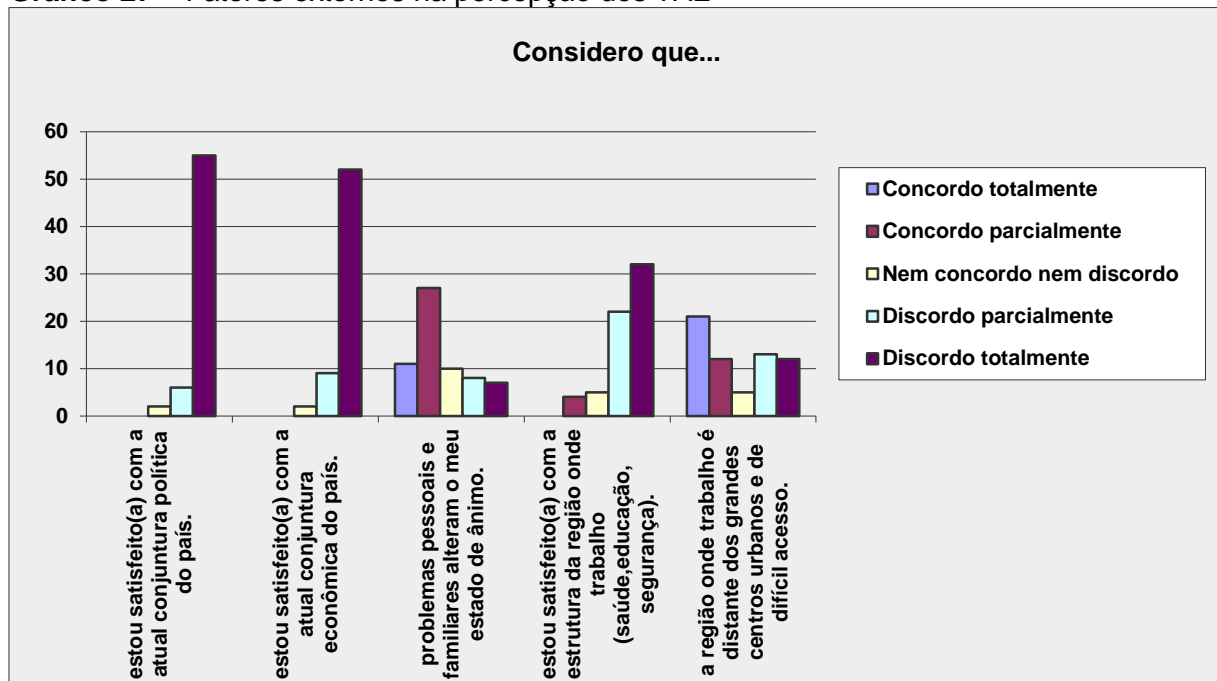
A satisfação do servidor é ampliada a partir da atenção e cuidado que a Instituição oferece às pessoas. Nas entrevistas, o TAE 02 considera necessária uma maior atenção às discussões sobre turnos contínuos, pois será possível um melhor atendimento às demandas e desenvolvimento das atividades a partir dessa reestruturação dos horários de atendimento. Além disso, os TAE 02, 05, 06 e 09 consideram que é necessário mais reconhecimento por parte dos gestores com relação ao trabalho desenvolvido.

Essas informações foram confirmadas a partir dos dados coletados nos questionários, pois a maior parte dos TAE, assim como dos docentes, discorda totalmente ou parcialmente que a IFES busca conhecer suas necessidades e expectativas profissionais (40 TAE – 55,55%) e pessoais (41 TAE – 56,94%), o que reforça novamente a necessidade da Instituição pesquisada buscar ouvir os servidores e entender a singularidade de cada profissional, buscando meios para favorecer a motivação e satisfação da comunidade acadêmica, corroborando com o que Rizzatti (2002) preconiza como satisfação pessoal em uma pesquisa de clima organizacional.

Um bom exemplo nesse sentido está na iniciativa recente da PROGEP de favorecer o clima organizacional com ações voltadas para a satisfação e bem-estar dos servidores. Em maio de 2017 foi desenvolvida a Campanha do Dias das Mães, que ofertou à toda comunidade acadêmica do maior campus da Instituição, oficinas de empreendedorismo, dicas de nutrição e saúde, aulas de dança do ventre e oficinas de yoga, ginástica laboral e maquiagem e beleza, com cortes de cabelo e escovas gratuitos. Nos demais *campi*, foi sugerido que se fizesse ações em homenagem às mães dentro das possibilidades de cada campus. Em um dos *campi* analisados nessa pesquisa, foi feito um café da manhã com homenagens e brindes para as mães presentes no dia e horário escolhidos para essa ação.

Com relação aos fatores externos, há uma percepção generalizada de que os mesmos afetam o clima organizacional e o desempenho dos colaboradores. Os TAE 01, 02, 04, 06, 07, 08 e 09 consideram que os problemas familiares e problemas de saúde na família são as principais questões externas que afetam o clima, pois muda o modo como o servidor interage com os colegas. Esse problema se intensifica entre os servidores cujo local do trabalho é distante da residência das famílias.

A atual conjuntura econômica e política do país também foi apontada pelos TAE 02, 03, 04, 05, 06 e 07 como uma questão que traz muita preocupação aos servidores.

