

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

AIDRAN DE JESUS TYBEL

**CLIMA ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO
COM SERVIDORES DA UFES, *CAMPUS* DE SÃO MATEUS**

SÃO MATEUS
2018

AIDRAN DE JESUS TYBEL

**CLIMA ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO
COM SERVIDORES DA UFES, *CAMPUS* DE SÃO MATEUS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Osmar Vicente Chévez Pozo

SÃO MATEUS
2018

Dados Internacionais de Catalogação-na-publicação (CIP)
(Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, ES, Brasil)

T977c Tybel, Aidran de Jesus, 1988-
Clima organizacional no serviço público : um estudo com servidores da UFES, campus de São Mateus / Aidran de Jesus Tybel. – 2018.
109 f. : il.

Orientador: Osmar Vicente Chévez Pozo.
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) –
Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Administração pública. 2. Clima organizacional. 3. Cultura organizacional. 4. Comportamento organizacional. 5. Servidores públicos. I. Chévez Pozo, Osmar Vicente. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

AIDRAN DE JESUS TYBEL

**CLIMA ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO
COM SERVIDORES DA UFES, *CAMPUS* DE SÃO MATEUS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovada em 26 de outubro de 2018.

COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. Dr. Osmar Vicente Chevez Pozo
Universidade Federal do Espírito Santo
(Orientador)



Prof. Dr. Andreas Nascimento
Universidade Federal do Espírito Santo



Prof.ª. Dr.ª. Rita de Cassia Cristofoleti
Universidade Federal do Espírito Santo

Dedico esta obra, com saudosa lembrança, à memória do meu pai, Czeslau Wladislau Tybel, meu eterno herói, e, à minha mãe, Joana, pelo apoio incondicional recebido nessa jornada.

A eles, dedico o mais valioso bem que possuo: a educação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço sempre e antes de tudo a Deus, por sua magnitude, pela força e luz necessárias para a realização deste esmero.

À minha mãe Joana, que sempre me oportunizou estudar, mesmo diante das dificuldades e da ausência de meu pai.

À minha namorada Francielle, pelo amor e carinho, além da compreensão de minhas necessárias ausências.

Aos demais familiares e amigos que compartilham momentos valiosos comigo, pela paciência, carinho e amizade sincera.

Ao estimado Professor Osmar Vicente Chévez Pozo pela orientação harmoniosa, pelo carinho e respeito às minhas ideias.

À UFES e ao CEUNES pela oportunidade de qualificação profissional. Agradeço aos sujeitos da pesquisa, que, sendo também meus colegas de trabalho, demonstraram disposição e receptividade de responder o questionário da pesquisa.

Aos colegas da minha turma do Mestrado em Gestão Pública do CEUNES, saudosos amigos, que construíram comigo discussões valiosas diante dos ensinamentos desta jornada, e que a cada dificuldade, me deram força, sempre com palavras de carinho e motivação.

Agradecimento especial à minha colega de turma e grande amiga, Tatiane Merlo, por nossas realizações em conjunto, pela torcida e pelo companheirismo. Lembro-me do dia em que estava de férias, num barco, nas redondezas da Península de Maraú, e recebi seu telefonema me dando a grande notícia: Parabéns, você passou no processo seletivo para o Mestrado! Foi um dos dias mais felizes da minha vida.

Agradeço, por fim, aos professores, inumeráveis aqui, que me incentivaram a ir cada vez mais longe, desde o jardim de infância, educação básica, ensino superior, especialização, até chegar aqui, na conclusão do mestrado. Vocês, guardiões da educação, cumpriram com sucesso a missão de me educar, e, se hoje sou Mestre, devo muito a todos vocês. Obrigado!

“A vitória não se limita ao feito. Tudo o que se fez para atingi-la é tão valioso quanto sua realização. Assim, cada obstáculo, cada pedra no caminho, tem efeito honroso sobre a glória alcançada”.

(Aidran Tybel)

“Administrar é tomar nas mãos o destino, vencer a escassez de recursos, resolver conflitos e suplantar dificuldades. Logo, nossa missão como administradores é realizar sonhos.”

(Caroline Hope)

“Onde quer que você vá, não importa o clima, leve sempre seu próprio raio de sol”.

(Anthony J. D'Angelo)

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar o clima organizacional da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), *Campus* São Mateus, a fim de diagnosticar o clima existente e identificar os fatores que interferem no ambiente de trabalho, a partir da percepção dos servidores inseridos nessa instituição, de modo que tal análise possa servir de ferramenta gerencial para as decisões sobre a prática de gestão de pessoas no *Campus*. Optou-se por fazer um estudo aplicado e descritivo, do tipo estudo de caso, de natureza qualitativa e quantitativa, utilizando-se como instrumento de coleta de dados o modelo elaborado e validado por Rizzatti (2002), adaptado em 2005 por Rizzatti e Rizatti Júnior, o qual embasou a formulação de questionários com questões fechadas e abertas, além da observação participante. Esse instrumento se propõe a analisar o clima organizacional especificamente em universidades públicas a partir da avaliação de seis categorias e seus respectivos componentes: Imagem e Avaliação Institucional; Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos; Organização e Ambiente de trabalho; Relacionamento Interpessoal; Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias; Satisfação Pessoal. O público alvo da pesquisa constituiu-se de uma amostra estratificada proporcional de 93 servidores, sendo 42 técnico-administrativos em educação (TAEs) e 51 docentes da organização pesquisada. A coleta de dados ocorreu através da aplicação de um questionário *on-line*. Os resultados encontrados indicaram um clima mediano, com pontos a melhorar em todas as categorias avaliadas, sendo que a categoria Organização e Ambiente de Trabalho foi a única diagnosticada com uma percepção negativa do clima. Por fim, os resultados alcançados nas questões abertas indicaram a necessidade de maior integração entre os servidores e melhor gestão de conflitos. Ao final, apresentou-se como produto dessa dissertação o projeto intitulado: Programa de Socialização Organizacional, de modo a possibilitar ações e ajustes no modelo de gestão de pessoas no *Campus* de São Mateus.

Palavras-chave: Clima organizacional. Cultura organizacional. Gestão de pessoas. Administração pública. Comportamento organizacional.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the organizational climate of the Federal University of Espírito Santo (UFES), Campus São Mateus, in order to diagnosing the existing climate and identifying the factors that interfere in the work environment, based on the perception of the employees included in this institution, so that such an analysis could serve as a managerial tool for decisions about the practice of managing people in the Campus. It was decided to make an applied and descriptive study, a case study of qualitative and quantitative nature, using as a data collection tool the model elaborated and validated by Rizzatti (2002), adapted in 2005 by Rizzatti and Rizatti Júnior, which supported the formulation of questionnaires with closed and open questions, as well as participant observation. This instrument aims at analyzing the organizational climate specifically in public universities based on the evaluation of six categories and their respective components: Image and Institutional Evaluation; Development of Human Resources, Benefits and Incentives; Organization and Work Environment; Interpersonal Relationship; Political-Administrative Succession and Leadership Behavior; Personal Satisfaction. The target audience of the research consisted of a stratified proportional sample of 93 employees, 42 of whom were administrative technicians in education (TAEs), and 51 were teachers in the Institution. The data collection took place through the application of an online questionnaire. The results found indicated a median climate with points to improve in all of the categories evaluated, and the Organization and Work Environment category was the only one diagnosed with negative climate perception. Finally, the results achieved in the open questions indicated the need for greater integration between the servers and a better management of conflicts. At the end, the project which is entitled "Organizational Socialization Program" was presented as a product of this dissertation, in order to make possible for actions to be taken and adjustments to made in the people management model in the São Mateus' Campus.

Keywords: Organizational climate. Organizational culture. People management. Public administration. Organizational behavior.

LISTA DE SIGLAS

ADUFES – Associação dos Docentes da UFES

BDTD – Biblioteca Digital de Teses e Dissertações

CASAS – Coordenação de Atenção à Saúde e Assistência Social

CEUNES – Centro Universitário Norte do Espírito Santo

CIS – Comissão Interna de Supervisão

DATA – Divisão de Apoio Técnico e Administrativo

DDP – Departamento de Desenvolvimento de Pessoas

DO – Desenvolvimento Organizacional

FUNAI – Fundação Nacional do Índio

NGP – Nova Gestão Pública

ONGs – Organizações Não Governamentais

PROGEP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

RJU – Regime Jurídico Único

SIGEPE – Sistema de Gestão de Pessoas

SINTUFES – Sindicato dos Trabalhadores da UFES

SUGRAD – Secretaria Única de Graduação

TAEs – Técnico-Administrativos em Educação

UFES – Universidade Federal do Espírito Santo

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os graus de burocratização.....	28
Figura 2 – O iceberg da cultura organizacional	34
Figura 3 – Vista do Auditório Central do CEUNES.....	56
Figura 4 – Vista lateral do Restaurante Universitário do CEUNES.....	57
Figura 5 – Vista da Praça de Eventos, Biblioteca Setorial e prédio da SUGRAD e CASAS do CEUNES.....	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Grau de Instrução dos sujeitos da pesquisa.....	59
Gráfico 2 – Tempo de exercício no CEUNES.....	60
Gráfico 3 – Média Geral do clima organizacional do CEUNES.....	61
Gráfico 4 – Na sua opinião há, no seu ambiente de trabalho, condições laborais adequadas, oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal e boas relações interpessoais entre os servidores?.....	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estudos de clima organizacional aplicados a Instituições de Ensino Superior.....	43
Quadro 2 – Categorias para análise de clima organizacional em Universidades.....	45
Quadro 3 – Categorização dos dados.....	52
Quadro 4 – Problemas mais citados no CEUNES para o fator “Condições laborais”.....	72
Quadro 5 – Problemas mais citados no CEUNES para o fator “Relações interpessoais”.....	73
Quadro 6 – Problemas mais citados no CEUNES para o fator “Oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal”.....	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Média dos fatores do clima avaliados por tipo de servidores.....	63
Tabela 2 – Média das questões da categoria 1 por tipo de servidores.....	64
Tabela 3 – Média das questões da categoria 2 por tipo de servidores.....	64
Tabela 4 – Média das questões da categoria 3 por tipo de servidores.....	66
Tabela 5 – Média das questões da categoria 4 por tipo de servidores.....	67
Tabela 6 – Média das questões da categoria 5 por tipo de servidores.....	68
Tabela 7 – Média das questões da categoria 6 por tipo de servidores.....	68
Tabela 8 – Média das categorias do clima organizacional, por tempo de exercício.....	69

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	APRESENTAÇÃO DO CONTEÚDO DAS PARTES.....	19
2	ORGANIZAÇÕES	20
2.1	ORGANIZAÇÕES PRIVADAS.....	21
2.2	ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS.....	22
2.2.1	BUROCRACIA.....	26
3	CULTURA ORGANIZACIONAL	32
3.1	CULTURA ORGANIZACIONAL NO BRASIL.....	35
3.1.1	CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO.....	36
4	CLIMA ORGANIZACIONAL	38
4.1	IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	40
4.2	CLIMA ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES.....	41
4.2.1	CATEGORIAS PARA ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES.....	44
5	CAMINHOS METODOLÓGICOS	48
5.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	48
5.2	INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS.....	51
5.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	54
5.4	COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	55
6	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	56
6.1	CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA.....	56
6.2	PERFIL DOS RESPONDENTES.....	59
6.3	DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO CEUNES.....	60
6.4	ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS QUESTÕES ABERTAS.....	70

7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	85
	APÊNDICES	
	APÊNDICE A – Modelo de E-mail convidando os Sujeitos a responderem o Questionário <i>Online</i> da Pesquisa.....	93
	APÊNDICE B – Questionário <i>Online</i> da Pesquisa aplicado aos Docentes.....	94
	APÊNDICE C – Questionário <i>Online</i> da Pesquisa aplicado aos TAEs.....	98
	APÊNDICE D – Projeto Final Apresentado como Produto da Pesquisa.....	102

1 INTRODUÇÃO

Com a evolução da sociedade, as organizações têm notado que o capital humano é fator relevante para o desenvolvimento organizacional, e que estudar as questões que influenciam o comportamento das pessoas pode representar um diferencial competitivo.

Saraiva (2002) ensina que, na administração, a preocupação de promover análises organizacionais voltadas para aspectos humanos/comportamentais era algo secundário, por considerar que tais aspectos representam elementos não objetivos, porém, Guedes (2008) afirma que na contemporaneidade, as instituições ganharam complexidade e volume, estão crescendo e melhorando dia após dia, em decorrência da acirrada competitividade e da crescente exigência da sociedade. Desse modo, conforme assinalam alguns autores, como Crawford (1994), Kanaane e Ortigoso (2010) e Stewart (1998), são os colaboradores que proporcionam a vantagem competitiva nas organizações, fato que confirma a relevância de estudar os aspectos comportamentais no ambiente organizacional.

Esse processo acontece também em instituições públicas de ensino superior, cuja preocupação é acrescida de outros elementos, como: a legislação, a burocracia, a cultura predominante e os interesses políticos.

As organizações têm em sua composição recursos: humanos, materiais, financeiros e tecnológicos, e são dependentes do trabalho dos seus colaboradores para sobreviver e se desenvolver. São as pessoas que respondem pela interação e interdependência dos processos, estrutura, tecnologia e ambiente que compõem a empresa. Existem vários tipos de organizações, cada uma com suas especificidades (RIZZATTI, 2002). Destarte, manter um ambiente laboral agradável é fundamental para atingir um elevado grau de motivação e envolvimento dos colaboradores.

Por isso, entende-se como importante ferramenta para melhorar o ambiente de trabalho: conhecer a percepção, os modos de interações, o grau de satisfação, as necessidades e as expectativas do grupo de trabalho, ou seja, os aspectos

comportamentais que influenciam os indivíduos diante da prática laboral, promovendo, assim, a motivação, e em decorrência disso, a melhoria na qualidade dos serviços prestados. Neste contexto, a análise do clima permite à organização criar um ambiente que implique na satisfação pessoal de seus recursos humanos, cujo comportamento motivador se direciona também, aos objetivos organizacionais (KOLB et al., 1986).

O clima organizacional, de acordo com Chiavenato (2011, p. 347), “constitui o meio interno ou a atmosfera psicológica característica de cada organização”. No domínio dos estudos sobre comportamento humano nas organizações, o clima é um tema de alta relevância para analisar o ambiente de uma organização, pois de acordo com Luz (1996), ele exerce influência direta na satisfação dos colaboradores, vez que é o resultado da própria cultura, tradições e método de ação, específicos de cada instituição. Assim, o estudo do clima organizacional vem para esclarecer qual a percepção dos agentes do ambiente institucional, como está impactando a organização estudada e como pode-se otimizar os direcionamentos futuros.

Nesse sentido, torna-se relevante a compreensão do comportamento dos indivíduos, visto que tal comportamento poderá influenciar nas relações interpessoais, bem como no desempenho produtivo de cada servidor.

Um melhor conhecimento do Clima Organizacional pode colaborar para a melhoria da qualidade de vida do homem no trabalho, para a otimização do desempenho das organizações e para o esclarecimento das relações entre esta e outras variáveis do comportamento organizacional (MARTINS, 2008, p. 31).

Portanto, buscou-se realizar um estudo sobre o clima organizacional no serviço público, na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), delimitado aos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) e docentes¹ do Centro Universitário Norte do Espírito Santo (CEUNES), *Campus* localizado no município de São Mateus/ES, a fim de responder a seguinte questão: Como o clima organizacional se apresenta no CEUNES e como ele pode influenciar positivamente a elaboração e implantação de políticas e práticas em gestão de pessoas?

¹ O termo ‘docentes’ é tratado nesta pesquisa referindo-se apenas aos docentes efetivos.

Inicialmente, foi realizado um levantamento com o intuito de justificar e demonstrar a relevância desse estudo. Pesquisou-se nos portais da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e da Biblioteca Central da UFES a existência de algum estudo desenvolvido no âmbito da Universidade acerca dos termos especificados, por meio dos filtros desses portais, sobre o tema Clima Organizacional. Foi encontrado um único registro do autor Wagner de Carvalho intitulado: “**Clima ético em organizações públicas: o mapa de um hospital universitário**”. Porém, tanto os objetivos, quanto o desenvolvimento da pesquisa são voltados para a questão da ética hospitalar, permitindo concluir a não existência de estudos científicos a respeito do comportamento dos indivíduos, em nível de clima organizacional na UFES. Desse modo, a pesquisa apresenta grande importância e seus resultados poderão contribuir para a melhoria do ambiente, não só do *Campus* pesquisado, mas também de toda a Universidade Federal do Espírito Santo.