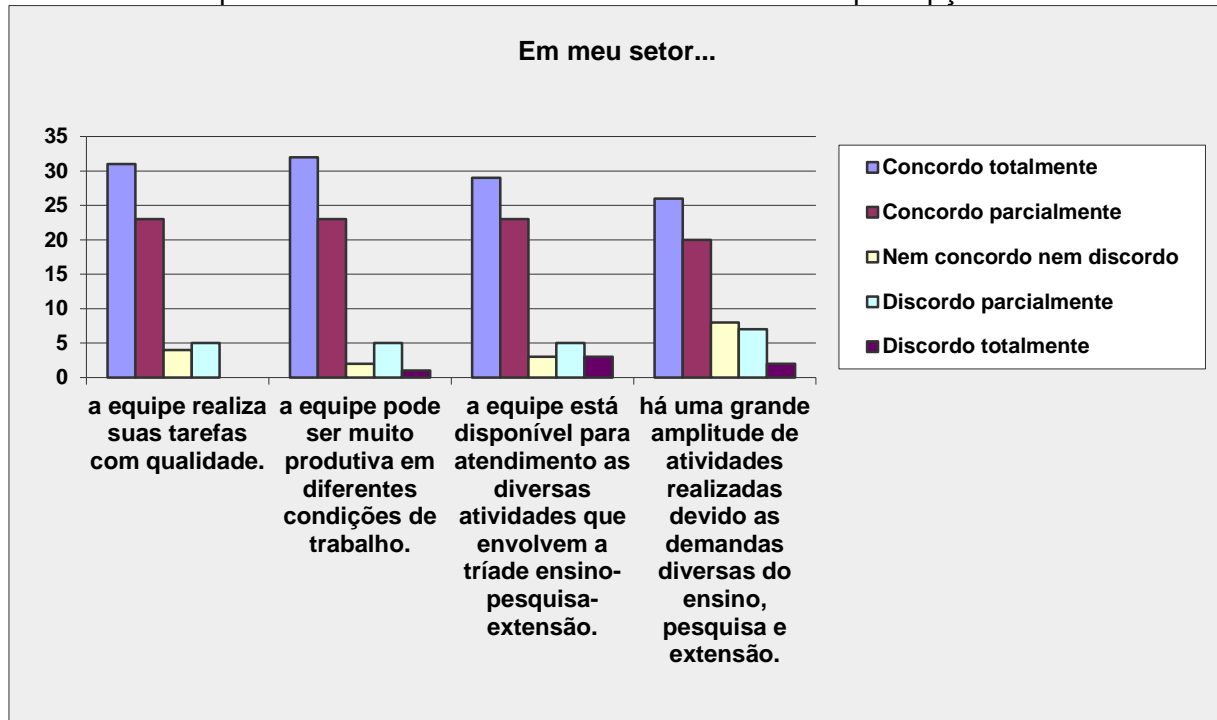
**Gráfico 27** – Fatores externos na percepção dos TAE

Fonte: Elaboração própria (2017)

Conforme identificado nos questionários e entrevistas, há uma insatisfação geral com a conjuntura política e econômica do país (61 TAE – 84,72%) e 54 TAE (75%) discordam totalmente ou parcialmente que a estrutura da região onde trabalham é adequada e propícia à qualidade de vida. Além disso, 38 TAE (52,77%) concordam totalmente ou parcialmente que problemas pessoais alteram seu estado de ânimo. Esses dados refletem novamente a necessidade de se observar as peculiaridades e singularidades das pessoas que compõem as organizações.

Os fatores externos influenciam o modo como as pessoas agem e a forma de interagir com os colegas, de acordo com Bispo (2006), todavia, algumas têm mais sensibilidade e deixam-se transparecer mais do que outras e isso precisa ser respeitado e acompanhado pela organização e pelos colegas.

A especificidade das atividades desenvolvidas pelos TAE também foi apontada nas entrevistas. Os TAE 03 e 05 consideram que o trabalho na IFES é diferenciado com relação as atividades de técnicos em outros tipos de instituição pública, pois na IES o técnico está relacionado à área meio, dando suporte à realização das atividades de ensino, pesquisa e extensão.

**Gráfico 28** – Especificidades das atividades na Universidade na percepção dos TAE

Fonte: Elaboração própria (2017)

A partir dos dados coletados nos questionários e sintetizados no gráfico acima, foi possível confirmar que há uma percepção de grande amplitude das atividades realizadas pelos TAE em atendimento as diversas demandas de ensino, pesquisa e extensão, pois 46 TAE (63,88%) concordaram com essa afirmação. Esse entendimento está de acordo ao que foi sinalizado por Legutcke e Scabar (2013) e a necessidade de análise dos gestores sobre as atividades demandadas no setor e a natureza e singularidade das atividades de cada TAE de acordo com sua formação e atribuições. Nesse contexto, a atividade do TAE é muito dinâmica, pois cada professor de determinada formação e componente curricular tem uma demanda específica para as atividades que irão realizar, portanto o TAE acaba tendo uma amplitude das atividades desenvolvidas no atendimento a essas demandas interdisciplinares.

A partir dos dados coletados nos documentos, entrevistas e questionários realizados com docentes e técnicos foi possível identificar a semelhança das opiniões dessas categorias, conforme quadro a seguir:

**Quadro 12 - Similaridades entre docentes e TAE na percepção do clima organizacional**

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL NA IFES - SIMILARIDADES NA PERCEPÇÃO DE DOCENTE E TAE</b>	
<b>A maioria dos servidores CONCORDAM totalmente ou parcialmente que...</b>	<b>A maioria dos servidores DISCORDAM totalmente ou parcialmente que...</b>
percebe excesso de setores que os processos percorrem até sua aprovação.	a Universidade utiliza regras e normas bem definidas.
a Universidade reconhece o trabalho que o servidor faz e os resultados que apresenta.	as normas e procedimentos são estabelecidos de modo a ajudar as pessoas a serem mais eficazes no trabalho.
suas atividades contribuem para o desenvolvimento da sociedade.	as políticas e procedimentos são flexíveis, adaptando-se às necessidades de mudança.
tem bom relacionamento com os colegas de trabalho.	a Universidade privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.
colabora com os colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho de grupo.	a Universidade aceita novas formas de o servidor realizar suas atividades.
quando chega um novo servidor, os colegas colaboram e auxiliam em suas dificuldades.	a quantidade de servidores é adequada para o volume de trabalho desenvolvido.
as pessoas os respeitam.	a Universidade estimula a aprendizagem e produção de conhecimento.
as suas relações sociais dão suporte e são recompensadoras.	a Universidade valoriza o intercâmbio de experiências e aprendizagem entre servidores.
os conflitos que ocorrem no setor são resolvidos pelo próprio grupo.	na Universidade as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.
sente-se orgulhoso em falar com os amigos e familiares que é servidor(a) da Universidade.	a Universidade planeja necessidades futuras de planejamento e desenvolve programas de educação continuada.
a Universidade estimula a participação nas tomadas de decisões e resolução de problemas.	os treinamentos feitos pela Universidade são adequados ao bom desempenho das minhas atividades.
a Universidade estimula a participação na construção de normas e procedimentos institucionais.	a Universidade incentiva o servidor a se qualificar.
tem iniciativa para participar da resolução de problemas e da construção de normas e procedimentos institucionais sempre que tem a oportunidade.	programas destinados a melhorar o bem-estar dos servidores são implementados e testados.
a Universidade ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das suas funções.	está satisfeito(a) com a Universidade que busca conhecer as necessidades e expectativas profissionais.
consegue aplicar no trabalho conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participa.	está satisfeito(a) com a Universidade que busca conhecer as necessidades e expectativas pessoais.
verifica diariamente o e-mail institucional e acompanha as atualizações publicadas no site da Universidade.	na Universidade as necessidades individuais são levadas em consideração quando é preciso diagnosticar problemas organizacionais.
as instalações e as condições físicas do ambiente administrativo (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) são adequadas e confortáveis.	está satisfeito(a) com a atual conjuntura política do país.
está satisfeito(a) com o grau de interesse que as tarefas despertam em si próprio.	está satisfeito(a) com a atual conjuntura econômica do país.
está satisfeito(a) com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faz.	está satisfeito(a) com a estrutura da região onde trabalha (saúde, educação, segurança).

está satisfeito(a) com a relação salário-trabalho realizado.	-----
aceita crítica construtiva ao desempenho no trabalho.	
problemas pessoais e familiares alteram o estado de ânimo.	
a região onde trabalha é distante dos grandes centros urbanos e de difícil acesso.	

Fonte: Elaboração própria (2017)

Nos instrumentos de coleta de dados dessa pesquisa foi possível identificar as singularidades que fazem parte do clima organizacional das IFES, referentes as categorias de docente e TAE, bem como as questões de liderança e comunicação que são definidas a partir do perfil da chefia imediata do setor onde o servidor está lotado, conforme exposto no quadro a seguir:

**Quadro 13** - Diferenças entre docentes e TAE na percepção do clima organizacional

<b>CLIMA ORGANIZACIONAL NA IFES – DIFERENÇAS NA PERCEPÇÃO DE DOCENTE E TAE</b>		
<b>Principais questões que dependem do setor onde o servidor está lotado e do perfil da chefia imediata</b>	<b>Questões específicas Docente</b>	<b>Questões específicas TAE</b>
há uma relação de confiança e cooperação entre os colaboradores e suas chefias.	o crescimento do aluno é a maior motivação profissional.	a equipe realiza suas tarefas com qualidade.
as chefias demonstram respeito pelas ideias dos colaboradores e são compreensivas com as falhas e erros.	as instalações e as condições físicas dos laboratórios não são adequadas e confortáveis.	a equipe pode ser muito produtiva em diferentes condições de trabalho.
as chefias estimulam os colaboradores a darem opiniões sobre o trabalho.	a maioria considera que está com excesso de carga horária em sala de aula.	a equipe está disponível para atendimento as diversas atividades que envolvem a tríade ensino-pesquisa-extensão.
os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o desempenho das funções.	dedica bastante tempo da vida com estudo e preparação em busca do conhecimento.	há uma grande amplitude de atividades realizadas devido as demandas diversas do ensino, pesquisa e extensão.
as pessoas são informadas sobre as decisões que envolvem o trabalho que realizam.	percebe empatia e ajuda mútua dos discentes no processo de construção do conhecimento.	-----
há facilidade de acesso as informações importantes.	-----	
pode falar sobre problemas percebidos diretamente com as pessoas envolvidas.		
a comunicação das decisões obedece a hierarquia existente.		

Fonte: Elaboração própria (2017)

A partir da análise do quadro 12, que apresenta todas as similaridades nas percepções dos docentes e TAE, e do quadro 13, que apresenta as diferenças relacionadas principalmente a especificidade das atividades, é possível afirmar de que nessa instituição os técnicos e docentes percebem o clima organizacional de maneira muito próxima. Apesar de haver grande diferença nas carreiras desses dois grupos, todas as outras variáveis relacionadas a forma de gestão, estrutura e fatores externos afetam as duas categorias igualmente.

No capítulo da análise dos dados, foi possível realizar um levantamento de todas as variáveis que afetam diretamente ou indiretamente o clima organizacional da IFES pesquisada, na percepção dos docentes e dos TAE. No próximo capítulo, será apresentado um levantamento final sobre a concretização dos objetivos dessa pesquisa e confirmação de pressuposto.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação buscou propor um modelo de diagnóstico que possibilite a análise do clima organizacional em uma IFES considerando as especificidades desta instituição. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa em uma IFES, caracterizando-se o modelo de gestão das IFES, analisando-se as especificidades das carreiras de docentes e TAE, comparando os modelos de pesquisa de clima organizacional existentes e selecionando as variáveis adequadas as IFES para composição do modelo de diagnóstico de clima organizacional.

No decorrer dessa pesquisa, várias análises foram feitas no intuito de responder o problema dessa pesquisa: Quais variáveis compõem o clima organizacional em uma IFES em implantação? Nesse estudo, chegou-se ao resultado de que o clima organizacional em uma IFES em implantação é composto pelas seguintes variáveis: estrutura e regras; responsabilidade e autonomia; fatores motivacionais; relacionamento interpessoal, coesão, cooperação e equipe; conflito; imagem e avaliação, identidade e prestígio; liderança, suporte e comportamento das chefias; participação, iniciativa e desempenho; desenvolvimento de Gestão de Pessoas; comunicação; planejamento, organização e ambiente de trabalho e conforto físico; satisfação pessoal; fatores externos e especificidade das atividades.

Para responder de forma mais detalhada a tal questão, que se constitui no objetivo principal deste estudo, inicia-se por apresentar a resposta ao pressuposto de pesquisa norteadora nas análises realizadas. O pressuposto: As visões dos TAE e docentes em relação ao clima são diferentes, exposto na introdução não se confirmou, pois no decorrer da análise dos dados foi possível depreender que as categorias têm percepções próximas com relação a todas as variáveis do clima organizacional.

Um fato relevante a destacar sobre o modelo de pesquisa para diagnóstico do clima organizacional desenvolvido nessa dissertação está relacionado a variável de desenvolvimento de Pessoal, pois no comparativo do gráfico e respostas das categorias, conforme exposto no capítulo anterior, 61,29% dos docentes e 58,33% dos TAE consideram que a IFES não incentiva os servidores a se qualificarem, a maioria dos docentes e TAE discordam totalmente que há um planejamento e desenvolvimento de programas de educação continuada e que os treinamentos feitos pela IFES são adequados ao bom desempenho das suas atividades. Esses resultados induzem a entender que docentes e TAE têm uma percepção similar sobre o



desenvolvimento de pessoal na composição do clima organizacional e que esta precisa ser revista a partir de um planejamento estratégico nessa área.

Outra questão relevante observada é que os docentes e servidores técnico-administrativos compreendem que os aspectos que mais afetam o clima organizacional em uma IFES são comunicação e liderança. A variável conflito, apesar de ser comum ocorrer nas relações entre os servidores, nessa pesquisa foi possível identificar que, geralmente, as pessoas se respeitam e que os conflitos, normalmente, são resolvidos dentro do próprio setor.