Baseando-se nos argumentos de que o clima organizacional decorre da percepção que o servidor tem dos elementos da cultura, dos valores e das crenças implementadas a partir das políticas e práticas de gestão de pessoas, e que esse conjunto de elementos pode refletir no comportamento e nas relações interpessoais dos indivíduos inseridos na instituição, na medida em que se pode conhecer e compreender o ambiente interno, o presente estudo teve como objetivo geral: analisar o clima organizacional na UFES/*Campus* de São Mateus, a fim de identificar os fatores que interferem no ambiente de trabalho, de modo que tal análise sirva de ferramenta gerencial para as decisões sobre a prática de gestão de pessoas na organização pesquisada. Para operacionalização da pesquisa, tal objetivo foi desmembrado nos seguintes objetivos específicos:

- ✓ Diagnosticar o clima organizacional através da percepção dos servidores da instituição pesquisada;
- ✓ Verificar os pontos fortes e fracos do ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação e docentes;
- ✓ Verificar se o tempo de exercício dos servidores impacta na avaliação do clima organizacional;
- ✓ Verificar se há e quais são as diferenças do clima organizacional entre a percepção de docentes e a percepção dos TAEs.

1.1 APRESENTAÇÃO DO CONTEÚDO DAS PARTES

Esta dissertação estruturou-se através de sete capítulos que visaram desenvolver a apreciação sobre o clima organizacional na instituição pesquisada. Neste primeiro, foi abordada a introdução, contendo: o tema do estudo, a justificativa de sua escolha, a delimitação, bem como a questão motivadora da pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos.

O segundo capítulo compreende o início da fundamentação teórica, partindo de uma visão macro de organizações, passando pela diferenciação entre instituições privadas e públicas, e, por fim, é apreciado o tema da burocracia, inclusive no Brasil, numa tentativa de melhor compreender o arcabouço teórico que permite oferecer maior profundidade ao tema.

O terceiro capítulo destina-se a contextualizar a questão comportamental, embasar a temática da cultura organizacional e abordar os traços culturais específicos do Brasil e de instituições públicas brasileiras, demonstrando a importância de se conhecer as peculiaridades culturais de cada povo e de cada tipo de organização.

No quarto capítulo, é apresentada a apreciação teórica do tema estudado, suas definições, importância de sua análise, sua utilização em universidades, e, por fim, é selecionado o modelo para embasar o desenvolvimento técnico da pesquisa.

No quinto capítulo, apresentam-se os caminhos metodológicos utilizados, isto é, os processos metodológicos eleitos para a realização deste estudo, abordando o delineamento da pesquisa, os instrumentos utilizados, a população e a amostra, os métodos para coleta e tratamento dos dados.

O sexto capítulo constitui-se da análise e interpretação dos dados coletados através do questionário *online*, o qual foi aplicado aos sujeitos da pesquisa.

No sétimo capítulo, apresentaram-se as considerações finais, detalhando os resultados encontrados e como foram atendidos os objetivos propostos. Além disso, é indicado o produto final da dissertação e são feitas algumas recomendações.

2 ORGANIZAÇÕES

Das sociedades primitivas e feudais até a era contemporânea, a história da humanidade indica que sempre houve uma maneira - mesmo que informal - para qualquer grupo se organizar a fim de atingir objetivos comuns.

A partir dessa ideia, Chiavenato (2011, p. 26) define organização como “uma entidade social composta de pessoas e de recursos, deliberadamente estruturada e orientada para alcançar um objetivo comum”.

Assim, pode-se afirmar que as organizações são estruturas dotadas de relações sinérgicas entre seus componentes e o ambiente envolto, formando um todo sistêmico.

Também pode-se dizer que uma organização é um complexo mecanismo que relaciona esforços individuais de pessoas com características distintas, desempenhando atividades distintas com a finalidade de realizar propósitos coletivos, interagindo entre si e com o meio. Além de pessoas, as organizações utilizam outros recursos, como máquinas e equipamentos, dinheiro, tempo, espaço e conhecimentos (MAXIMIANO, 2008).

Esta ideia é extremamente útil para perceber a visão de organização como a soma de recursos humanos, materiais, financeiros, tecnológicos e outros, necessários para juntos atingir os objetivos traçados pelo planejamento organizacional, sobrepondo os interesses coletivos aos individuais, com vistas a produzir bens e serviços, artefatos necessários à vida em sociedade.

Isso porque não se pode dissociar a vida humana das organizações, pois o homem nasce, desenvolve-se e morre dentro delas, cada uma com suas características específicas, sejam exemplos as famílias, as entidades religiosas, os centros comunitários, as Organizações Não Governamentais (ONGs) e em grande parte as organizações empresariais, isto é, que visam o lucro.

A noção de organização como comércio é bem remota, pois:

Na Antiguidade, roupas e víveres eram produzidos na própria casa, para os seus moradores; apenas os excedentes eventuais eram trocados entre vizinhos ou na praça. [...] Alguns povos da Antiguidade, como os fenícios, destacaram-se intensificando as trocas e, com isto, estimularam a produção de bens destinados especificamente à venda. Esta atividade de fins econômicos, o comércio, expandiu-se com extraordinário vigor (COELHO, 2004, p. 5).

Nota-se que as organizações acompanham o tempo, assim como a sociedade. À medida que a tecnologia se aprimora para atender as necessidades e desejos da população exige-se das instituições a adaptação ao mercado, e a organização que não o acompanha, tende a desfalecer. Com isso, surgem novas organizações ou organizações reformuladas com propósitos mais robustos ou diferentes para atender essas novas demandas.

Embora existam diversas maneiras de se classificar uma organização: por tamanho, setor da economia no qual atua, natureza jurídica ou por outros atributos, neste capítulo vamos abranger as características específicas de acordo com a finalidade de dois tipos básicos de estruturas: organizações privadas e públicas. Enquanto estas focam o bem público, o estado, aquelas miram os negócios, a lucratividade.

2.1 ORGANIZAÇÕES PRIVADAS

De acordo com Bresser Pereira (2013), no Brasil dos anos 1960, estudiosos do assunto chegaram a considerar o termo administração para se referir a qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada. Deste modo, a administração de empresas ou privada era apenas uma subdivisão da administração geral. O equívoco, segundo o autor, teve início nesta época, com a definição legal da carreira de técnico de administração (atualmente administrador) referindo-se à administração pública, mas também à administração privada, que na verdade são duas carreiras bem distintas.

Com a evolução da administração foi possível fazer a devida distinção entre ambas as iniciativas, levando em conta seus objetivos e composição.

Entende-se por organização privada as empresas, ou seja, organizações de negócios cujos objetivos são produzir e comercializar produtos e serviços para extrair daí o lucro. São, no geral, criadas por pessoas através de investimento de um capital pertencente aos proprietários ou acionistas, para quem retorna o lucro produzido pela empresa, que podem ser categorizadas em quatro tipos: agrícolas, industriais, comerciais e financeiras (CHIAVENATO, 2011; MAXIMIANO, 2008).

As ideias neoliberais surgidas na década de 1970, que basicamente buscavam reduzir a participação do Estado na economia gerou, segundo seus defensores a exemplo de Milton Friedman e Ludwig Von Mises, um acirramento da competição de mercado e proporcionou o desenvolvimento tecnológico na gestão privada. Assim, Peaucelle (2000) descreve o atual contexto histórico da administração como sendo marcado por um capitalismo cada vez mais feroz e competitivo.

Diante disso, na iniciativa privada, é cada vez mais requisitado dos gestores ter preparação para lidar com as dificuldades e exigências do mundo dos negócios - ideia clara das finanças e dos mercados - bem como saber utilizar estratégias, ferramentas de gestão e controle a fim de reduzir custos, expandir vendas e lucros, além de ter uma visão geral da sociedade e de como ela é articulada, auxiliando assim na tomada de decisão. Nesse modelo de organização, o cliente é o foco para o alcance dos objetivos empresariais (BRESSER PEREIRA, 2013).

Segundo este autor, nas organizações privadas há uma preocupação contraditória com a questão da responsabilidade ética, pois a principal medida do êxito é a expansão e o lucro da empresa e não o bem comum, público. Em tese, não deveria haver intervenção de políticos e de planos de governo, vez que sua relação com o Estado se dá por meio de legislação específica, diferente daquela que rege a administração pública.

2.2 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Diferente da iniciativa privada, na organização pública há uma relação direta com a figura do governo, a finalidade é o bem comum e suas funções principais são: gerir o

aparelho estatal (se ajustando a projetos e políticas governamentais) e prestar serviços eficientes aos cidadãos (comprometimento com o interesse público). Desse modo, há uma afinidade maior com as áreas da política e do direito no sentido de criar e desenvolver políticas públicas, em contraposição com a administração de empresas, cuja maior intimidade se dá com a economia, visando à lucratividade.

Perry e Rainey (1988) salientam que propriedade e fonte de recursos formam as bases mais comuns para diferenciar organizações públicas e privadas nos estudos de organizações: a propriedade é pública e a fonte de recursos provém dos cofres públicos nas primeiras, enquanto nas últimas a propriedade é privada e a fonte de recursos advém dos proprietários e dos pagamentos feitos pelos clientes.

As organizações públicas estão inseridas no arcabouço do Estado - entidade jurídica responsável por ordenar a vida dos cidadãos de um País - cujas funções englobam arrecadação de impostos, produção de leis, educação, segurança pública, entre outras, buscando maior eficiência e eficácia na prestação de seus serviços.

O Brasil opta pelo modelo formal de administração pública. Assim, para gerir o Estado, o governo executa essas funções através de organizações, as quais são classificadas juridicamente em dois tipos: (a) órgãos integrantes da administração pública direta, ou seja, aqueles dotados de estrutura de uma pessoa política e que exercem função administrativa (como os ministérios e as secretarias) e, (b) entidades da administração indireta, criadas para desempenhar atividades administrativas de maneira descentralizada, composta por: autarquias, como as universidades públicas; fundações, como a Fundação Nacional do Índio (FUNAI), e empresas estatais, como os Correios e a Caixa Econômica Federal. (ALEXANDRINO, 2009; MAXIMIANO, 2008).

Em sentido objetivo, a Administração Pública é monopolista e engloba as atividades exercidas pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes dotados da função de atender de maneira exitosa às necessidades coletivas. Para desenvolver essa funcionalidade é essencial sua soberania ou seu poder de estado, de onde advém sua capacidade e autonomia para definir boas leis e políticas públicas e sua

capacidade de executá-las de forma eficiente e eficaz através dos servidores públicos. (BRESSER PEREIRA, 2013; DI PIETRO, 2013).

Por essas prerrogativas, Bresser Pereira (2013, p. 40) ensina que:

O administrador público precisa ter uma compreensão ampla da instituição normativa e organizacional [...] do estado; das teorias que buscam explicá-lo e relacioná-lo com a sociedade; da democracia que é a forma por excelência que assume o estado moderno e desenvolvido; do direito, não apenas o administrativo, mas principalmente o constitucional, que se consubstancia na lei; e do papel fundamental que o aparelho do estado desempenha em todo esse processo político.

Em outras palavras, precisa integrar criativamente temas políticos e técnicos para desenvolver ações efetivas que visem, sobretudo, o interesse público.

A exemplo da administração privada, a gestão pública também sofreu forte influência da administração científica, ou seja, das teorias da administração fundadas através de conhecimentos sistematizados sobre as práticas das organizações surgidas na segunda metade do século XIX, durante a Revolução Industrial. Segundo Farah (2011), as origens da administração pública traziam como elemento central essa teorização da administração, que representava todo um pensamento que se voltava, no caso da área pública, à simples formação de técnicos para atuar junto à burocracia governamental, com vistas a executar as políticas públicas de forma apolítica e imparcial.

Nesse contexto, a administração pública entrou em processo de transformação e ajuste em suas estruturas, devido as correntes do neoliberalismo e da socialdemocracia que propuseram, na época, reformar o Estado e sua administração com base nos princípios que regem os negócios privados, impactando fortemente os rumos da administração pública nos países ocidentais. A eficiência era a meta principal dos governos diante da escassez de recursos disponíveis. Nessa perspectiva é que surge a Nova Gestão Pública (NGP), construída a partir das influências neoliberais e dos movimentos gerencialistas da gestão privada (PAES DE PAULA, 2005).

Desse modo e, em resumo, conclui-se que a administração científica impulsionou o desenvolvimento da gestão pública, principalmente a abordagem burocrática de Max Weber, mas, ao mesmo tempo, influências do pensamento neoliberal, que prioriza a busca do lucro e a máxima eficiência, de modo muito mais voltado para a área de administração de empresas, bem como modismos e modelos gerenciais implantados frequentemente na tentativa de atender melhor às demandas sociais parecem dificultar o estabelecimento de novos fundamentos por não levar em conta, muitas vezes, as especificidades das organizações públicas.

A administração pública passou por duas grandes reformas. A primeira foi a burocrática, também conhecida como weberiana, que ocorreu nos países desenvolvidos do século XIX e, no Brasil, a partir de 1937, como o primeiro modelo estruturado de administração pública cujo objetivo maior foi superar o ideal patrimonialista, para atender, segundo Paludo (2013), ao surgimento de grandes empresas, à alavancagem da industrialização e às crescentes demandas sociais.

Já a segunda, foi a reforma gerencial da administração pública, que emergiu como resposta à globalização, ao desenvolvimento tecnológico e ao crescimento das funções econômicas e sociais do Estado a partir dos anos 1980, na Europa e nos Estados Unidos, e a partir de 1995, no Brasil. Seu objetivo foi diminuir o tamanho do aparelho burocrático estatal e trazer algumas estratégias de gestão da empresa privada para a administração pública, com ênfase na administração por resultados e a busca pela maior produtividade, porém os parâmetros de sucesso das duas organizações continuaram muito diferentes: nas públicas, o interesse público, e nas privadas, o lucro, embora ambas tenham com fundamento a busca pela eficiência.

Nas organizações atuais ainda estão presentes vários modelos teóricos formulados para a administração pública que se baseiam na ciência administrativa, sendo necessária, segundo Silva e Mattia (2016), uma atitude mais crítica de descontinuidade de apoio nos postulados tradicionais da administração, tanto na gestão pública quanto na administração privada, pois, ambas estão inseridas na lógica de mercado e, pensando nisso, é necessário estabelecer uma ruptura do pensar administrativo linear, acrítico, positivista. Assim, o campo da gestão no tocante à administração pública necessita de um amadurecimento consistente que

leve em conta a complexidade da sociedade, bem como o pensar público como seus maiores valores, estabelecendo mecanismos de consulta ao cidadão para que haja maior participação popular na formulação de políticas públicas.

Discute-se também (SIQUEIRA; MENDES, 2009), como pontos chaves para a modernização do Estado, o papel singular da gestão de pessoas e a histórica má influência de pequenos grupos que consagram sua hegemonia e prezam pela defesa de interesses particulares no processo decisório dos órgãos públicos.

2.2.1 BUROCRACIA

Os métodos científicos propostos por Taylor, seguido por Fayol e Ford, considerados precursores da teoria clássica da administração, obtiveram grande sucesso no ambiente fabril durante a segunda revolução industrial, por volta da segunda metade do século XIX. Nessa vertente, uma abordagem relevante que teve início logo nas primeiras décadas do século XX, e que buscou estabelecer um modelo de organização fundamentado na racionalidade, capaz de atender a complexidade e ao crescimento das empresas da época e, também às repartições públicas, foi a designada teoria da burocracia, proposta pelo sociólogo Max Weber.

No livro intitulado de: “O que é a Burocracia”, Weber (acesso em 11 fev. 2018) faz um retrospecto para mostrar que, ao longo da história, a estruturação egípcia, da igreja católica, dos exércitos, dos partidos políticos, assim como as ideologias da economia e do direito, entre outras, acabaram por embasar as características que compõem o modelo burocrático idealizado por Weber, ou seja: caráter racional, sistemático e hierarquizado; centralização do poder na cúpula, estrutura normativa; formalismo e impessoalidade; valorização da capacitação técnica e avaliação racional das finalidades objetivas. Por fim, o autor traz uma abordagem da Administração Burocrática, que na concepção weberiana trata-se de ordenamento padronizado normativamente ou ainda avaliação de meios e fins, com motivos racionalmente discutíveis, através da objetividade.

Esses fatores impulsionaram Weber a observar as características existentes nas empresas da época (início do século XX) e a partir daí traçar um modelo que fosse o ideal baseado em mecanismos de dominação racional-legal, que fosse possível uma separação entre concepção e execução do trabalho, numa relação de subordinação hierarquizada, cujas decisões fossem sempre emanadas de cima para baixo.

Weber via a burocracia como um sistema social e o modo mais eficiente de administração “porque operava em uma base hierárquica comumente aceita sem estar sujeita a caprichos pessoais e com o aval de especialistas.” (KWASNICKA, 2006, p. 20). Para ele, os ganhos de eficiência organizacionais só seriam possíveis se existissem regras e normas que, através de padrões racionais formalmente definidos, fossem seguidas rigorosamente por todos de modo impessoal, cujas decisões ficassem centralizadas na cúpula.