A comunicação foi apontada por docentes e TAE como o principal gargalo da Instituição pesquisada, pois consideram que há dificuldade de acesso às informações entre os *campi* e entre pró-reitorias. Foi apontado também que, às vezes, os discentes ou a comunidade externa têm acesso às informações antes dos servidores, o que deixa o servidor em situação desconfortável, gera um sentimento de insatisfação e afeta o clima organizacional.

A variável liderança também foi indicada por docentes e TAE como algo que tem forte influência no clima organizacional. A forma como o gestor conduz os trabalhos em seu setor ou unidade impacta a qualidade de vida no trabalho e satisfação dos servidores. O gestor precisa ter conhecimento das regras e estrutura organizacional, principalmente da área específica em que atua, porém, mais importante do que isso é a empatia e solicitude, ter autonomia e estabelecer uma relação de confiança com a equipe. Nas pesquisas, não foi identificada uma unanimidade com relação a essa variável do clima organizacional, pois há setores em que existe uma boa relação entre gestor e subordinado, mas há alguns setores em que a equipe não identifica no gestor as características acima pontuadas.

Foi identificado também que a especificidade das atividades desenvolvidas por docentes e TAE na IFES tem uma influência positiva sobre o clima organizacional na instituição pesquisada. No caso dos docentes, é comum o entendimento de que muitas vezes utilizam o seu tempo de descanso para planejar e corrigir atividades relacionadas ao ensino, bem como se debruçam em suas atividades de pesquisa e extensão, todavia o fato de a grande maioria se sentir realizado profissionalmente, gostando do tipo de atividade que executam e com a consciência da contribuição que suas atividades têm para o desenvolvimento regional e local, faz com que estes executem as suas atividades da forma como consideram melhor e possuem grande satisfação ao acompanhar o crescimento dos seus alunos.

No decorrer dessa pesquisa tentou-se identificar se uma das categorias percebe o clima organizacional de forma mais positiva que a outra. A pesquisadora considerava que, pelas diferenças de atribuições entre as categorias profissionais, haveria diferenças significantes entre as percepções de docentes e TAE sobre clima organizacional, todavia, ao longo de toda a análise dos dados, depreende-se que docentes e TAE têm uma percepção similar referente a cada uma das variáveis que compõem o clima organizacional.

As dificuldades de uma IFES em implantação e a necessidade de uma Instituição que volte mais as atenções para os servidores foram pontuados pelas duas categorias, dessa forma, essa pesquisa apresenta como resultado do instrumento de análise do clima organizacional desenvolvido nessa pesquisa que, na IFES pesquisada, docentes e TAE possuem percepções similares relacionadas ao clima organizacional, que é considerado bom, já que, para a maioria das variáveis, a percepção foi predominantemente positiva, mas esse diagnóstico do clima organizacional precisa ser utilizado como base para tomada de decisões, principalmente na área de Gestão de Pessoas.

Como limitações dessa pesquisa, é preciso pontuar a distância geográfica entre os *campi* da IFES analisada, fato que impossibilitou a pesquisadora de realizar a pesquisa *in loco* em três dos cinco *campi*. Apesar de o resultado dos questionários ter confirmado em grande parte as percepções dos entrevistados nos dois *campi*, considera-se que seria possível obter maior riqueza de detalhes e informações com a visita a todos os *campi*.

A execução dessa pesquisa proporcionou o conhecimento e exposição de características, qualidades e dificuldades organizacionais e institucionais que influenciam e compõem o clima organizacional. Essa dissertação foi produzida em um contexto de IFES em implantação, então os resultados apresentados poderão proporcionar aos gestores uma possibilidade de pensar na definição de normas, procedimentos, fluxos e marcos regulatórios, considerando a legislação vigente e a realidade da região onde a IFES foi implantada.

As discussões e análises para o cumprimento do objetivo geral trazem à tona a necessidade de observar mais as singularidades das pessoas nas organizações e o quanto podem colaborar e contribuir no processo de desenvolvimento institucional, já que os servidores são a personificação da IFES e a pesquisadora dessa dissertação sugere que uma pesquisa sobre clima organizacional seja realizada anualmente pela

IFES e que os dados obtidos nessa e nas futuras pesquisas sejam uma das bases para a tomada de decisões organizacionais.

## REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASS, B.; AVOLIO, B.J. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, Elizabethtown, PA, v. 17, n. 1, Spring 1993, p. 112-121.

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

BISPO, C.A.F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, maio/ago. 2006, p. 258-273. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

BOTTONI, A.; SARDANO, E.; COSTA FILHO, G.B. Uma breve história da universidade no Brasil: de Dom João a Lula e os desafios atuais. In: COLOMBO, S.S. (Org.) **Gestão universitária: os caminhos para a excelência**. Porto Alegre: Penso, 2013, p. 19-42.

BOWEN, D.; OSTROFF, C. Understanding HRM Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 2, p. 203-21. 2004. Disponível em: <<http://www.thunderbird.edu/wwwfiles/publications/magazine/fall2005/pdf-files/HRM-Firm.pdf>>. Acesso em: 27 maio 2016.

BRASIL. Ministério da Educação. **A democratização e expansão da educação superior no país 2003-2014**. Brasília, DF: MEC, 2014. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192)>. Acesso em: 23 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação. **Diretrizes gerais do decreto 6096 – REUNI: reestruturação e expansão das universidades federais**. [S.l.]: MEC, 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesreuni.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, de 05 de junho de 1998, Seção 1, p. 1. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/emecon/1998/emendaconstitucional-19-4-junho-1998-372816-normaatualizada-pl.pdf>>. Acesso em: 22 jan. 2017.

BRITO, R.L.G.L. Clima e cultura da escola: uma questão de administração escolar. In: PINTO, F.C.F.; FELDMAN, M.; SILVA, R.C. (Org.). **Administração escolar e política da educação**. Piracicaba: UNIMEP, 1998.

CAMPBELL, J.P. et al. **Managerial behavior performance and effectiveness**. New York, McGraw Hill Book, 1970.

CARDIM, P.A.G. O que envolve a gestão universitária em tempos de mudança. **Em manutenção**, v. 8, n. 2, São Paulo, 2001.

CASTANHO, D. A gestão da responsabilidade social em instituições de ensino. In: COLOMBO, S.S.; CARDIM, P.A.G. (Org.). **Nos Bastidores da Educação Brasileira: a gestão vista por dentro**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CHANLAT, J. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: **Anais do VII Congresso Internacional Del Clad Sobre La Reforma Del Estado Y De La Administración Pública**. Lisboa, Portugal: CLAD, 2002.