A legitimidade da burocracia possuía base em seu conhecimento técnico:

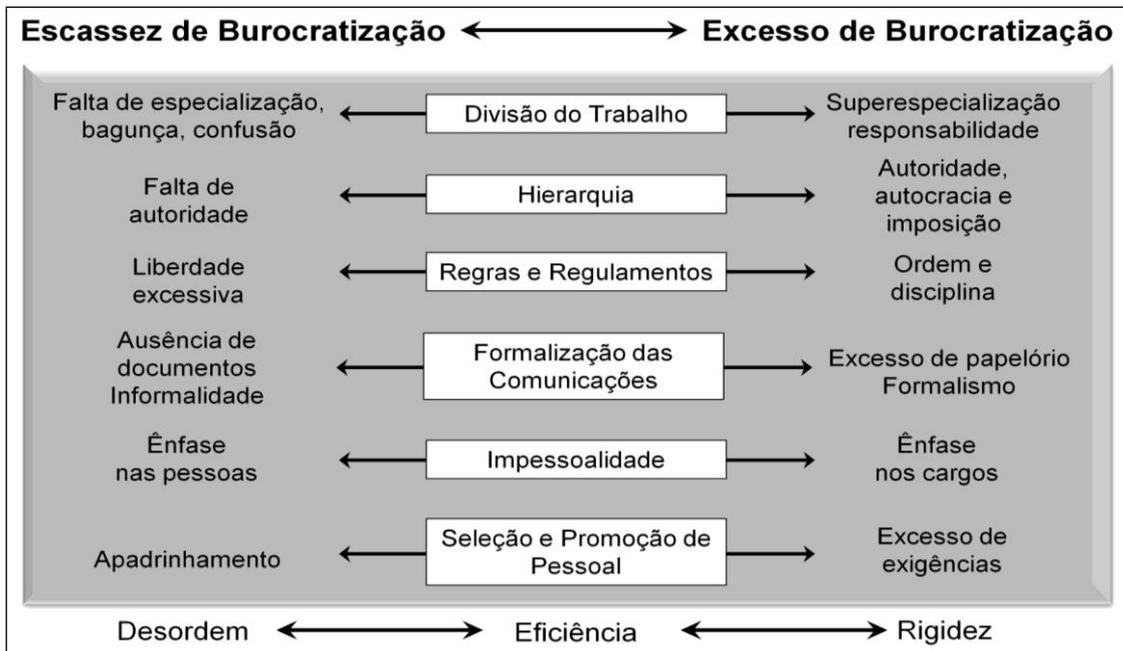
A administração burocrática significa, fundamentalmente, o exercício da dominação baseado no saber. Esse é o traço que a torna especificamente racional. Consiste, de um lado, em conhecimento técnico que, por si só, é suficiente para garantir uma posição de extraordinário poder para a burocracia (WEBER, 1978, p. 27, apud SILVA; MATTIA, 2016, p. 1057).

Em decorrência disto, Saraiva (2002) sustenta que o sistema weberiano é capaz de assegurar alta eficiência administrativa, pois é legitimado pelo conhecimento técnico o que lhe confere caráter racional e impessoal, que regido por regras, normas formais e padronizadas garante igualdade de tratamento a todos os casos e demonstra precisamente as relações de autoridade e subordinação, o que torna clara a distribuição das atividades organizacionais a serem executadas.

Portanto, em níveis normais, a burocracia é uma maneira de organização muito eficiente. As dimensões da normalidade são, de acordo com Chiavenato (2011): divisão do trabalho por meio de pessoal especializado, hierarquia de autoridade, sistema de regras e regulamentos, formalização das comunicações, impessoalidade, seleção e promoção de pessoal, fundamentadas na competência técnica. À medida que os níveis dessas dimensões diminuem numa organização ela vai perdendo eficiência e tende a desordem. Quando excedem os níveis, ela também perde

eficiência, pois aumenta a rigidez e engessa o sistema. Esta ideia é claramente visualizada na figura abaixo:

Figura 1 – Os graus de burocratização



Fonte: Chiavenato (2011, p. 256).

Embora possa ser aplicada a qualquer organização, é na estatal que fica mais fácil identificar o modelo burocrático: papelada, formalidades, legislação que as pessoas devem seguir, entre outros. Tudo isso contribui para identificar a abordagem burocrática, mas esses aspectos por serem facilmente visualizados em excesso criaram a associação, num consenso popular, a uma imagem de ineficiência e engessamento do modelo diante da máquina pública (KWASNICKA, 2006).

No Brasil, a introdução do sistema burocrático na Administração Pública teve origem no movimento reformista da década de 1930, num quadro de aceleração da industrialização, através do emprego dos princípios consagrados advindos da administração científica, focados nas áreas de administração de pessoal, através do estabelecimento de critérios profissionais para ingresso no serviço público, desenvolvimento de carreiras e regras de promoção baseadas na meritocracia. A ideia era adotar o concurso como forma de acesso ao serviço público, criando-se regras legais e normas de condutas para os administradores públicos.

Assim, estes estariam mais distantes da influência dos políticos, vistos como interessados em beneficiar-se da função pública para fins particulares.

Desse modo, a reforma da década de 30 constrói e consolida o modelo burocrático brasileiro, buscando a separação entre política e administração, procurando romper com a cultura patrimonialista, sendo o patrimonialismo entendido como o uso privado daquilo que é público, ou seja, a apropriação da *res publica* do aparelho do Estado e do próprio Estado por grupos de interesse, com prática de concessão de benefícios governamentais para determinada clientela ou grupo político, em troca de favores, então vigente, herdada da colonização portuguesa (SILVA; FADUL, 2010, p. 656).

Os efeitos dessa reforma foi tornar o serviço público mais profissional e efetivo, através de normas e formalidades, com ênfase nos processos, porém seus excessos levaram ao engessamento da máquina pública. De acordo com Paludo (2013), a burocracia, em nosso país, não se desenvolveu de maneira uniforme. Dentro de uma mesma estrutura notava-se núcleos desenvolvidos burocraticamente convivendo diretamente com práticas clientelistas. Para Martins (1997, p. 16-17):

Os altos escalões da Administração Pública seguiram essas normas e tornaram-se a melhor burocracia estatal da América Latina; os escalões inferiores (incluindo os órgãos encarregados dos serviços de saúde e de assistência social então criados) foram deixados ao critério clientelista de recrutamento de pessoal por indicação e à manipulação populista dos recursos públicos.

Por isso, era necessário mais uma vez reformar a máquina pública. Um importante documento, o Decreto-Lei nº 200/1967, prescreveu iniciativas para a importante reestruturação administrativa nos setores da administração federal, mais que isso, incentivou a introdução de valores gerenciais na administração pública, capazes de desenvolver nas mais diversas organizações da administração indireta uma cultura gerencial similar àquela oriunda da administração de empresas (PALUDO, 2013).

A Constituição de 1988 trouxe como importante contribuição a descentralização político-institucional, que favoreceu a abertura de canais de diálogo e participação popular no processo de planejamento das políticas públicas, através de mecanismos de consulta ao cidadão, o que gerou maior transparência na gestão, e diminuiu o autoritarismo histórico no Brasil, impactando a cultura organizacional do serviço público (SILVA e FADUL, 2010).

Por fim, o divisor de águas para a reestruturação do Estado foi a reforma implementada a partir de 1995, a chamada Reforma Gerencial. Tinha a intenção de diminuir o tamanho do aparelho burocrático estatal e superar seus vícios e procurou, conforme Silva e Fadul (2010, p. 657), “[...] introduzir na administração pública brasileira um modelo de gestão com foco na eficiência, na busca de resultados e na busca de qualidade da prestação de serviços ao cidadão”.

O Plano Diretor da Reforma do aparelho do Estado brasileiro deu enorme importância ao que chamou de cultura gerencial, ou seja, era necessário que a gestão se esforçasse para criar e manter essa nova cultura para garantir que as mudanças fossem implementadas. Por isso, esse plano reforça que “a implantação da nova cultura gerencial, centrada em resultados, na competição administrada e baseada na avaliação do desempenho, permitirão mudanças mais estruturais na direção pretendida” (MARE, 1995, p. 57).

Todavia, a simples transferência de tecnologias do setor privado para o setor público não é suficiente para garantir a excelência pretendida. Procopiuck (2013, p. 12) problematiza essa discussão afirmando que:

No contexto da administração pública, as tentativas de adaptar a qualquer custo técnicas gerenciais desenvolvidas para negócios privados culminaram por gerar profundas crises originárias da incongruência entre os meios operados e os fins visados por tais técnicas e os fins perseguidos pelas instituições públicas.

Dessa maneira, o estudo dos fatores críticos e problemas específicos do serviço público, dos valores essenciais, enfim, da cultura, que uma vez internalizada por todas as pessoas das organizações públicas, é que definirão a gestão de uma organização como excelente.

Esse apanhado dos períodos históricos, enfatizando os modelos de gestão pública adotados pelo Brasil, além da contextualização, tem como finalidade identificar os componentes da cultura organizacional que moldaram a administração pública brasileira ao longo do tempo.

Anos depois da última grande reforma – a gerencial – é possível identificar nas organizações públicas as limitações nas atividades desempenhadas, cuja maior

necessidade refere-se à revisão dos serviços de atendimento ao público, tarefa que não encontra correspondente à altura na mobilização de práticas organizacionais que apontem para a melhoria do cenário vigente ainda marcado pelo excesso de burocracia e práticas patrimonialistas.

Assim, para a adaptação das organizações públicas a novos métodos é fundamental dialogar para compreender como os fenômenos organizacionais são impactados e influenciam/sofrem influência do ambiente externo.

O foco central deste estudo é o clima organizacional em uma instituição universitária federal. Dada a importância da cultura no ambiente das organizações, julgou-se conveniente realizar um estudo para apresentar considerações a respeito de cultura e clima, para embasar o diagnóstico do clima da organização como instrumento para levantar a percepção e captar os fatores de influência existentes, bem como identificar como estes se relacionam com as competências organizacionais. Portanto, a cultura e o clima organizacionais são os temas abordados na sequência.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL

A burocracia, embora impregnada de coerência, formalidade e durabilidade perdeu eficiência por sua visão de sistema fechado que gerou a incapacidade do sistema para adaptar-se às mudanças nos ambientes organizacionais, num quadro de grandes transformações do mercado em decorrência principalmente da globalização e do desenvolvimento tecnológico.

A escola comportamental da administração surgida no final da década de 1940 apontou para a nova realidade, cujo foco passava das habilidades técnicas para as habilidades humanas, na busca pela eficiência organizacional. Isso porque a pesquisa de Elton Mayo, pioneiro nessa abordagem, apontou para o fato de que as pessoas não devem ser consideradas apenas um recurso de produção, e conforme escrevem Lussier, Reis e Ferreira (2010, p. 41), “[...] a dimensão humana do indivíduo, seus sentimentos, emoções, valores, participação social e visão do trabalho, afeta profundamente seu desempenho”.

No sentido de aplicar essa teoria comportamental na administração surge, a partir de 1962, um movimento conhecido como Desenvolvimento Organizacional (DO). Entendido singelamente como uma resposta às mudanças externas, de modo planejado, com a adoção de uma visão organizacional de sistema aberto e flexível, o DO sustenta que para a mudança ocorrer é necessário envolvimento e alteração nas percepções e no comportamento das pessoas.

É a partir desse foco nas pessoas que surge a preocupação de identificar os fatores que afetam seu desempenho, bem como estudar as crenças, comportamentos, atitudes, hábitos, interações, relacionamentos sociais, resultando no modo de vida próprio que cada organização desenvolve em seus participantes, isto é, a cultura organizacional.

Este conceito ganhou maior relevância a partir da década de 1980, quando as organizações ansiavam por uma cultura de ‘excelência’ (PETERS; WATERMAN, 1982). Para Smircich (1985, p. 58), a cultura organizacional “é um patrimônio – um

conjunto razoavelmente estável de suposições implícitas, significados compartilhados e valores que formam um tipo de cenário para a ação”. Outros autores afirmam que a cultura inclui o jargão e a gíria, o humor e as piadas e outras modalidades (TRICE; BEYER, 1993). Além disso, inclui as preferências dos empregados e ideologias marcantes, mas essas ideologias tornam as organizações mais conservadoras (apud HALL, 2004, p. 88).

Numa visão mais atual, Lussier, Reis e Ferreira (2010, p. 48) advogam que:

A cultura organizacional compreende os valores, convicções e premissas sobre o comportamento apropriado que os membros de uma organização compartilham. O conceito de cultura organizacional é uma abordagem para entender como as organizações funcionam.

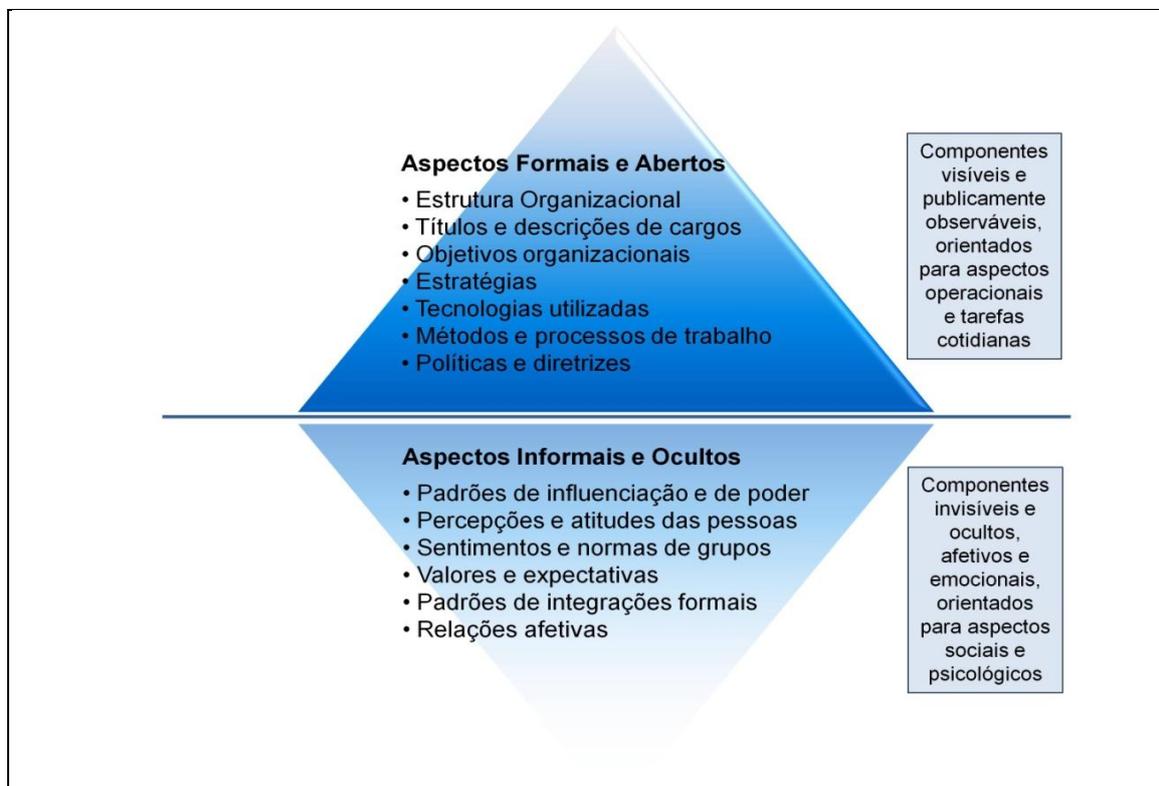
Deve-se pensar na cultura como a personalidade de uma organização, de modo que, sendo parte do ambiente, todos devem saber o que e como executar suas tarefas, configurando-se uma força importante que influencia o comportamento dos colaboradores.

Para um diagnóstico organizacional consistente torna-se fundamental entender como a organização funciona. Segundo Lussier, Reis e Ferreira (2010) existem alguns artefatos que auxiliam nessa compreensão: os heróis, que são pessoas, geralmente fundadores, que deram grande contribuição ao empreendimento; as histórias, contadas sobre pessoas que fizeram esforços extraordinários para a organização; os slogans próprios; os símbolos, que transmitem significado e identificam a instituição; as cerimônias, promovidas pela gestão. São esses artefatos que dão expressividade e singularidade às organizações, refletindo na identificação de uma cultura forte e também para sua preservação.

Assim, esses artefatos, regras, hábitos constituem a cultura, mais que isso, ela busca identificar os grupos de colaboradores, suas maneiras de pensar, perceber, sentir e agir. Só assim ela se desenvolve, ou seja, a “cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social” (PIRES; MACÊDO, 2006, p. 83).

Mudar uma cultura não é tarefa fácil, porque além das normas formais e abertas abrange também aspectos não determinados e de difícil percepção que são denominados informais e ocultos. Chiavenato (2011) ensina que, como um *iceberg* (Figura 2), os atributos formais ficam visíveis e englobam os estilos de comportamento que a instituição adota, assim, facilitam a mudança. Já os atributos informais ficam ocultos na parte de baixo do *iceberg*, o que os torna de difícil interpretação e compreensão, dificultando a mudança. Compreendem os valores compartilhados, as pressuposições e as interações informais e normas grupais.

Figura 2 – O iceberg da cultura organizacional



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2011).

Para a sobrevivência das organizações na atualidade é preciso ter estabilidade e ao mesmo tempo mudar, adotando culturas cada vez mais adaptáveis e flexíveis.

3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL NO BRASIL

Além desses aspectos internos, influenciados também pelo ambiente externo, é necessário, de modo mais abrangente, identificar as características culturais do país, pois estas tendem a se refletir nas culturas organizacionais.

Um estudo promovido por Freitas (1997, p. 44, apud PIRES; MACÊDO, 2006, p. 86) com o objetivo de levantar traços brasileiros presentes nas organizações, para auxiliar na análise organizacional, identificou cinco traços marcantes:

O primeiro seria a hierarquia, que se traduz através de uma tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais; o segundo seria o personalismo, que se traduz através de passividade e aceitação dos grupos inferiores; o terceiro traço seria a malandragem, que se traduz através da flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social e do “jeitinho”; o quarto seria o sensualismo e o quinto traço seria o do aventureiro, que se traduz em pessoas mais sonhadoras do que disciplinadas e com uma tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.

Com essa inspiração, Lodi (1993, p. 123), através de uma pesquisa, concluiu que o brasileiro também desenvolveu um modo próprio de lidar com o trabalho:

Alguns traços do tipo social do brasileiro que ajudam a compreendê-lo trabalhando são: bondade e hospitalidade; culto da personalidade; dificuldade de obediência; falta de coesão social; aventura e imprevidência; falta de culto ao trabalho; falta de controle e acompanhamento; cultura ornamental, cordialidade, afetividade e irracionalidade; falta de objetividade; religiosidade intimista, docilidade e resignação; sobriedade diante da riqueza; individualismo e respeito pelas chefias carismáticas (apud PIRES; MACÊDO, 2006, p. 86).

São esses traços arraigados na realidade das organizações deste país que permitem uma compreensão do modo de funcionamento delas, o que tem respaldo no pensamento de Hofstede (1994, p. 180): “[...] não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se insere”.

O foco deste estudo volta-se para as organizações públicas. Portanto, abordar-se-á na sequência aspectos de sua cultura organizacional, cujas características são apresentadas dentro de um contexto maior, evitando-se regionalismos.

3.1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

No contexto das organizações públicas nota-se que estas têm como marca a cultura de papéis, ou seja, é uma cultura dotada de características do modelo burocrático. De modo geral, pode-se dizer que impera no Brasil uma cultura com traços patrimonialistas, burocráticos e corporativistas, resistente às mudanças, cujo sistema não tem sido orientado para o atendimento das necessidades dos cidadãos.

O artigo de Pires e Macêdo (2006) investigou a cultura em organizações públicas brasileiras, e constatou que o desenho desse tipo de organização é usualmente permeado por múltiplos níveis de hierarquia e complexos sistemas de organização. Os autores pontuaram o burocratismo, a interferência política advinda de fora da organização, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, a aversão ao espírito empreendedor e a descontinuidade da gestão como características específicas inerentes às organizações públicas brasileiras.

Apesar da identificação dessas características em uma vasta gama de empresas no setor público, no entender de Silva e Fadul (2007), desde 1995, com o advento da reforma gerencial, a administração pública brasileira vem passando por mudanças significativas que visam promover uma maior eficiência na prestação dos serviços públicos. O objetivo do governo era estabelecer estruturas mais orgânicas, flexíveis e com uma maior celeridade, dando um caráter mais modernizado a essas instituições para atender às novas necessidades sociais. Por meio dessas iniciativas, a gestão pública estaria buscando minimizar os problemas mencionados.

No entanto, conforme escrevem Benini, Benini e Novaes (2012, p. 90):

[...] as reformas promovidas no bojo da “Administração Pública Gerencial” ampliaram o caráter burocrático do Estado, uma vez que parte expressiva das decisões normativas e as relacionadas à alocação de recursos e das prioridades de investimentos continua concentrada ou, até mesmo, foi ampliada, na cúpula da Administração Pública Federal, em especial nos cargos de livre provimento.

Por este motivo, Siqueira e Mendes (2009) advogam que para implementar a modernização da administração pública, estabelecendo uma máquina pública que

desempenhe suas funções com excelência é preciso rever estruturas, torná-las mais leves e flexíveis, além de horizontalizá-las.

Outro ponto fundamental para a mudança refere-se à valorização dos servidores. Deve-se dialogar com os servidores para entender como é o relacionamento deles com o trabalho, determinar metas participativas, definir incentivos, materiais e simbólicos e proporcionar sentido às atividades que desempenham. Contudo, a pressão excessiva e o desrespeito à subjetividade do indivíduo, facilmente identificados nas empresas privadas devido, principalmente, à concorrência acelerada, devem ser banidos na área pública.

A cultura organizacional deve ser de inovação, de aprendizado e de comprometimento com o atendimento eficiente (e de qualidade) das necessidades e demandas dos cidadãos. Incorporar as necessidades dos cidadãos como sendo as da própria organização e disseminar isso dentro da organização como meta contínua a ser alcançada pode levar as entidades públicas a um grau muito próximo da excelência pretendida (PALUDO, 2013, p. 180).

Portanto, é necessário desenvolver nas organizações públicas uma cultura mais participativa e colaborativa, com vista à consolidação em longo prazo, através de modelos próprios, que levem em consideração a realidade e a ideologia específica dessas organizações.

Viu-se até aqui que as estruturas formais e os princípios inerentes à lógica pública somam-se a premente busca por crescimento, excelência e obtenção de resultados desejados pela organização. Para o alinhamento dos ideais, o estudo do clima organizacional vem para esclarecer qual a percepção dos agentes do ambiente institucional, como está impactando a organização estudada e como pode-se otimizar os direcionamentos futuros.

4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Recorrendo à literatura pra definir clima organizacional percebe-se que vários autores consideram o termo como sinônimo de cultura organizacional, conforme escrevem Andrade e Amboni (2007), todavia, com o propósito de diferenciar os dois conceitos, Puente-Palacios (2002 apud ROCHA; PELOGIOS; AÑES, 2013) argumentam que embora sejam elementos de um mesmo cenário - a organização - não são o mesmo fenômeno: o clima refere-se às representações compartilhadas das percepções dos colaboradores sobre o agir da organização, construídas por meio da cultura, porém menos estáveis que esta, podendo mudar ao longo do tempo, sem perder sua essência, sendo ainda significativas aos membros organizacionais, por se tratar de características sólidas e não de estado de ânimo.

O clima organizacional é tratado por alguns autores como um conjunto de características que descrevem uma organização. Para outros, ele representa um conjunto de valores ou atitudes que influenciam o relacionamento das pessoas. De acordo com Souza (1978, p. 38):

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

Já na visão de Rizzatti e Rizzatti Júnior (2005), o termo refere-se, especificamente, às questões motivacionais do ambiente organizacional, isto é, àqueles aspectos que levam à provocação de diferentes espécies de motivação. Representa, portanto, um somatório das expectativas geradas em uma situação e é considerado um fenômeno de grupo, resultante e característico de uma coletividade. É um conceito que engloba tanto os fatos humanos e materiais, como os abstratos, resultantes do convívio humano nas organizações.

Na década passada, a preocupação dos estudiosos do tema voltou-se para a divisão entre os que entendem o clima como fator psicológico e os que o entendem como fator organizacional. Com o objetivo de desfazer este imbróglio teórico têm sido desenvolvidas novas investigações, na busca também por definir o clima do

ambiente organizacional através da distinção entre os conceitos, concluindo que “clima organizacional é constituído por elementos cognitivos, enquanto clima psicológico constitui-se de elementos afetivos” (MARTINS, 2008, p. 29-30).

Corroborando como esta ideia, Ferreira (2013, p. 55) diz que o clima organizacional:

[...] pode ser entendido como a percepção da atmosfera da organização e impacta a satisfação com o trabalho, às interações entre os grupos e até mesmo os comportamentos que exprimem afastamento dos empregados do ambiente de trabalho (absenteísmo, rotatividade, entre outros). A cultura organizacional é uma das principais causas do clima: a cultura é a causa e o clima é a consequência, sendo os dois, portanto, fenômenos complementares.

Dentro da estrutura formal constituem-se os grupos informais, onde se desenvolvem as crenças, valores, preconceitos e rituais, ou seja, a cultura organizacional. Essa cultura dos grupos informais pode ou não convergir com os valores organizacionais. “Caso positiva, cria-se um clima favorável de harmonia entre seus componentes. Se não convergente, surgem conflitos, desconfianças, demissões etc.” (CASTEJON et al., 2010, p. 62).

Assim, o clima organizacional funciona como medida da convivência interna estabelecida entre as organizações formal e informal.

Quanto maior o ajustamento das necessidades e valores, as políticas e pessoas com os da empresa, tanto maior tende a ser a motivação e, em consequência, tanto melhor o clima organizacional. Se o clima organizacional é bom, as pessoas tendem a ser proativas, partilhar conhecimentos, confiar nos chefes, colegas e subordinados, procurar inovar, ter iniciativas e agir com forte sentimento de “pertença. Se for muito ruim, tendem a fazer o mínimo indispensável para se manter no emprego, ou, às vezes, nem isso, agindo com descrença e revolta, aumentando a rotatividade e o absenteísmo, que, com frequência, são sintomas de clima organizacional negativo (LACOMBE, 2005, p. 236).

Portanto, conclui-se que o clima organizacional representa o ambiente da instituição através da percepção e estado motivacional das pessoas, assim como, por meio da satisfação no trabalho apresentada. Pode ser positivo e favorável, se for receptivo e agradável, ou negativo e desfavorável, caso seja frio e desagradável.

4.1 IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Por se tratar da percepção que o servidor tem do seu ambiente de trabalho, os autores Menezes e Gomes (2010, p. 156) afirmam que o clima organizacional pode ser designado “[...] como um conjunto de percepções compartilhadas por trabalhadores sobre diferentes aspectos do ambiente organizacional, sendo um dos construtos mais investigados no campo do comportamento organizacional”.

Estudiosos do comportamento organizacional justificam a necessidade de se ter uma visão que reconheça o clima como um fator significativo para a gestão de pessoas. “Clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização” (MARTINS, 2008, p. 29).

Portanto, as investigações sobre clima organizacional são essencialmente úteis por fornecerem um diagnóstico geral da instituição, tal como, por determinar as áreas que precisam de atenção especial.

Diagnosticar as causas das insatisfações, das mudanças e ansiedades que nascem no ambiente interno das organizações tem sido um dos crescentes interesses da administração contemporânea. Trata-se da satisfação no trabalho, do envolvimento com este e do comprometimento organizacional. Mas, sem dúvida, é a satisfação no trabalho que merece a maior atenção (ROBBINS, 2009) porque “Na avaliação de satisfação verifica-se o quanto o empregado “gosta ou não” de determinados aspectos do ambiente organizacional; na avaliação de clima organizacional verifica-se a percepção, a descrição da ausência ou da presença destes aspectos” (MARTINS, 2008, p. 30).

Begnami (2013) advoga que o clima organizacional indica o grau de satisfação dos empregados em relação aos diferentes aspectos culturais no ambiente laboral. Desse modo, pode-se compreender que a percepção do servidor dimensiona o nível de satisfação para com o ambiente laboral, no qual está inserido.

Além disso, Souza (1982) advoga que estudos sobre o clima organizacional são essenciais para os gestores detectarem possíveis anomalias no ambiente da organização, munindo-os de informações para análises de causas e efeitos.

Estudos sobre condições de trabalho são igualmente importantes para minimizar conflitos entre os indivíduos e as organizações, pois através do conhecimento das aspirações, desejos e necessidades dos funcionários poderão ser adotadas medidas adequadas para o alcance dos objetivos institucionais e, ao mesmo tempo, atender às expectativas individuais. (RIZZATTI; RIZZATTI JUNIOR, 2005, p. 5).

Todos esses fatores permitiram compreender que o clima organizacional tornou-se uma variável potencialmente importante, a ser pesquisada por quem busca explicações e objetiva obter maior qualidade em diagnósticos organizacionais, tanto com o propósito de proporcionar maior satisfação no trabalho e permitir a melhoria contínua do desempenho institucional, quanto para identificar as características dos colaboradores e da organização que necessitam ser otimizadas constantemente.

4.2 CLIMA ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES

A esfera pública possui certas características específicas que são essenciais para compreender o comportamento dos servidores e, em decorrência disso, o clima organizacional, como a essência burocrática do sistema, hierarquias bem delineadas e organização recheada de normas e formalismos. Mezomo (1994) advoga que o diferencial das organizações são as pessoas, seja na iniciativa pública ou privada. A qualidade das instituições tem relação direta com a qualidade dos indivíduos que ali laboram e dos quais depende seu sucesso. Assim, é fundamental investir nos colaboradores, para possibilitar um clima participativo, cujo ambiente seja flexível.

Na busca pela gestão eficiente do capital humano surgem diversos mecanismos com a finalidade de obter a opinião dos participantes do ambiente de trabalho, por entender que as opiniões são imprescindíveis para implantar programas de melhoria nas organizações.

A pesquisa de clima organizacional evidencia-se como um instrumento efetivo e válido para captar as percepções e opiniões dos colaboradores que compõe as organizações de ensino superior. Ela permite um diagnóstico voltado para as especificidades dos mais variados aspectos do cotidiano universitário, bem como, possibilita aos gestores identificar onde surgem e atacar os problemas, além de reuni-los de informações valiosas acerca do contexto comportamental evidenciado.

Nos ensinamentos de Mujica de González e Pérez de Maldonado (2007) a gestão do clima organizacional é vista como necessária para as universidades, na busca por cumprir os objetivos organizacionais, como também os individuais, que serão alcançados mediante uma ruptura de paradigmas, promovendo trocas gerenciais e proporcionando a inclusão de níveis de desempenho para a valorização dos estilos gerenciais no âmbito das instituições públicas.

As organizações de ensino demonstrarão um clima organizacional satisfatório e propício a cumprir os objetivos e planejamento estabelecidos se proporcionarem condições laborais adequadas, boas relações interpessoais, além de oportunizar o desenvolvimento profissional e pessoal. (HOFFMANN; LEAL, 2009).

Um levantamento realizado por Santos e Vásquez (2012) constatou que a aplicação da pesquisa de clima organizacional em instituições de ensino superior ocorreu inicialmente nos anos 1980 por Moran e Volkwein (1988), numa investigação cujo propósito foi contribuir para a constituição de uma teoria a respeito da construção do clima organizacional nessas instituições, por meio da análise holística da organização, como também das unidades menores que a integra.

O levantamento também mostrou o crescente número de estudos cujo objeto é o clima organizacional no contexto universitário, o que além de apontar a relevância do tema, demonstra uma preocupação relacionada à melhoria das condições laborais, e a influência dos fatores ambientais para o desempenho e a qualidade do ensino universitário. Santos e Vásquez (2012) elaboraram então um quadro destacando os principais estudos acerca de clima organizacional em Instituições de Ensino Superior na América Latina, contemplando os objetivos de cada investigação, assim como os instrumentos utilizados, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Estudos de clima organizacional aplicados a Instituições de Ensino Superior

AUTOR	OBJETIVOS	INSTRUMENTO
Rizzatti (2002)	Estabelecer e validar um conjunto de componentes e indicadores com a finalidade de compor as categorias para a análise do clima organizacional em universidades federais da região sul do Brasil.	Instrumento composto por 12 categorias: imagem institucional, política de recursos humanos, sistema de assistência e benefícios, estrutura organizacional, organização e condições de trabalho, relacionamento interpessoal, comportamento das chefias, satisfação pessoal, planejamento institucional, processo decisório, autonomia universitária, avaliação institucional.
Silva (2003)	Identificar e apresentar um conjunto de fatores para orientar e subsidiar a implantação da prática de avaliação do clima organizacional de uma instituição de ensino superior privada de Brasília, a uNEB.	Instrumento composto por 8 categorias: estilo de liderança, relacionamento interpessoal, comunicação organizacional, desenvolvimento profissional, recompensas, apoio logístico, imagem da instituição e processo decisório.
Chiang et al. (2005)	Analisar as relações entre o clima organizacional e a auto-eficácia, em grupos de trabalho formados por professores e investigadores de departamentos universitários, e aportar novos conhecimentos desta relação em IES.	Instrumento formado por 7 escalas para medir o clima organizacional, liberdade de cátedra, interesse pela aprendizagem do estudante, interesse pelo estudo e investigação, empowerment, afiliação, consenso na missão, pressão laboral, e uma escala para medir a auto-eficácia.
Mejías et al (2006)	Desenvolver um instrumento para medir o clima organizacional em IES como base para introduzir um modelo de Sistema de Gestão da qualidade nestas instituições.	Instrumento denominado CLIOuNing composto por 3 dimensões: gestão institucional, desafios individuais e interação.
Brito e Jiménez (2009)	Avaliar o clima organizacional na Faculdade de Engenharia da universidade de Carabobo e identificar oportunidades de melhora no desempenho institucional.	Instrumento composto por 5 dimensões: desafios individuais, gestão institucional, interação, rendimento institucional e cooperação laboral.