CODA, R. **Como está o Clima?** In: Fascículo n. 15, Programa de Profissionalização do Banco do Brasil, Brasília, 1998.

COLOMBO, S.S. A Gestão de Pessoas nas Instituições de Ensino. In: COLOMBO, S.S.; CARDIM, P.A.G. (Org.) **Nos Bastidores da Educação Brasileira: a gestão vista por dentro**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

\_\_\_\_\_. Liderança e gestão do capital humano nas instituições de ensino superior. In: COLOMBO, S.S.; et al. (Org.) **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011, p. 123-143.

CORONADO, M. **Competencias docentes: ampliación, enriquecimiento y consolidación de la práctica profesional**. Buenos Aires: Centro de Publicaciones Educativas y Material Didáctico, 2009.

CULTURA. In: FERREIRA, A.B.H. **Dicionário da língua portuguesa**. Disponível em: <<https://dicionarioaurelio.com/cultura>>. Acesso em: 15 maio 2016.

CUNHA, L.A. Dimensões sociais da gestão universitária. In: VELLOSO, Jacques (Org.). **O ensino superior e o Mercosul**. Rio de Janeiro: Garamond, 1998.

CURVELLO, J.J.A. Os estudos de comunicação organizacional e as novas abordagens sistêmicas. In: XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM. v. 32, Curitiba, PR, 2009. **Anais eletrônicos**. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2746-1.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2016.

DEMO, G. et al. Políticas e práticas de recursos humanos. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 240-255.

FERREIRA, C.F.; ASSMAR, E.M.L. Cultura Organizacional. In: SIQUEIRA, M.M.M.; TAMAYO, A. et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 125-138.

FERREIRA, P.I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FIORELLI, J.O.; FIORELLI, M.R.; MALHADAS JÚNIOR, M.J.O. **Mediação e solução de conflitos**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2008.

FOLETTTO, P.R.; TAVARES, S.M.N. Especificidades da governança universitária: alguns aspectos. In: COLOMBO, S.S. (Org.) **Gestão universitária**: os caminhos para a excelência. Porto Alegre: Penso, 2013, p. 153-165.

FREITAS, I.A. A avaliação de desempenho é um instrumento adequado para medir impacto de treinamento? In: XXIX Encontro da ANPAD. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

GELADE, G.; IVERY, M. The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance. **Personnel Psychology**, v. 56, 2003, p. 383-404. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00155.x/abstract>>. Acesso em: 24 maio 2016.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMIDE JÚNIOR, S.; FERNANDES, M.N. Saúde Organizacional. In: SIQUEIRA, M.M.M.; TAMAYO, A. et al. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 275-282.

GONÇALVES, C.A.M. **Cultura e Clima Organizacional**: Contributos da Motivação e das Competências de Gestão de Líderes: Estudo de Caso sobre o Gabinete Coordenador de Educação Artística da Região Autónoma de Madeira. Mangualde: Edições Pedagogo, 2012. 162p.

GRILLO, A.N. Desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias. In: **Liderança e administração na universidade**. Florianópolis: OEA/UFSC, 1987, p. 93-105.

GRUMAN, J. A.; SAKS, A. M. Performance management and employee engagement. **Human Resource Management Review**, v. 21, n. 2, 2011, p. 123-136.

HATCH, M.J.; SCHULTZ, M. Relations between organizational culture, identity and image. **European Journal of Marketing**, v. 31, 1997, p. 356-365.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações**: Compreender a nossa programação mental. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.

JEHN, K. A. et al. The effects of conflict types, dimensions, and emergent states on group outcomes. **Group Decision and Negotiation**, v. 17, 2008, p. 465-495.

KLEIN, F.A.; MASCARENHAS, A.O. Motivação no Serviço Público: Efeitos Sobre a Retenção e Satisfação Profissional dos Gestores Governamentais. **Anais do XXXVIII Encontro da Anpad – EnANPAD**. Rio de Janeiro, 2014.

KOLB, D.; RUBIN, I; McINTYRE, J. **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.

LACOMBE, F.J.M. **Recursos Humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Sociologia Geral**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEGUTCKE, S. U.; SCABAR, T. G. Os múltiplos aspectos do registro acadêmico e da regulação institucional. In: COLOMBO, S.S. (Org.) **Gestão universitária**: os caminhos para a excelência. Porto Alegre: Penso, 2013, p. 90-103.

LEMOS, D. M. R. & MARTINS, P. O. **Avaliação de Clima Organizacional e a Análise da Relação entre a Variável Comportamento da Chefia nas Demais Variáveis de Clima**: Um Estudo de Caso em uma Instituição Financeira Capixaba. XXXI Encontro da ANPAD, Set. 2007. Rio de Janeiro, RJ. Disponível em:  
<[http://www.fucape.br/\\_public/producao\\_cientifica/2/artigo%20\(Denise%20Lemos\).pdf](http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/artigo%20(Denise%20Lemos).pdf)> Acesso em: 20 jun. 2017.

LITWIN, G.H.; STRINGER, R.A. **The influence of organizational climate on human motivation**. Cambridge Havard University Press. 1968.

LUCENA, M.D.S. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. São Paulo: Atlas, 2004.

LÜCK, H. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2011. 190p. (Cadernos de Gestão).

LUZ, R.S. **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. Niterói, RJ: UFF, 2003. Dissertação (Mestrado) em Sistemas de Gestão. Universidade Federal Fluminense. Disponível em: <[http://www.bdtd.ndc.uff.br/tde\\_arquivos/14/TDE-2007-06-01T102808Z-822/Publico/Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf](http://www.bdtd.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2007-06-01T102808Z-822/Publico/Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf)>. Acesso em: 28 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, M.C.F. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, M.M.M.; TAMAYO, A. et al. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 29-40.

MARTINS, M.C.F.; ABAD, A.Z.; PEIRÓ, J.M. Conflitos no ambiente organizacional. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 132-146.

MATTOS, U. **Indicadores de funcionamento**. Curitiba, PR: FAMEC/FIEP, 2011. Pós-graduação da Faculdade Metropolitana de Curitiba. Federação das Indústrias do Estado do Paraná.

MELO, E.A.A. Liderança Gerencial. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 217-229.

MENDONÇA, H. et al. Florescimento no Trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 172-177.

MILSTEIN, M.M.; LUSTHAUS, C.S.; LUSTHAUS, E.W. The setting and the probabilities. In: MILSTEIN, M.M. (Org.). **Schools, conflict, and change, teachers college**. New York: Columbia University, 1980, p. 5-14.