Fonte: Santos e Vásquez (2012, p. 57).

No Brasil, destacam-se os estudos promovidos por Rizzatti (1995; 2002) cujo propósito foi desenvolver um instrumento para analisar o clima organizacional em instituições públicas de ensino superior.

Em 1995, Gerson Rizzatti desenvolveu uma pesquisa que resultou na sua dissertação de mestrado, intitulada “Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade”, que, buscando a melhoria contínua na Administração Universitária, propõe categorias para analisar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

O autor amplia a pesquisa em 2002, através do doutorado, cuja tese apresentou uma proposta para estabelecer e validar uma série de componentes e seus respectivos indicadores, no contexto das universidades federais da região sul brasileira, objetivando compor categorias para análise do clima organizacional inspirado nos Modelos de Colossi (1991), Litwin e Stinger (1968), Kolb et al. (1986), entre outros. Como conclusão, Rizzatti valida 12 categorias de componentes e seus indicadores, e destaca que os resultados da pesquisa podem servir de referência para estudos posteriores e para otimizar os diversos processos das universidades pesquisadas, configurando um modelo para universidades federais.

Nesse sentido, considerou-se fundamental conhecer os fatores ambientais que possivelmente condicionam o bem-estar na relação indivíduo-instituição, através da avaliação do clima organizacional numa universidade pública, e como tal avaliação poderá contribuir positivamente na qualidade do serviço público prestado.

4.2.1 CATEGORIAS PARA ANÁLISE DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES

Para analisar o clima organizacional em universidades utilizar-se-á nesta pesquisa o modelo de Gerson Rizzatti, inicialmente proposto em 1995 (Mestrado), passando pelo Doutorado (2002), cujas categorias e seus respectivos componentes foram levantados e sistematizados conforme os fatores utilizados nestes estudos e

adaptados em 2005 por Gerson Rizzatti e Gerson Rizzatti Júnior, conforme o quadro abaixo.

Quadro 2 – Categorias para análise de clima organizacional em Universidades

CATEGORIAS	COMPONENTES
Imagem e Avaliação Institucional	<ul style="list-style-type: none"> - satisfação dos usuários - percepção figurativa da organização - sentimento de identidade - percepção dos objetivos organizacionais - prestígio perante a comunidade - valorização profissional dos servidores
Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> - condições de progressão funcional - reconhecimento proporcionado - justiça predominante - comprometimento/interesse pelo trabalho - qualidade dos benefícios
Organização e Ambiente de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - adequação da estrutura - clareza organizacional - apoio logístico - terceirização - justiça predominante - comprometimento e interesse pelo trabalho - utilização do tempo
Relacionamento Interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> - relacionamento individual e grupal - cooperação entre os segmentos - consideração humana
Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias	<ul style="list-style-type: none"> - sucessão administrativa - credibilidade das chefias - competência e qualificação das chefias - delegação de competências - clareza das chefias - ênfase na participação - consideração humana
Satisfação Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> - satisfação no trabalho - jornada de trabalho - prestígio junto à instituição - reconhecimento proporcionado

Fonte: Rizzatti e Rizzatti Júnior (2005, p. 5-7).

A síntese da discussão teórica das categorias é apresentada a seguir fundamentada no artigo de Rizzatti e Rizzatti Júnior (2005).

Na categoria **Imagem e Avaliação Institucional** avalia-se, pelos seus componentes, o prestígio que a organização possui através da sua imagem pública, que pode ser favorável ou não favorável. Quanto a Avaliação Institucional verifica-se os pontos críticos que influenciam a estrutura administrativa e acadêmica da instituição num processo sistemático e contínuo para a melhoria da qualidade.

Quanto ao **Desenvolvimento de Recursos Humanos** busca-se identificar as capacitações e atualizações constantes de modo a induzir o servidor a ascender funcionalmente na instituição. Avalia-se quanto aos **Benefícios**, sua composição legal e assistencial, cujo objetivo é motivar os indivíduos a exercer suas atividades e, por meio dos **Incentivos**, sua contribuição para o aumento da motivação ou produtividade laboral, elevando o nível de desempenho do servidor.

Na temática **Organização** pretende-se definir como são coordenados os esforços e as interações dos colaboradores a fim de atingir a coletividade, levando em conta a divisão do trabalho e as hierarquias de autoridade e responsabilidade. O **Ambiente de Trabalho** é um fator chave para compreender o que ocorre nas organizações, tanto nos aspectos informais como no ambiente físico de trabalho, ou seja, a utilização do tempo, a disposição dos móveis e equipamentos, condições ambientais de trabalho, terceirização dos serviços, entre outros aspectos.

O fator **Relacionamento Interpessoal** merece avaliação de seus componentes, pois refere-se ao conjunto de interações e relações de atividades interdependentes que os servidores executam, que inevitavelmente geram conflitos pelas diferenças existentes entre os membros no exercício de suas tarefas. Para se adaptar os grupos criam atitudes e comportamentos, objetivando o bem comum.

A categoria **Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias** busca qualificar, quanto a Sucessão o impacto do processo de eleição na escolha de reitores, diretores e outros dirigentes, pautando-se no autogoverno e na democratização interna de instituições universitárias, bem como a designação de

chefias pelo processo indicativo cujos critérios de seleção variam dependendo da carreira. Já o Comportamento das chefias relaciona-se com o modo como são tomadas as decisões, através de ordens e instruções, resultando em análises de credibilidade, delegação, competência, qualificação, estilo de liderança e maneira de conduzir o grupo de trabalho. Avaliam-se também como esses aspectos afetam o comportamento dos subordinados, com impacto na sua motivação para o trabalho e, conseqüentemente, no clima organizacional.

Finalmente, na última categoria **Satisfação Pessoal** deve-se analisar a satisfação dos indivíduos no exercício de suas atividades, o reconhecimento pessoal, a integração com a equipe e a motivação salarial, levando a questionamentos de como a instituição pode atuar para compreender melhor e orientar o comportamento dos servidores, visando atingir os objetivos desejados, pois a satisfação não depende somente das recompensas recebidas, mas também do reconhecimento pessoal, aspectos humanos e filosofias de vida.

A seguir, apresentam-se os caminhos metodológicos desta investigação.

5 CAMINHOS METODOLÓGICOS

No referencial teórico apresentado nos capítulos precedentes, teceram-se ponderações sobre o arcabouço de assuntos pertinentes ao tema num levantamento que partiu de aspectos gerais até chegar ao tema central: organizações, organizações privadas e públicas, burocracia, cultura organizacional e finalmente, clima organizacional. A partir dessas considerações, tornou-se possível operacionalizar a questão motivadora desta pesquisa, que consistiu em analisar como o clima organizacional se apresenta no CEUNES, de acordo com a percepção dos servidores TAEs e docentes, e como ele pode influenciar positivamente a elaboração e implantação de políticas e práticas em gestão de pessoas.

Neste capítulo são apresentados os processos metodológicos eleitos para a realização deste estudo, abordando o delineamento da pesquisa, os instrumentos utilizados, a população e a amostra, os métodos para coleta e tratamento dos dados. A metodologia da pesquisa trata do estudo do método, isto é, do “conjunto de processos necessários para alcançar os fins de uma investigação” (ZANELLA, 2006, p.19). Portanto, de maneira geral, descreve-se os caminhos utilizados para a realização da pesquisa e alcance dos objetivos propostos.

5.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Malheiros (2011) advoga que as pesquisas científicas, em geral, podem ser classificadas quanto à natureza, quanto à abordagem, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos escolhidos.

A finalidade deste Programa de Mestrado Profissional em Gestão Pública é desenvolver uma dissertação que proponha um produto específico e/ou uma proposta de intervenção para o problema investigado, cujo produto desenvolvido para ser aplicado no CEUNES foi o Programa de Socialização Organizacional². Assim, essa investigação é classificada como pesquisa aplicada, quanto à natureza.

² A proposta do Programa encontra-se no Apêndice D.

Num consenso ideológico, Gil (2008) e Vergara (2010) ensinam que a pesquisa aplicada tem a finalidade de gerar conhecimentos destinados à aplicação prática visando solucionar problemas concretos e específicos da instituição abordada, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática.

Quanto aos objetivos da pesquisa, ela pode ser caracterizada como descritiva porque teve por finalidade levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2008).

Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 62) destacam que:

A pesquisa descritiva desenvolve-se, principalmente, nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados, mas cujo registro não consta de documentos. Os dados, por ocorrerem em seu hábitat natural, precisam ser coletados e registrados ordenadamente para seu estudo propriamente dito.

As pesquisas desse tipo têm como objetivo primordial mostrar as características de determinada população ou fenômeno, ou ainda o estabelecimento de correlações entre variáveis (VERGARA, 2010).

Assim, classificado como descritivo, o aprofundamento desta investigação teve como objeto verificar perante os informantes-chave a percepção que eles demonstram do clima organizacional da instituição pesquisada através da aplicação de um mecanismo que fosse capaz de apresentar uma série de variáveis que impactam na formulação desse diagnóstico do clima, assim como detectar elementos que interferem no ambiente laboral.

Quanto à abordagem, o presente estudo foi construído apresentando características de pesquisa de natureza predominantemente qualitativa, com alguns aspectos quantitativos. A pesquisa qualitativa conforme Bogdan (apud GODOY, 1995), é caracterizada por: um ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental; é descritiva; o significado que as pessoas dão as

coisas e à sua vida é a preocupação essencial do investigador, que utiliza o enfoque indutivo³ para proceder com a análise de seus dados.

Este tipo de pesquisa (qualitativa) trata de um nível de realidade que não pode ser quantificado. Seu objeto de estudo, segundo Minayo (2001, p.13), “é histórico [...] a provisoriedade, o dinamismo e a especificidade são características fundamentais de qualquer questão social”. O comportamento humano é um campo de estudo extremamente dinâmico; assim, o estudo de clima organizacional enquadra-se muito bem nessa abordagem, por tratar-se das percepções individuais, em que existirão variáveis novas em quantidade interminável, difíceis de serem mapeadas, e que influenciam a variável que se deseja explorar. Haguette (1992) advoga que as pesquisas qualitativas proporcionam o estudo de situações que se busca captar dados psicológicos, a exemplo das atitudes, motivações, percepções, assim como o estudo do funcionamento de estruturas e organizações complexas.

Este estudo também se classifica como quantitativo, uma vez que se propõe num primeiro momento “medir e quantificar os resultados da investigação, elaborando-os em dados estatísticos” (ZANELLA, 2006, p 32), evitam-se assim distorções de análise e de interpretação, e possibilitam, conseqüentemente, de acordo com Richardson (1986), uma margem de segurança quanto às inferências.

Mesmo com fundamentos aparentemente opostas, as pesquisas quantitativa e qualitativa podem se complementar. Segundo Minayo e Sanches (1993, p. 247),

[...] se a relação entre quantitativo e qualitativo, entre objetividade e subjetividade, não se reduz a um continuum, ela não pode ser pensada como oposição contraditória. Pelo contrário, é de se desejar que as relações sociais possam ser analisadas em seus aspectos mais ‘ecológicos’ e ‘concretos’, e aprofundadas em seus significados mais essenciais. Assim, o estudo quantitativo pode gerar questões para serem aprofundadas qualitativamente, e vice-versa.

O objetivo dessa investigação, o método, os mecanismos de investigação e as técnicas de coleta de dados justificam a importância da abordagem quantitativa e

³ O enfoque indutivo é um processo mental que, partindo de dados particulares constatados, infere-se uma verdade geral, não expressa nas partes examinadas. O objetivo é levar a conclusões cujo conteúdo é mais abrangente do que o das premissas embasadoras. (MARCONI; LAKATOS, 2003).

qualitativa dos dados da organização, possibilitando a comparação da realidade investigada com os fundamentos teóricos e empíricos que sustentam o problema.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa classifica-se essencialmente como estudo de caso. Esse delineamento procura reunir um grande número de informações detalhadas com a finalidade de trazer maior conhecimento sobre o assunto e até mesmo levar ao diagnóstico de soluções para o problema levantado.

De acordo com Gil (1999, p. 72-73),

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

Para Santos (1999, p. 28), “[...] selecionar um objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos é o estudo de caso, cujo objeto pode ser qualquer fato/fenômeno individual, ou um de seus aspectos”.

O objetivo principal deste estudo de caso foi analisar o clima organizacional no CEUNES, a fim de detectar elementos que interferem no ambiente laboral, na percepção dos informantes-chave, para que tal análise sirva de ferramenta gerencial para as decisões sobre a prática de gestão de pessoas na instituição pesquisada.

5.2 INSTRUMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Como instrumento de coleta de dados desta investigação optou-se pelo questionário⁴. A primeira parte do questionário foi composta por perguntas fechadas, com a finalidade de gerar resultados quantitativos em forma de frequência das respostas dos informantes-chave. Neste tipo de questionário “as respostas serão escolhidas dentre as opções predefinidas pelo pesquisador” (SEVERINO, 2007, p. 125-126).

⁴ O questionário é uma das técnicas mais utilizadas para a pesquisa de clima, por oferecer maior credibilidade às respostas, uma vez que preserva o anonimato dos respondentes (LUZ, 2003).

Por meio das questões fechadas identificou-se o perfil dos respondentes e aplicou-se 30 questões que permitiram diagnosticar se o clima da instituição é forte, fraco ou se tem pontos a melhorar. Foi utilizada uma escala do tipo *Likert*, com o objetivo de mensurar o grau de concordância com as afirmações do questionário.

As escalas de Likert, ou escalas somadas, requerem que os entrevistados indiquem seu grau de concordância ou discordância com afirmações referentes à atitude que está sendo medida. Atribuem-se valores numéricos e/ou sinais às respostas para refletir a força e a direção da atitude do respondente referente a cada declaração. As declarações de concordância devem receber valores positivos ou altos, e as de discordância devem receber valores negativos ou baixos (BAKER, 1995).

Os dados dos intervalos referentes à escala de Likert, aplicada ao questionário, foram adaptados para categorias de dados. A caracterização considerou o cálculo da média das respostas dos sujeitos da pesquisa, utilizando com referência a escala *Likert* de 5 pontos. As médias geradas para cada constructo foram categorizadas em três graus diferentes (Pontos Fracos, Pontos a melhorar e Pontos Fortes), conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Categorização dos dados

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo, nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Escala Likert	1	2	3	4	5
Média	1,00 a 2,99		3,00 a 3,99	4,00 a 5,00	
Escala	Pontos Fracos		Pontos a melhorar	Pontos Fortes	

Fonte: Adaptado de Moro *et al.* (2012).

Na segunda parte do questionário, para verificar, de forma descritiva e qualitativa, a percepção dos servidores (TAEs e docentes) a respeito do clima organizacional na instituição investigada foram aplicadas questões abertas, que permitiram detectar os elementos que interferem no ambiente laboral, assim como os possíveis problemas relacionados aos fatores do clima organizacional. Para Severino (2007, p. 126) nas questões abertas “o sujeito pode elaborar as respostas, com suas próprias palavras, a partir de sua elaboração pessoal”.

Utilizou-se também como instrumento de pesquisa, a Observação Participante, principalmente no momento da elaboração das questões abertas, buscando avaliar a influência de aspectos que foram percebidos e/ou observados cotidianamente pelo pesquisador, uma vez que ele exerce suas atividades no próprio contexto investigado da UFES, *campus* São Mateus, conhecendo as ações e costumes desse ambiente, inserindo-se nas reflexões que surgiram sobre o fenômeno pesquisado, justificando seu uso através dos ensinamentos de Proença (2007, p. 9), ao afirmar que “na observação participante o pesquisador vivencia pessoalmente o evento de sua análise para melhor entendê-lo, [...] participa nas relações sociais e procura entender as ações no contexto da situação observada”.

Quanto à técnica de análise das questões abertas foi adotada a análise de conteúdo com abordagens de natureza qualitativa. Sobre a análise de conteúdo, Gerhardt e Silveira (2009, p. 86) diz que “do ponto de vista operacional, a análise de conteúdo inicia pela leitura das falas, realizada por meio de transcrições de entrevistas, depoimentos e documentos”. Bardin (2011) complementa que a análise de conteúdo é uma reunião de técnicas de análise das comunicações que permite inferir conhecimentos relacionados às condições de produção/recepção de mensagens, a partir de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores, possibilitando ao investigador efetuar deduções lógicas e justificadas.

Para a aplicação desses instrumentos utilizou-se como base o modelo de Rizzatti (1995, 2002), adaptado por Rizzatti e Rizzatti Júnior (2005) cuja proposta é estudar como são avaliadas pelos servidores do CEUNES as seguintes categorias, e seus respectivos componentes, para análise do clima organizacional em universidades: Imagem e Avaliação Institucional; Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos; Organização e Ambiente de trabalho; Relacionamento Interpessoal; Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias; Satisfação Pessoal.

Optou-se por aplicar esse modelo pelo fato de ser relativamente novo e por ter sido desenvolvido no Brasil, por pesquisador brasileiro, levando-se em consideração a cultura do país, visto que cada povo possui seus traços culturais próprios, além de

considerar o contexto específico de uma organização pública, e por isso apresentar maior possibilidade de adaptação e aplicabilidade para este estudo. Silva (2003) também aborda a temática no país, porém sua pesquisa é voltada para as instituições privadas, não levando em conta as especificidades das organizações públicas.

5.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população-alvo deste estudo constitui-se de todos os servidores docentes efetivos e técnico-administrativos em educação da UFES - *Campus* de São Mateus, totalizando 307 servidores, sendo 198 docentes efetivos e 109 técnico-administrativos em educação⁵.

Embora o questionário desta investigação tenha sido disponibilizado a toda a população-alvo, foi considerada uma amostra aleatória de 93 respondentes⁶ com relação às questões abertas e fechadas do questionário. A amostra é do tipo estratificada proporcional, que consiste em dividir a população em diferentes subgrupos ou estratos diferentes, de maneira que um indivíduo possa fazer parte apenas de um único estrato ou camada.

Neste estudo, visa-se manter uma homogeneidade na proporção de servidores TAEs e docentes do *Campus* da universidade pesquisada. Esses dois subgrupos de servidores configuram, desse modo, os estratos da amostra proporcional. Assim, para garantir um grau de confiança de 90% e margem de erro de 10%, definiu-se por meio do cálculo amostral proporcional⁷ o total de 42 respondentes TAEs e 51 respondentes docentes, selecionados aleatoriamente, pela ordem de tempo em que responderam aos questionários, atingindo o total de sujeitos para cada amostra, o que proporcionou maior confiabilidade e representatividade amostral.

⁵ Dados fornecidos pela Gestão de Pessoas do CEUNES em maio de 2018.

⁶ O total de respondentes foi de 97 servidores, mas foram selecionados apenas os 93 que responderam primeiro o questionário, descartando-se as respostas dos 4 últimos que responderam.

⁷ Calculadora de amostra para proporções disponível em: <<https://www.netquest.com/pt-pt/painel/calculadora-amostras/calculadoras-estadisticas>>.

Quanto aos aspectos éticos da pesquisa, cabe esclarecer que o colaborador ao ser convidado a participar da pesquisa, de forma online, teve a opção de aceitar ou negar sua participação. O possível participante foi cientificado, de forma transparente, dos objetivos da pesquisa, e teve garantia de confidencialidade e anonimato como relação às informações prestadas.

5.4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Planejou-se a fase de coleta e tratamento dos dados do seguinte modo: quanto aos questionários, foi realizado um pré-teste com uma pequena parcela de 10 servidores⁸ após sua confecção a fim de verificar possíveis falhas e proposições que prejudiquem a clareza do texto, bem como a existência de prováveis fatores que desmotivem os informantes-chave a responder o questionário. Após essa análise, os questionários foram transferidos para o *Google Drive* e aplicado de forma *online* por meio de um *link* de acesso a todos os docentes e TAEs, cujas questões versaram sobre as categorias e seus respectivos componentes para análise do clima organizacional em universidades através do modelo adaptado por Rizzatti e Rizzatti Júnior (2005), possibilitando identificar as percepções dos sujeitos sobre o clima organizacional vivenciado na instituição em análise, bem como captar possíveis traços organizacionais que influenciam nas atividades laborais desses sujeitos.

O *Google Drive* é um aplicativo de serviço de armazenamento e sincronização de arquivos, de propriedade da empresa Google⁹. Abriga ainda o *Google Forms*, um serviço web que tem por objetivo criar formulários personalizados para pesquisas e questionários e enviá-los através de um *link* para resposta diretamente pela plataforma Google. Este aplicativo permite tabular automaticamente os dados colhidos e enviá-los para uma planilha, o que garante agilidade na coleta de dados.

⁸ Número suficiente, pois de acordo com Marconi e Lakatos (2003), no geral, realizar a mensuração em 5 ou 10% do tamanho da amostra já é o bastante para se lograr um pré-teste eficaz.

⁹ Disponível em: <<https://googleblog.blogspot.com/2012/04/introducing-google-drive-yes-really.html>>.

6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise dos dados desta pesquisa foi dividida em quatro partes: caracterização da instituição pesquisada; perfil dos respondentes; análise dos resultados das questões fechadas, culminando num diagnóstico do tipo de clima organizacional predominante do CEUNES (forte, fraco ou com pontos a melhorar), tendo por embasamento o modelo de Rizzatti e Rizzatti Júnior (2005); interpretação dos dados e análise de conteúdo das questões abertas aplicadas pelo instrumento de pesquisa.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO PESQUISADA¹⁰

Este estudo foi desenvolvido na Universidade Federal do Espírito Santo/*Campus* de São Mateus, cuja única unidade é o Centro Universitário Norte do Espírito Santo (CEUNES). Criado em 2005, a partir da aprovação do Plano de Expansão e Consolidação da Interiorização da UFES, pelos Conselhos Universitário e de Ensino, Pesquisa e Extensão da UFES, como a décima unidade pertencente a sua estrutura, com 09 cursos de graduação: Agronomia, Ciências Biológicas (bacharelado), Enfermagem, Engenharia da Computação, Engenharia de Petróleo, Engenharia de Produção, Engenharia Química, Farmácia e Matemática.

Figura 3 – Vista do Auditório Central do CEUNES



Fonte: registro fotográfico do autor.

¹⁰ Informações retiradas do Portal do CEUNES em 10 de junho de 2018.

Nesse período, as atividades acadêmicas se desenvolveram no Prédio Sagrada Família e numa Sede Provisória em São Mateus. Por meio de uma parceria firmada entre a UFES e a Prefeitura Municipal de São Mateus, foi doada uma área de 532.000 m² onde o CEUNES foi instalado e vem se consolidando gradativamente.

O *Campus* São Mateus já dispõe de uma infraestrutura que oportuniza aos seus estudantes e servidores qualidade para realização de suas atividades. Entre esses, pode-se destacar Prédio da Administração, Prédios de Salas de Aula, Prédios de Salas de Professores, Prédios de Laboratórios, Auditório, Biblioteca Setorial, Restaurante Universitário, Anel Viário com passarelas e estacionamentos e Fazenda Experimental, com área de 196 ha.

Figura 4 – Vista lateral do Restaurante Universitário do CEUNES



Fonte: registro fotográfico do autor.

Atualmente o *Campus* possui 16 cursos de graduação: Ciências Biológicas (Licenciatura), Ciência da Computação, Educação do Campo (Licenciatura), Física (Licenciatura), Química (Licenciatura), Matemática (Licenciatura), Matemática Industrial, Pedagogia, Agronomia, Ciências Biológicas (bacharelado), Enfermagem, Engenharia da Computação, Engenharia de Petróleo, Engenharia de Produção, Engenharia Química e Farmácia. Além disso, o CEUNES possui 05 Programas de Mestrado: Agricultura Tropical, Biodiversidade Tropical, Energia, Ensino de Biologia em Rede Nacional e Ensino na Educação Básica. A instituição conta também com o Mestrado Profissional em Gestão Pública, que embora esteja vinculado ao Centro de

Ciências Jurídicas e Econômicas, localizado na sede da UFES, em Vitória, possui turmas no CEUNES, composta de alunos servidores Técnico-Administrativos em Educação, o que amplia a capacitação e desenvolvimento intelectual dessa categoria, bem como dos docentes do *Campus* que são vinculados ao Programa.

Figura 5 – Vista da Praça de Eventos, Biblioteca Setorial e prédio da SUGRAD e CASAS do CEUNES



Fonte: registro fotográfico do autor.

Entre alunos de graduação e pós-graduação, o Centro possui mais de 2.600 alunos matriculados¹¹ e um quadro de 198 professores efetivos e 109 Técnico-Administrativos em Educação.

O CEUNES possui como premissa básica o compromisso com a inserção regional e o desenvolvimento da Região Norte Capixaba, Sul da Bahia e Leste de Minas Gerais, diminuindo as desigualdades de oferta de vagas no Ensino Superior público, com qualidade.

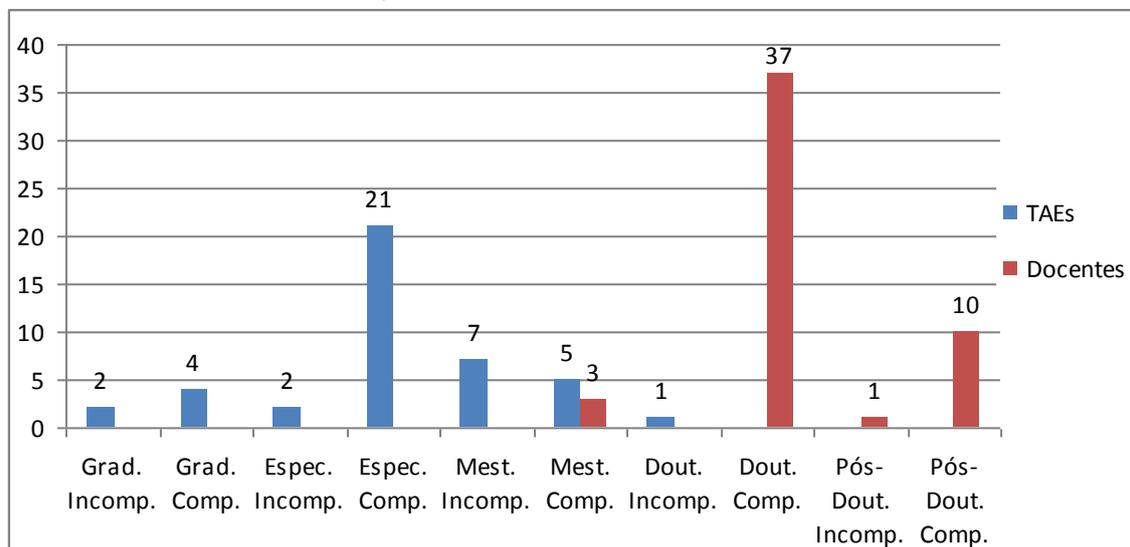
¹¹ São 2.445 alunos de Graduação e 225 alunos de Pós-Graduação (Dados informados pela Secretaria Única de Graduação e Secretaria Unificada de Pós-Graduação do CEUNES, referente ao semestre 2018/1).

6.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

Pela análise do perfil dos sujeitos da pesquisa, observou-se um predomínio do sexo masculino (62,7%) entre os docentes. Já entre os TAEs, há igualdade: 50% para cada sexo. Este cenário diverge dos estudos promovidos por Bastos (1994) e Batista (2016), que apontaram haver predomínio de mulheres na administração pública.

A faixa etária da maior parte dos docentes (47,1%) está entre 36 e 45 anos. Entre os TAEs, o maior quantitativo (65,9%) possui idades entre 26 e 35 anos. Com relação ao estado civil, a maior parcela dos docentes (54,9%) é casada. Já entre os TAEs, a maioria é solteira (57,1%). Logo, o perfil dos servidores investigados difere quanto à faixa etária e estado civil. A tendência é que com mais idade e casados, os docentes busquem se estabilizar e permanecer no *Campus* e na região onde está instalada a instituição. Ao passo que os TAEs, solteiros e mais novos, tendem a buscar novas experiências, o que pode gerar maior rotatividade de pessoal.

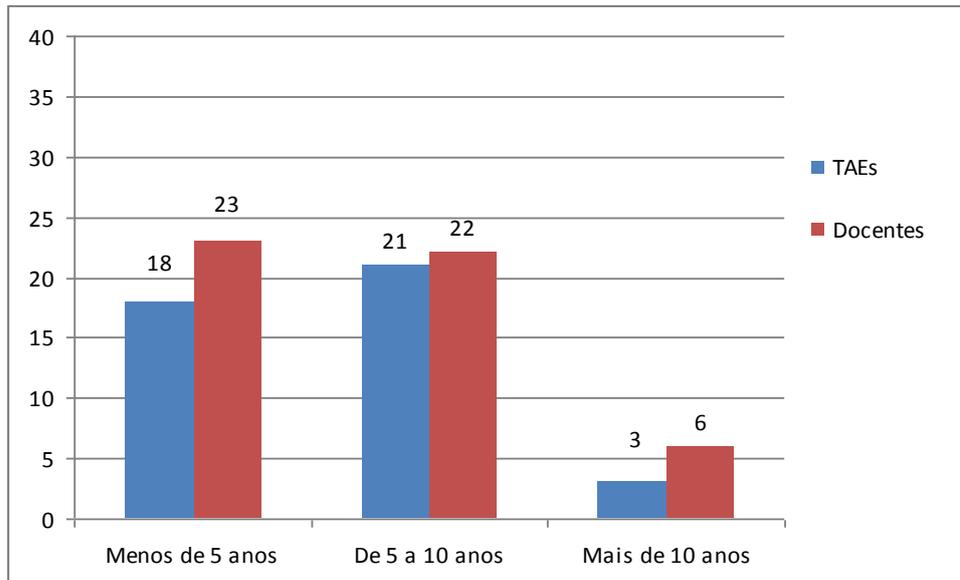
Gráfico 1 – Grau de instrução dos sujeitos da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Os dados, na sua totalidade, evidenciam um contingente de servidores com elevado nível de escolaridade, com destaque para Especialização Completa (entre os TAEs) e Doutorado Completo (entre os docentes). Conseqüentemente, esta constatação implicaria em uma provável capacidade de apreensão e reflexão das políticas e práticas acerca da instituição estudada.

Gráfico 2 – Tempo de exercício no CEUNES



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Cabe analisar que, somando-se os dois primeiros tempos, tem-se que cerca de 90% dos servidores está exercendo suas atividades na instituição há 10 anos ou menos e que, desse total, uma grande parcela possui menos de 5 anos de exercício, o que pressupõe que os servidores tenham um conhecimento vivencial não muito aprofundado do funcionamento das atividades realizadas no âmbito da organização, das políticas e práticas de gestão adotadas, provavelmente em decorrência do pouco tempo de existência do CEUNES (cerca de 13 anos).