MINTSBERG, H. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MÓL, A.L.R. et al. **Clima organizacional na administração pública: um estudo na Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Norte**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MORAES, M.C.B. **Aspectos Essenciais À Consolidação De Um Modelo De Gestão Para Instituições De Ensino Superior De Administração Privadas, Em Ambientes Competitivos: Um Estudo Qualitativo Em Instituições Do Rio E São Paulo**. Florianópolis, SC: UFSC, 2001. 215f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/82213/182009.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 17 fev. 2016.

MORAN, E.T.; VOLKWEIN, J.F. The cultural approach to the formation of organizational climate. **Human Relations**. v. 19, p. 19-47, 1992.

MOREIRA, K.D.; OLIVO, L.C.C. A mediação aplicada na gestão de conflitos interpessoais universitária: estudo de caso da Universidade Federal de Santa Catarina. In: **XII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas**. 2012. Disponível em:

<<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/97778>>. Acesso em: 02 out. 2016.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 7. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 1997.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.



OLIVEIRA, A.F. Identificação organizacional. In: SIQUEIRA, M.M.M.; TAMAYO, A. et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. Cap. 11. p. 178-188.

PATTERSON, M.G. et al. Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 4, 2005, p. 379-408.

PATTON, M.Q. **Qualitative Research & Evaluation methods**. 3. ed. London: SAGE Publications, 2002.

PEIXOTO, A.L.A.; JANISSEK, J.; AGUIAR, C.V.N. Autopercepção de empregabilidade. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A.L.A. (Org.) **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2015. p. 175-186.

PUENTE-PALACIOS, K. Equipes de trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M.; TAMAYO, A. et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 145-160.

QUEIROGA, F.; BORGES-ANDRADE, J.E.; COELHO JUNIOR, F.A. Desempenho no trabalho: escala de avaliação geral por meio de autopercepções. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A.L.A. (Org.) **Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2015, p. 36-45.

REGIS FILHO, G.I. **Gestão do Clima Organizacional: conceitos, diagnóstico e estratégias gerenciais**. Itajaí: Ed. Da UNIVALI, 2010.

RESE, N.; CASALI, A.M.; CANHADA, D.I.D. Reflexões Iniciais Sobre Comunicação Organizacional na Abordagem da Estratégia como Prática Social. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 10, jan./abr., 2011, p. 42-56. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/10510>>. Acesso em: 02 out. 2016.

RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina: contribuição para implantação do programa de qualidade**. Florianópolis, SC: UFSC, 1995. 217f. Dissertação (Mestrado). Centro socioeconômico. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/76386>>. Acessos em: 20 mar. 2016.

\_\_\_\_\_. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Florianópolis, SC: UFSC, 2002. 305f. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence>>. Acessos em: 20 mar. 2016.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI JUNIOR, G. Categorias para Análise do Clima Organizacional em Universidades. In: **V Coloquio Internacional sobre Gestion Universitaria en America Del Sur**. Mar Del Plata, Cuba, 8 a 10 de dezembro de

2005. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/97425/Gerson%20Rizzatti%20-%20%20clima%20org.pdf?sequence=3>>. Acesso em: 16 out. 2016.

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

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

SCHEIN, E.H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHILLING, J.; SCHILLING, E. Time of organisations, time for leadership: on the dynamics of leadership behaviours and time strategies. **Business Leadership Review**, London, v. 5, n. 2, p.1-12, Apr. 2008.

SCHNEIDER, B.; SNYDER, R.A. Some relationships between job satisfaction and organizational climate. **Journal of Applied Psychology**, v. 60, 1975, p. 318-328.

SCHNEIDER, B; EHRHART, M; MACEY, W. **Organizational climate and culture**. **Annual Review of Psychology**, v. 64, p. 361-388, 2013. Disponível em: <<https://articles.extension.org/sites/default/files/Organizational%20Climate%20and%20Culture%20Review.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2017.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, N.T. **Clima organizacional**: Uma Proposta dos Fatores a Serem Utilizados para Avaliação do Clima de Uma Instituição de Ensino Superior. Santa Catarina: UFSC, 2003. 138 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/85479/223610.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 27 mar. 2016.

SIQUEIRA, M.M.M. Satisfação no Trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M.; TAMAYO, A. et al. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008, p. 265-274.

SIQUEIRA, M.M.M. et al. Potência de equipes de trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014, p. 256-263.

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

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E.; GILBERT, D.R. **Management**. New Jersey: Prentice Hall International, 1995.

TAKAHASKI, A.R.W; SANSUR, A.M. Estratégia, Liderança e Clima Organizacional em Instituições de Ensino: contextualizando conceitos para a compreensão de um

setor específico. **V Encontro de Estudos em Estratégia – 3Es**. Porto Alegre, RS: ANPAD, 15 a 17 de maio de 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3Es357.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2016.

TEIXEIRA, H.S. Plano de carreira e participação do docente no processo de elaboração. **Revista Textual**, out. 2009, p. 30-35. Disponível em: <<http://www.sinprors.org.br/textual/out09/Plano%20de%20carreira.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2016.

TEIXEIRA, J.E. Clima organizacional: Empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. In: BOOG, G; BOOG, M. (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. v. 2. São Paulo: Gente, 2002.

TOFIK, D.S. A gestão acadêmica nas instituições de ensino superior. In: COLOMBO, S.S. (Org.) **Gestão universitária: os caminhos para a excelência**. Porto Alegre: Penso, 2013, p. 104-116.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo, Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada da Universidade**

### **1 Apresentação**

Sou Josélia Andrade, administradora e mestranda do curso de Mestrado Profissional em Administração. Tenho interesse em práticas de Gestão de Pessoas e realizo essa entrevista com o intuito de atender ao objetivo geral da minha dissertação de fazer um diagnóstico inicial do clima organizacional na Universidade pesquisada a partir da elaboração de um instrumento concebido para atender às especificidades desta instituição.

### **2 Propósito da pesquisa**

Auxiliar a universidade pesquisada e outras Instituições de Ensino Superior na Gestão de Pessoas através de uma ferramenta de gestão que possibilite diagnosticar o clima organizacional.

### **3 Ética de pesquisa**

Permissão para gravar, ressaltando a confidencialidade e o anonimato, como forma de obter dados reais que contribuirão para o resultado efetivo da pesquisa, portanto, para o desenvolvimento de outras experiências correlatas.

### **4 Blocos de Questões**

- Percepção do clima organizacional
  - 1- No setor público, o excesso de regras, regulamentos e procedimentos, muitos previstos em lei e outros em resoluções da Instituição, pode gerar limitações no desenvolvimento do trabalho dos servidores. Com relação à Gestão de Pessoas, quais situações ocasionam essas limitações?
  - 2- Os docentes possuem suas cargas horárias de atividades divididas na tríade ensino-pesquisa-extensão. Além disso, precisam dispor de tempo para realização de outras atividades como preenchimento de PIT e RIT, além de haver uma cobrança do MEC para que realizem publicações em revistas e periódicos. De que forma a Universidade pode colaborar com o corpo docente para a realização dessas atividades?
  - 3- Na Universidade, o setor administrativo precisa seguir regras e procedimentos, contando com recursos limitados e os setores acadêmicos necessitam sempre

de mais recursos para desenvolvimento das atividades de pesquisa e extensão. Como é feita a gestão desse tipo de conflito e quais critérios são utilizados para definir as prioridades?

- 4- No setor privado, é comum a utilização de recursos financeiros para motivar o funcionário a produzir mais. Visto que essa prática não é possível no setor público, de que forma a Gestão de Pessoas pode motivar o servidor público?
- 5- Considerando a dinâmica de uma Universidade pública, a liderança é fundamental no processo de influência dos chefes imediatos sobre os subordinados. Como autoavalia a sua relação com a equipe de trabalho? Estimula os servidores a expor novas ideias e novas propostas com relação as atividades desenvolvidas no setor? Em que circunstâncias emite feedback aos colaboradores?
- 6- A comunicação é fundamental para o bom andamento de todos os processos organizacionais. Como avalia a comunicação entre pró-reitorias e entre servidores? De que forma os gestores podem favorecer a comunicação organizacional com qualidade?
- 7- Quais iniciativas da Gestão de Pessoas podem proporcionar a melhoria da qualidade de vida e satisfação dos servidores?
- 8- Com relação aos aspectos de infraestrutura física, como avalia o ambiente físico, segurança e conforto proporcionados aos servidores? De que forma a instituição poderia melhorar estas questões para o melhor desempenho das atividades?
- 9- Atualmente como avalia a participação dos servidores na definição dos objetivos, procedimentos e normas do seu setor de trabalho? De que forma a instituição pode ampliar ou incentivar essa participação?
- 10- No exercício das atividades de docentes/TAE, quais atividades exigem maior acompanhamento por parte dos coordenadores e gestores?
- 11- Com a implantação da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, quais mudanças percebe na Instituição nessa área? Qual sua expectativa com relação as atividades desempenhadas por uma pró-reitoria na área de Gestão de Pessoas?
- 12- Quais fatores externos à organização (no âmbito pessoal, político e geográfico) considera que afetam o desempenho dos servidores?

## 5 Síntese

Com relação ao tema desta pesquisa “Clima organizacional” tem mais alguma questão que considera relevante pontuar?

## 6 Agradecimentos

## APÊNDICE B – Questionário aplicado aos docentes da Universidade

Bem-vindo ao questionário sobre clima organizacional. Ele faz parte da pesquisa de mestrado de Josélia Andrade da Silva, na Universidade Federal da Bahia, cujo objetivo principal é

"Fazer um diagnóstico inicial do clima organizacional de uma Universidade Federal a partir da elaboração de um instrumento concebido para atender às especificidades desta instituição".

Para responder, leia as frases abaixo e informe o número correspondente de acordo com sua opinião:

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

Agradecemos sua participação.

Variáveis/ Indicadores	A Universidade/Na Universidade...	
Estrutura/regras	1	utiliza regras e normas bem definidas.
	2	as normas e procedimentos são estabelecidos de modo a ajudar as pessoas a serem mais eficazes no trabalho.
	3	as políticas e procedimentos são flexíveis, adaptando-se às necessidades de mudança.
	4	percebo excesso de setores que os processos percorrem até sua aprovação.
Responsabilidade / autonomia	5	privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.
	6	aceita novas formas de o servidor realizar suas atividades.
	7	a quantidade de servidores do meu setor é adequada para o volume de trabalho desenvolvido.
Fatores Motivacionais	8	reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento.
	9	minhas atividades contribuem para o desenvolvimento da sociedade.
	10	o crescimento do aluno é a minha maior motivação profissional.
Relacionamento interpessoal	11	tenho bom relacionamento com os colegas de trabalho.
	12	colaboro com os colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho de grupo.
	13	quando chega um novo servidor, os colegas colaboram e auxiliam em suas dificuldades.
Conflito	14	as pessoas me respeitam.



	15	as minhas relações sociais me dão suporte e são recompensadoras.	
	16	os conflitos que ocorrem em meu setor são resolvidos pelo próprio grupo.	
Imagem e Avaliação / Prestígio	17	sinto-me orgulhoso em falar com meus amigos e familiares que sou servidor(a) da Universidade.	
Liderança	18	há uma relação de confiança e cooperação entre os colaboradores e suas chefias.	
	19	as chefias demonstram respeito pelas ideias dos colaboradores e são compreensivas com as falhas e erros.	
	20	as chefias estimulam os colaboradores a darem opiniões sobre o trabalho.	
Participação/ Iniciativa	21	estimula minha participação nas tomadas de decisões e resolução de problemas.	
	22	estimula minha participação na construção de normas e procedimentos institucionais.	
	23	tenho iniciativa para participar da resolução de problemas e da construção de normas e procedimentos institucionais sempre que tenho a oportunidade.	
TDE / Remuneração/ Recompensas	24	me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções.	
	25	valoriza o intercâmbio de experiências e aprendizagem entre servidores.	
	26	consigo aplicar no meu trabalho conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.	
	27	estimula a aprendizagem e produção de conhecimento.	
	28	as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.	
	29	planeja necessidades futuras de planejamento e desenvolve programas de educação continuada.	
	30	os treinamentos feitos pela Universidade são adequados ao bom desempenho das minhas atividades.	
	31	incentiva o servidor a se qualificar.	
Comunicação	32	os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o desempenho das funções.	
	33	as pessoas são informadas sobre as decisões que envolvem o trabalho que realizam.	
	34	há facilidade de acesso as informações importantes.	
	35	posso falar sobre problemas percebidos diretamente com as pessoas envolvidas.	
	36	verifico diariamente meu e-mail institucional e acompanho as atualizações publicadas no site da Universidade.	