6.3 DIAGNÓSTICO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO CEUNES

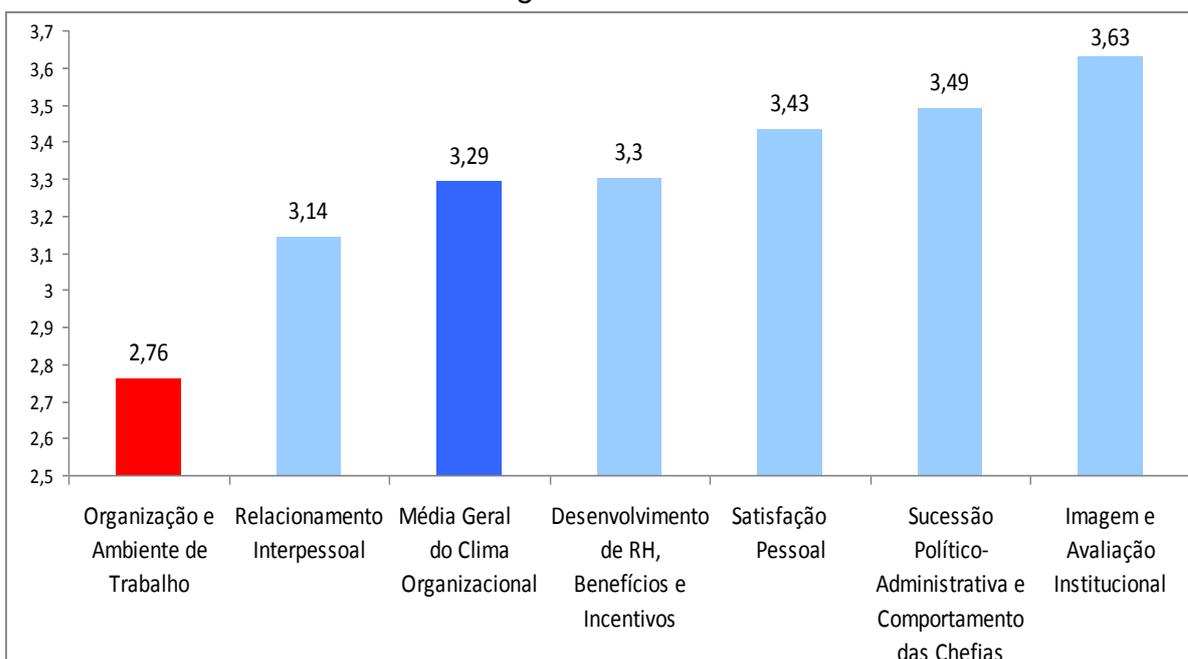
Com a finalidade de diagnosticar se o clima da instituição é forte, fraco ou se tem pontos a melhorar, foram propostas 30 questões fechadas que permitiram identificar as percepções dos sujeitos acerca do clima organizacional da instituição em análise, bem como captar os traços organizacionais que influenciam esses sujeitos, a partir do modelo adaptado por Rizzatti e Rizzatti Júnior (2005) para análise do clima organizacional em universidades, composto por seis categorias: Categoria 1 - Imagem e Avaliação Institucional; Categoria 2 - Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos; Categoria 3 - Organização e Ambiente de trabalho; Categoria 4 - Relacionamento Interpessoal; Categoria 5 - Sucessão

Político-Administrativa e Comportamento das Chefias; Categoria 6 - Satisfação Pessoal.

Referente a essas categorias de clima organizacional, buscando-se melhor compreender os resultados, e após a tabulação no *Google Forms* e no Excel, os dados foram interpretados em concordância com a média aritmética calculada das questões, separadas por categoria, e analisados sob o prisma do Modelo de Rizzatti e Rizzatti Júnior. Salienta-se que quanto maior o escore atribuído a cada questão, mais satisfeita está a pessoa, ou seja, na escala *Likert*, a resposta cujo valor é 5 indica concordância plena e a com valor 1, discordância máxima. O Quadro 3 serviu de referência para avaliação dos resultados das médias calculadas. Segundo ele, médias de 1 a 2,99 apontam um clima marcado por pontos fracos (clima ruim), de 3 a 3,99 um clima com pontos a melhorar (clima mediano), e de 4 a 5, um clima com pontos fortes (clima bom).

Nos resultados preliminares estão descritas as médias por categoria e a média geral encontradas na pesquisa, que dimensiona a percepção sobre o clima organizacional na UFES, *Campus São Mateus*, de todos os servidores envolvidos na pesquisa, entre TAEs e docentes, analisados conjuntamente neste momento.

Gráfico 3 – Média Geral do clima organizacional do CEUNES



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Begnami (2013) defende que o clima organizacional indica o grau de satisfação dos empregados em relação aos diferentes aspectos culturais no ambiente laboral. Desse modo, a média geral calculada (3,29) indica um clima com pontos a melhorar ou mediano. É importante elevar essa percepção do clima para um Ponto Forte, porque conforme orienta Luz (2003), um nível elevado de satisfação dos colaboradores é fator indispensável ao funcionamento das instituições, assim como para preservar a qualidade dos produtos e serviços ofertados à sociedade.

O gráfico 3 demonstra também que, apesar de nenhuma categoria indicar um clima bom, o fator **Imagem e Avaliação Institucional**, mesmo se enquadrando como um ponto a melhorar foi o que apresentou maior média (3,63) entre os avaliados, o que indica certa satisfação, sentimento de identidade dos servidores com a instituição e a percepção de que pertencem a uma universidade que tem considerável qualidade nos serviços prestados e prestígio perante a sociedade. Já a categoria **Organização e Ambiente de Trabalho** recebeu a pior avaliação média (2,76) entre TAEs e docentes, denotando um clima ruim neste aspecto, o que indica deficiência da instituição quanto aos componentes: adequação da estrutura; clareza organizacional; apoio logístico; terceirização; justiça predominante; comprometimento e interesse pelo trabalho, e utilização do tempo.

Para melhorar este aspecto, Hall (1984) aborda que a instituição deve oferecer condições de trabalho para seus empregados, e, em troca, esperar maior eficiência nos serviços prestados. Para o desenvolvimento laboral nas organizações, Schein (1982) delineou como condições internas fundamentais: competência de assimilar e comunicar informações de modo confiável e válido; flexibilidade e criatividade para efetivar as mudanças impostas pela informação obtida; integração dos objetivos da organização, e compromisso com eles, resultando, quando necessário, na disposição para mudanças; clima interno de cooperação e de ausência de ameaças; e capacidade de replanejar a estrutura da organização para que ela seja coerente com seus objetivos e tarefas, de modo contínuo.

Com a intenção de verificar se há diferenças do clima organizacional entre a percepção de docentes e TAEs, realizaram-se análises comparativas entre os dois

estratos de servidores por média de cada categoria avaliada para mensurar o clima organizacional e, em seguida, foram analisadas as médias por questões.

Tabela 1 – Média dos fatores do clima avaliados por tipo de servidores

Fatores/Servidores	Docentes	TAEs
Imagem e Avaliação Institucional	3,58	3,67
Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos	3,38	3,22
Organização e Ambiente de Trabalho	2,7	2,81
Relacionamento Interpessoal	3,1	3,18
Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias	3,36	3,62
Satisfação Pessoal	3,6	3,25
Média Geral	3,29	3,29

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

As médias de cada categoria avaliada demonstram uma unanimidade e equivalência entre a percepção de docentes e TAEs, não havendo diferença significativa de percepção do clima, inclusive na categoria Organização e Ambiente de Trabalho, que configura como um ponto fraco da instituição investigada, com média negativa em ambas as classes de servidores.

A análise das médias de cada resposta às questões fechadas aplicadas pelo questionário foi feita por categoria avaliada, de modo que cada uma das seis categorias do Modelo de Rizzatti e Rizzati Júnior foi composta por cinco questões cada, totalizando as trinta questões fechadas, que versaram sobre os respectivos fatores componentes de cada categoria (Quadro 2).

A primeira categoria, **Imagem e Avaliação Institucional**, foi a que apresentou a maior média geral. O cenário por questões demonstrou que comparando a percepção de servidores TAEs e docentes não houve divergência significativa a respeito dos componentes: satisfação dos usuários; percepção figurativa da organização; percepção dos objetivos organizacionais; prestígio perante a

comunidade; valorização profissional dos servidores, e um forte sentimento de identidade, conforme a seguinte tabela:

Tabela 2 – Média das questões da categoria 1 por tipo de servidores

Questões/Servidores	Docentes	TAEs
1) Considero o CEUNES um bom lugar para se trabalhar.	3,51	4
2) Defendo o CEUNES interna e externamente quando sinto que estão querendo transmitir uma imagem depreciativa da instituição.	4,06	3,93
3) Considero que o CEUNES possui influência e prestígio junto à comunidade.	3,29	3,62
4) Acredito que as atividades das áreas de ensino, pesquisa, extensão e administrativas são prestadas com qualidade no CEUNES.	3,31	3,33
5) Tenho liberdade para realizar meu trabalho da maneira que considero melhor.	3,71	3,48
Média Geral	3,58	3,67

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A segunda categoria analisada, **Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos**, que avalia as oportunidades ofertadas pela instituição visando à ascensão funcional, assim como a qualidade dos benefícios e incentivos oferecidos, embora tenha atingido uma média geral mediana apresentou algumas divergências entre a percepção dos dois estratos de servidores avaliados. Veja:

Tabela 3 - Média das questões da categoria 2 por tipo de servidores

Questões/Servidores	Docentes	TAEs
6) A avaliação de desempenho no CEUNES reflete o desenvolvimento organizacional dos servidores e favorece aspectos profissionais.	3,02	2,52
7) Meu chefe imediato apoia minha participação em programas de capacitação.	4,18	4,24
8) Me sinto apto a assumir maiores responsabilidades do que as que possuo atualmente.	3,71	3,93
9) A qualidade dos benefícios e incentivos da Universidade me motiva a ser mais produtivo no ambiente que atuo.	2,71	2,57
10) Os gestores do CEUNES tratam todos os servidores com justiça.	3,29	2,83
Média Geral	3,38	3,22

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A primeira dessas divergências refere-se à percepção negativa dos TAEs frente à percepção mediana dos docentes quanto a problemática da questão 6, que busca

relacionar a avaliação de desempenho com o desenvolvimento organizacional no *Campus*. De acordo com a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFES (2017), a avaliação de desempenho objetiva promover o desenvolvimento institucional e subsidiar a criação de políticas de gestão de pessoas, com a intenção de gerar melhoria na qualidade dos serviços prestados. Desse modo, este fator precisa ser repensado para os TAEs e melhorado para os docentes. Outro ponto divergente trata da justiça dos gestores no trato com os servidores subordinados no CEUNES (questão 10), que demonstrou ser um ponto fraco para os TAEs e um ponto a melhorar aos docentes. Já a questão da qualidade dos benefícios e incentivos da Universidade (questão 9) se apresenta como fator de desmotivação para ambas as classes de servidores, o que segundo Rizzatti e Rizzatti Júnior (2005) impacta o nível de desempenho do servidor. Este é um fator que não depende apenas da instituição, pois decorre de políticas nacionais aplicadas a todas as universidades.

A categoria 3, **Organização e Ambiente de trabalho**, apresentou a pior média geral, inclusive médias totais negativas em ambos os estratos de servidores pesquisados. Na opinião tanto de docentes quanto de TAEs, as atividades laborais não são distribuídas com clareza e impessoalidade (questão 11) e também há deficiência no sistema de manutenção de equipamentos do CEUNES (questão 15).

A pessoalidade gera insatisfação no grupo de trabalho e conseqüentemente afeta o clima organizacional. Princípio constitucional da Administração Pública, a impessoalidade, segundo Secchi (2009), mostra que as posições hierárquicas não pertencem às pessoas que as ocupam e sim à organização. Essa ideia ajuda a evitar a apropriação individual do poder, prestígio, e outros tipos de benefícios. Todavia, esse princípio não tem sido preservado na prática das organizações públicas, pois conforme discutiu-se no capítulo 3 (item 3.1) deste estudo, a cultura organizacional do país é marcada por forte personalismo nas relações, o que configura uma disfunção de um dos pilares da burocracia que é a impessoalidade, vez que predomina nas organizações públicas uma cultura burocrática. A respeito da manutenção de equipamentos, é necessário implementar melhorias no seu gerenciamento. Para Donas (2004), a baixa qualidade e produtividade dos equipamentos põe em risco os compromissos assumidos pela organização.

Mas, em alguns aspectos, docentes e TAEs discordam de opinião, como a satisfação média dos docentes em contraposição à insatisfação dos TAEs quanto ao questionamento da pergunta 12, sobre a estrutura do organograma do *Campus* São Mateus. Docentes estão insatisfeitos com as questões que tratam da estrutura física e psicológica do ambiente laboral (questões 13 e 14), enquanto os TAEs as avaliaram como pontos a melhorar, ou seja, estão parcialmente satisfeitos com elas. Observa-se que atmosfera psicológica e emocional dos professores está intimamente ligada aos dilemas e especificidades inerentes à prática docente, seja no contexto da sala de aula ou na relação com os próprios colegas docentes.

Tabela 4 - Média das questões da categoria 3 por tipo de servidores

Questões/Servidores	Docentes	TAEs
11) A distribuição das atividades do CEUNES são claras e pautadas na impessoalidade.	2,96	2,62
12) O organograma do CEUNES reflete a realidade da estrutura organizacional de autoridades e responsabilidades.	3,31	2,81
13) As instalações, os materiais e os equipamentos disponíveis são adequadas para o bom desempenho das minhas atividades.	2,51	3
14) Meu local de trabalho é um lugar psicologicamente e emocionalmente saudável para se trabalhar.	2,86	3,43
15) O CEUNES realiza prontamente a manutenção de equipamentos.	1,88	2,19
Média Geral	2,7	2,81

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Embora tenha alcançado uma média que a classifica como um fator indicativo de clima mediano, uma análise por questões da categoria 4, **Relacionamento Interpessoal**, mostrou que docentes e TAEs são unânimes em classificar 3 das 5 questões como aspectos fracos do clima organizacional do CEUNES. Conforme a Tabela 5, eles apontaram como pontos fracos (clima ruim): a baixa promoção de atividades de integração (lazer, cultura, esporte) no *Campus*; a falta de cooperação recíproca entre setores e departamentos na execução das atividades da instituição; a má gestão de conflitos, uma vez que não são respeitadas as diferenças de caráter pessoal e emocional. Já a análise comparativa entre as classes de servidores não apontou divergência de opinião em nenhuma questão relacionada ao Relacionamento Interpessoal, na instituição estudada.

Luz (2003) ensina que os conflitos interpessoais e interdepartamentais representam a maneira mais aparente do clima de uma organização. Muitas vezes, é a intensidade desses conflitos que vai identificar se o clima é tenso ou agradável. Quanto às atividades de integração e a falta de cooperação intersetorial/interdepartamental, o autor trata essas duas questões conjuntamente, através do que ele define como uma das variáveis para se avaliar o clima organizacional: **Integração entre os departamentos de uma empresa**, através da qual é possível avaliar o grau de relacionamento interpessoal e existência de conflitos e cooperação entre os departamentos e setores.

Tabela 5 - Média das questões da categoria 4 por tipo de servidores

Questões/Servidores	Docentes	TAEs
16) O CEUNES promove oportunidades de integração (lazer, cultura, esporte) para os seus servidores.	2,29	2,38
17) Os setores e departamentos cooperam reciprocamente para a execução das atividades visando o bem comum.	2,37	2,55
18) Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho.	4,24	4,31
19) Considero que as atividades de integração contribuem para a melhoria do clima de trabalho no CEUNES.	3,65	3,83
20) As diferenças de caráter pessoal e emocional são respeitadas numa situação de conflito entre servidores.	2,96	2,83
Média Geral	3,1	3,18

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A categoria 5, **Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias**, que busca avaliar o processo como ocorrem as sucessões de dirigentes por eleição e por indicação no âmbito da universidade, bem como o comportamento das chefias quanto a delegação de tarefas, estilo de liderança e motivação proporcionada aos subordinados, apresentou média geral mediana.

Em sua composição por questões, a categoria demonstrou que TAEs e docentes concordam que um fator negativo do clima do *Campus* investigado, refere-se às indicações para os cargos de chefia, que acabam trazendo chefias com habilidades de liderança insuficientes (questão 22). Para Giorgi, da Hay do Brasil Consultores – empresa especialista em pesquisas de clima organizacional – o estilo gerencial é o fator que mais influencia o clima das instituições (HAY FLASH, 1996).

As opiniões são divergentes entre as classes de colaboradores avaliadas quanto ao tema da eleição de diretor da universidade (questão 21), em que os TAEs consideram que seria um ponto forte para a instituição que o processo de candidatura se estendesse para o servidor Técnico-Administrativo em Educação, ao passo que os docentes consideram que o cargo de Direção deva permanecer disponível apenas para os servidores docentes assumirem, tudo conforme a tabela:

Tabela 6 - Média das questões da categoria 5 por tipo de servidores

Questões/Servidores	Docentes	TAEs
21) Considero importante que a candidatura para a eleição de diretor se estenda aos Técnico-Administrativos em Educação.	2,94	4,74
22) As nomeações de chefias por indicação da Direção acabam trazendo chefes com boas habilidades de liderança.	2,61	2,52
23) Meu superior imediato sabe coordenar as pessoas e distribuir tarefas adequadamente, evitando sobrecarga.	3,86	3,57
24) Minha chefia imediata se importa com a integração da equipe, realizando confraternizações e ouvindo as necessidades de seus subordinados.	3,35	3,38
25) Me considero respeitado e valorizado pelo meu superior imediato.	4,02	3,9
Média Geral	3,36	3,62

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A última categoria investigada (**Satisfação Pessoal**) permitiu avaliar a satisfação dos colaboradores no exercício de suas tarefas, o reconhecimento pessoal, a integração com a equipe e a motivação salarial. A média geral foi mediana.