	37	a comunicação das decisões obedece a hierarquia existente.	
Conforto físico	38	as instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) são adequadas e confortáveis.	
	39	as instalações e as condições físicas dos laboratórios são adequadas e confortáveis.	
	40	programas destinados a melhorar o bem-estar dos servidores são implementados e testados.	
Satisfação pessoal	41	estou satisfeito(a) com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim.	
	42	estou satisfeito(a) com a Universidade que busca conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	
	43	estou satisfeito(a) com a Universidade que busca conhecer minhas necessidades e expectativas pessoais.	
	44	estou satisfeito(a) com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.	
	45	estou satisfeito(a) com a relação salário-trabalho realizado.	
	46	as necessidades individuais são levadas em consideração quando é preciso diagnosticar problemas organizacionais.	
	47	aceito crítica construtiva ao meu desempenho no trabalho.	
	48	considero que estou com excesso de carga horária em sala de aula.	
Fatores Externos	49	estou satisfeito(a) com a atual conjuntura política do país.	
	50	estou satisfeito(a) com a atual conjuntura econômica do país.	
	51	problemas pessoais e familiares alteram o meu estado de ânimo.	
	52	estou satisfeito(a) com a estrutura da região onde trabalho (saúde, educação, segurança).	
	53	a região onde trabalho é distante dos grandes centros urbanos e de difícil acesso.	
Especificidades das atividades	54	dedico bastante tempo da minha vida com estudo e preparação em busca do conhecimento.	
	55	percebo empatia e ajuda mútua dos discentes no processo de construção do conhecimento.	

## APÊNDICE C – Questionário aplicado aos TAE da Universidade

Bem-vindo ao questionário sobre clima organizacional. Ele faz parte da pesquisa de mestrado de Josélia Andrade da Silva, na Universidade Federal da Bahia, cujo objetivo principal é

"Fazer um diagnóstico inicial do clima organizacional de uma Universidade Federal a partir da elaboração de um instrumento concebido para atender às especificidades desta instituição".

Para responder, leia as frases abaixo e informe o número correspondente de acordo com sua opinião:

<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Nem concordo nem discordo</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
1	2	3	4	5

Agradecemos sua participação.

<b>Variáveis/ Indicadores</b>	<b>A Universidade/Na Universidade...</b>	
Estrutura/regras	1	utiliza regras e normas bem definidas.
	2	as normas e procedimentos são estabelecidos de modo a ajudar as pessoas a serem mais eficazes no trabalho.
	3	as políticas e procedimentos são flexíveis, adaptando-se às necessidades de mudança.
	4	percebo excesso de setores que os processos percorrem até sua aprovação.
Responsabilidade / autonomia	5	privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.
	6	aceita novas formas de o servidor realizar suas atividades.
	7	a quantidade de servidores do meu setor é adequada para o volume de trabalho desenvolvido.
Fatores Motivacionais	8	reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento.
	9	minhas atividades contribuem para o desenvolvimento da sociedade.
Relacionamento interpessoal	10	tenho bom relacionamento com os colegas de trabalho.
	11	colaboro com os colegas de trabalho para alcançar as metas de trabalho de grupo.
	12	quando chega um novo servidor, os colegas colaboram e auxiliam em suas dificuldades.
Conflito	13	as pessoas me respeitam.
	14	as minhas relações sociais me dão suporte e são recompensadoras.

	15	os conflitos que ocorrem em meu setor são resolvidos pelo próprio grupo.	
Imagem e Avaliação / Prestígio	16	sinto-me orgulhoso em falar com meus amigos e familiares que sou servidor(a) da Universidade.	
Liderança	17	há uma relação de confiança e cooperação entre os colaboradores e suas chefias.	
	18	as chefias demonstram respeito pelas ideias dos colaboradores e são compreensivas com as falhas e erros.	
	19	as chefias estimulam os colaboradores a darem opiniões sobre o trabalho.	
Participação/ Iniciativa	20	estimula minha participação nas tomadas de decisões e resolução de problemas.	
	21	estimula minha participação na construção de normas e procedimentos institucionais.	
	22	tenho iniciativa para participar da resolução de problemas e da construção de normas e procedimentos institucionais sempre que tenho a oportunidade.	
TDE / Remuneração/ Recompensas	23	me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções.	
	24	valoriza o intercâmbio de experiências e aprendizagem entre servidores.	
	25	consigo aplicar no meu trabalho conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.	
	26	estimula a aprendizagem e produção de conhecimento.	
	27	as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.	
	28	planeja necessidades futuras de planejamento e desenvolve programas de educação continuada.	
	29	os treinamentos feitos pela Universidade são adequados ao bom desempenho das minhas atividades.	
	30	incentiva o servidor a se qualificar.	
Comunicação	31	os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o desempenho das funções.	
	32	as pessoas são informadas sobre as decisões que envolvem o trabalho que realizam.	
	33	há facilidade de acesso as informações importantes.	
	34	posso falar sobre problemas percebidos diretamente com as pessoas envolvidas.	
	35	verifico diariamente meu e-mail institucional e acompanho as atualizações publicadas no site da Universidade.	
	36	a comunicação das decisões obedece a hierarquia existente.	

Conforto físico	37	as instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) são adequadas e confortáveis.	
	38	programas destinados a melhorar o bem-estar dos servidores são implementados e testados.	
Satisfação pessoal	39	estou satisfeito(a) com o grau de interesse que minhas tarefas despertam em mim.	
	40	estou satisfeito(a) com a Universidade que busca conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.	
	41	estou satisfeito(a) com a Universidade que busca conhecer minhas necessidades e expectativas pessoais.	
	42	estou satisfeito(a) com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.	
	43	estou satisfeito(a) com a relação salário-trabalho realizado.	
	44	as necessidades individuais são levadas em consideração quando é preciso diagnosticar problemas organizacionais.	
	45	aceito crítica construtiva ao meu desempenho no trabalho.	
Fatores Externos	46	estou satisfeito(a) com a atual conjuntura política do país.	
	47	estou satisfeito(a) com a atual conjuntura econômica do país.	
	48	problemas pessoais e familiares alteram o meu estado de ânimo.	
	49	estou satisfeito(a) com a estrutura da região onde trabalho (saúde, educação, segurança).	
	50	a região onde trabalho é distante dos grandes centros urbanos e de difícil acesso.	
Especificidades das atividades	51	a equipe realiza suas tarefas com qualidade.	
	52	a equipe pode ser muito produtiva em diferentes condições de trabalho.	
	53	a equipe está disponível para atendimento as diversas atividades que envolvem a tríade ensino-pesquisa-extensão.	
	54	há uma grande amplitude de atividades realizadas devido as demandas diversas do ensino, pesquisa e extensão.	