Tabela 7 - Média das questões da categoria 6 por tipo de servidores

Questões/Servidores	Docentes	TAEs
26) O CEUNES oferece oportunidades para meu desempenho e crescimento profissional.	3,29	2,95
27) O relacionamento que tenho com a chefia e com os colegas me motivam a permanecer no CEUNES.	3,51	3,62
28) Os salários pagos pela instituição são motivadores.	3,49	3,02
29) Estou satisfeito com a jornada de trabalho da minha classe.	4,02	3,14
30) Quando apresento uma sugestão de melhoria no meu setor/departamento, meu superior imediato reconhece minha iniciativa e me dá a oportunidade para debater com outros colegas e superiores.	3,71	3,5
Média Geral	3,6	3,25

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Entre TAEs e docentes, houve divergência quanto o proposto na questão 26, em que os TAEs consideram fraca a oferta de oportunidades visando o desempenho e crescimento profissional no CEUNES, ao passo que os docentes consideram este um ponto mediano, com aspectos a melhorar. Essa avaliação é justificada pela própria natureza do serviço público, onde, diferentemente do que ocorre nas organizações privadas, existe um plano de carreira, regido por legislação própria, estruturado de maneira a não ultrapassar os níveis de classificação e padrões de vencimentos dos seus cargos, em que a remuneração não está vinculada a resultados, o que vai ao encontro com as conclusões de Saraiva (2002), ao afirmar que os colaboradores se veem como fundamentais à manutenção do serviço público, e precisam em contrapartida, de um processo de valorização funcional, através de incentivos simbólicos, objetivando recuperar a motivação e a autoimagem funcional, perdidas em decorrência de anos de indagações sobre o seu papel.

Analisou-se por fim, se o tempo de exercício de servidores docentes e TAEs no CEUNES tem impacto no clima organizacional, conforme os dados seguintes:

Tabela 8 – Média das categorias do clima organizacional, por tempo de exercício

Categorias/Tempo de Exercício	Menos de 5 anos		De 5 a 10 anos		Mais de 10 anos	
	Docentes	TAEs	Docentes	TAEs	Docentes	TAEs
1	3,64	3,63	3,58	3,64	3,3	4,13
2	3,48	3,31	3,27	3,09	3,4	3,6
3	2,88	2,84	2,65	2,72	2,27	3,2
4	3,31	3,27	3,07	3,09	2,4	3,33
5	3,31	3,84	3,37	3,39	3,47	3,93
6	3,83	3,43	3,51	3	3,07	3,8
Média Geral	3,41	3,39	3,24	3,16	2,98	3,67

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

O resultado deste levantamento mostrou que os docentes com mais de 10 anos de exercício são os mais insatisfeitos com o clima (média 2,98), o que indica um clima ruim na opinião destes. É importante destacar que a avaliação destes servidores com relação ao clima organizacional foi piorando gradativamente com o tempo de exercício na instituição, o que se corrobora com os ensinamentos de Rocha (2010) ao considerar que com o passar do tempo os colaboradores se tornam mais críticos com a organização e com as condições de trabalho. Entre os TAEs, os mais

insatisfeitos são os que estão laborando no CEUNES entre 5 e 10 anos (média 3,16), que denota um clima mediano, com pontos a melhorar. A avaliação destes servidores, embora tenha indicado um clima mediano, apontou oscilações ao longo do tempo de exercício, onde: os servidores com menos de 5 anos de exercício avaliaram o clima com média de 3,39; os servidores com 5 a 10 anos de exercício registraram uma piora na avaliação do clima, atingindo média de 3,16; e, por fim, houve melhora na avaliação entre os servidores com mais de 10 anos de exercício (média de 3,67), diferindo da conclusão acima acerca dos estudos de Rocha (2010).

A partir daí, pode-se concluir que ao longo do tempo de exercício no CEUNES a avaliação dos docentes foi piorando quanto ao clima organizacional. Já entre os TAEs, apesar das oscilações, permaneceu uma avaliação mediana do clima, demonstrando que para esta classe de servidores, não há relação entre o tempo de exercício e a avaliação do clima organizacional.

6.4 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS QUESTÕES ABERTAS

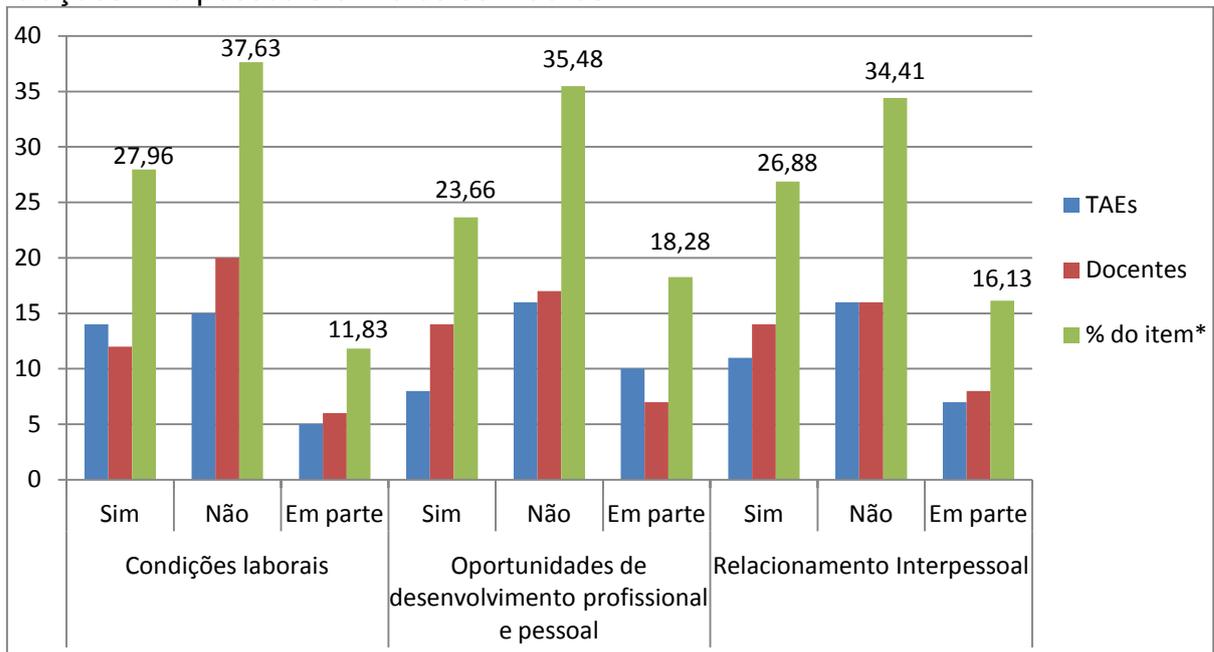
Com a finalidade de elucidar questões ligadas às percepções dos sujeitos da pesquisa acerca do clima organizacional vivenciado na UFES, *Campus* de São Mateus, outros resultados foram obtidos também através do *Google Drive*, tabulados no *Microsoft Excel* e apresentados em termos qualitativos. Trata-se das questões abertas, cujos informantes-chave foram convidados a responder e estiveram livres para contribuir com suas opiniões caso quisessem ou não. O resultado conduziu à interpretação e análise de conteúdo das questões abertas.

De acordo com Hoffmann e Leal (2009), as organizações de ensino demonstrarão um clima organizacional satisfatório e propício para cumprir os objetivos e planejamento estabelecidos se proporcionarem condições laborais adequadas, boas relações interpessoais, além de oportunizar o desenvolvimento profissional e pessoal. Com o propósito de avaliar a percepção dos servidores pesquisados a respeito destes fatores, levantou-se a primeira questão aberta: **Na sua opinião há, no seu ambiente de trabalho, condições laborais adequadas, oportunidades de**

desenvolvimento profissional e pessoal e boas relações interpessoais entre os servidores? Comente.

Da amostra pesquisada (93 servidores), um total de 21 preferiu não opinar sobre esta questão, sendo 8 TAEs e 13 docentes. O restante (72) se manifestou assim:

Gráfico 4 – Na sua opinião há, no seu ambiente de trabalho, condições laborais adequadas, oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal e boas relações interpessoais entre os servidores?



* o percentual apresentado por item não atinge 100%, pois exclui o índice de abstenções (22,58%).

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

É possível afirmar que a maioria dos colaboradores, tanto TAEs como docentes, consideram que nenhum dos itens avaliados nesta questão é satisfatório, ou seja, compõem uma avaliação negativa do clima organizacional do CEUNES, desfavorável ao cumprimento dos objetivos e planejamento traçados.

Corroborando com isso, infere-se que há uma relação direta entre o resultado encontrado nesta questão e o obtido por categorias, registrado nas perguntas fechadas (Gráfico 3), uma vez que as categorias: Organização e Ambiente de Trabalho; Relacionamento Interpessoal; e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos foram as que obtiveram pior avaliação entre os pesquisados e são as que apresentam, de acordo com seus componentes, correspondência

direta com os fatores avaliados aqui (condições laborais, oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal, e relacionamento interpessoal), o que confere maior sustentação aos resultados iniciais desta pesquisa, e demonstra coerência na resposta dos servidores diante de questionários diferentes (perguntas fechadas e abertas). Mais que isso, esses fatores deficitários apontam as grandes oportunidades para melhoria da avaliação do clima organizacional diagnosticado.

Para aprofundar o resultado apresentado no Gráfico acima, analisou-se o conteúdo das opiniões dos respondentes sobre os três fatores avaliados, gerando a discussão sintetizada dos problemas encontrados no CEUNES, conforme seguem:

Quadro 4 – Problemas mais citados no CEUNES para o fator “Condições laborais”

SERVIDORES	PROBLEMAS MAIS CITADOS
TAES	<p>“Condições laborais não adequadas a respeito de sanitários e cozinha”.</p> <p>“Meu local de trabalho é deficiente, principalmente das condições adequadas de trabalho. Faltam equipamentos e servidores em número suficiente”.</p> <p>“as condições são minimamente adequadas, tem muito a melhorar, mas esbarram em questões burocráticas próprias do serviço público”.</p>
DOCENTES	<p>“falta infraestrutura, salas, laboratórios, impressoras locais, computadores individuais e funcionários dedicados”.</p> <p>“A infraestrutura do CEUNES ainda carece melhorias. Faltam salas de aula e para servidores, equipamentos, docentes e técnicos”.</p> <p>“existem aparelhos de necessidade que não funcionam. Banheiros sem papel higiênico, portas de salas com defeito, teto com vazamento, salas com problemas de mofo, por ai vai...”.</p> <p>“tenho que correr atrás de comprar, dar manutenção, constantemente gasto dinheiro próprio para melhorar uma aula ou consertar um aparelho”.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Entre os problemas mais citados pelos dois estratos de servidores estão: a falta de equipamentos, servidores e estrutura física. Os TAEs citaram também o excesso de burocracia como um fator negativo. Para os docentes, a precariedade das condições

laborais está ligada também à falta de laboratórios, e pode ser visualizada no financiamento próprio que fazem para compra e manutenção de equipamentos.

Quadro 5 – Problemas mais citados no CEUNES para o fator “Relações interpessoais”

SERVIDORES	PROBLEMAS MAIS CITADOS
<p style="text-align: center;">TAES</p>	<p>“No Centro, não há programas que proporcionem a integração entre os servidores”.</p> <p>“O meu ambiente de trabalho é regido por diferentes professores que possuem os mais variados conflitos. Não vejo os vejo como colegas, mas concorrentes uns dos outros”.</p> <p>“As relações entre os servidores não são boas, há muita disputa de ego e CEUNES e UFES protegem os servidores que têm condutas questionáveis.”</p> <p>“Devido o assédio de minha chefia imediata e à falta de oportunidades de desenvolvimento, não consigo oferecer todo meu potencial. Tudo aqui é engessado ou as iniciativas pessoais são punidas”.</p>
<p style="text-align: center;">DOCENTES</p>	<p>“Alguns colegas do mesmo departamento não respeitam opiniões diferentes. No entanto, há pouco [relacionamento] interdepartamental”.</p> <p>“ainda há grande dificuldade na superação de conflitos”.</p> <p>“Um ambiente altamente pessoal e parcializado com alguns professores”.</p> <p>“Boas relações entre servidores existe relativamente na medida em que se tenta minimizar o ‘canibalismo’.”</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Para TAEs e docentes, os maiores problemas de relacionamento interpessoal no CEUNES referem-se aos conflitos existentes e a falta de impessoalidade na relação entre servidores. Os primeiros citaram também como problema a escassez de atividades de integração, enquanto os últimos responderam que o pouco relacionamento entre os departamentos é outro ponto negativo. Além disso, a leitura dessas falas dos docentes corresponde à avaliação ruim (questão 14, tabela 4) atribuída à atmosfera emocional e psicológica do ambiente laboral investigado.

No caso dos docentes, outro grande problema levantado foi o fato de existir no *Campus*, salas de professores sobrecarregadas. Tal situação inter-relaciona dois

fatores: Condições Laborais e Relacionamento Interpessoal. Conforme a leitura das falas, essa situação gera conflitos e ineficiência entre os docentes e prejudica o atendimento ao aluno, conforme exemplificam essas respostas:

“falta espaço físico para pesquisa, ensino e extensão, as salas de professores tem até 4 pessoas, o que prejudica a pesquisa, o atendimento aos alunos de forma adequada e cria conflitos entre os docentes”.

“A acústica no prédio da minha sala de trabalho é grande e inevitavelmente ‘sou obrigado a ouvir’ todo o tumulto gerado pelos colegas de trabalho, geralmente conversas fúteis, tornando o ambiente inapropriado à concentração para o trabalho”.

Quadro 6 – Problemas mais citados no CEUNES para o fator “Oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal”

SERVIDORES	PROBLEMAS MAIS CITADOS
<p>TAES</p>	<p>“Quando se fala em desenvolvimento profissional, os cargos são específicos e não há muito o que mudar, cabe a cada um a iniciativa de melhorar seu setor”.</p> <p>“Baixíssima oportunidade de desenvolvimento profissional, faltam cursos voltados específicos para a área. Poucas oportunidades de trabalho que envolva interação entre profissionais”.</p> <p>“O Ceunes não tem cursos de qualificação para os servidores que desejam qualificação profissional, como o doutorado. A possibilidade de licenças para realização de qualificação profissional é remota”.</p>
<p>DOCENTES</p>	<p>“As oportunidades seguem normas nacionais que não são boas e independem em grande parte do CEUNES, embora o CEUNES seja relativamente ajustado dentro dos limites. Mas os parâmetros nacionais são mais fortes”.</p> <p>“Não há incentivo ao desenvolvimento, o que reflete na desmotivação de muitos docentes. Há docentes que sequer gostam de ministrar aula e buscam as atividades administrativas para fugir do ambiente de sala de aula. Quando não conseguem evitar a sala de aula, não cumprem com a obrigação do ensino simplesmente aprovando toda turma. O mais constrangedor é a maioria dos alunos aprovar isso”.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Para ambos os grupos de colaboradores, a legislação que rege suas carreiras é um fator que dificulta e/ou limita as oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal. Entre os TAEs, outros grandes problemas são a escassez de cursos de capacitação específicos e a dificuldade na obtenção de licenças para qualificação profissional. Já entre os docentes, faltam incentivos ao desenvolvimento. Esse

resultado vai ao encontro do problema relatado a respeito da categoria Satisfação Pessoal, na questão fechada 26 (Tabela 7) que foi discutida em seguida à luz dos ensinamentos de Saraiva (2002).

A segunda questão aberta objetivou aprofundar um tema chave para avaliação do clima organizacional, que é o relacionamento interpessoal. Pela observação participante, o pesquisador identificou esse como um tema de grande discussão entre docentes e TAEs. Desse modo, buscou-se confirmar ou não a afirmativa abaixo sobre um dos aspectos fundamentais do relacionamento interpessoal: o gerenciamento de conflitos. Para tanto, perguntou-se: **Você já notou que, no CEUNES, a divergência de ideias, ou até mesmo o conflito com colegas e superiores hierárquicos, levam ao afastamento, perseguição, medo ou prejuízo pessoal e/ou profissional de algum modo? Comente.**

A maior parte dos colaboradores (49) respondeu que já notou essa relação (21 TAEs e 28 docentes), apenas 17 (7 TAEs e 10 docentes) responderam “não” e 9 (6 TAEs e 3 docentes) responderam “em parte”. O número de abstenções foi de 18 servidores (8 TAEs e 10 docentes).

A maioria dos comentários parte dos docentes. Para eles, faltam: profissionalismo, impessoalidade, abertura ao diálogo, chefias com habilidade para gerenciar conflitos e repreender atitudes de assédio, desrespeito e ofensa. Veja:

“Muitos colegas não separam o profissional do pessoal. Alguns acham que, por ser amigo, você deve concordar com 100% das opiniões profissionais. Já observei chefias que tratam os subordinados de modo diferente nas mesmas situações dependendo se são amigos ou não. Muitos não dão suas opiniões por medo de retaliações. Observo também que professores sob estágio probatório são acossados por colegas mais experientes para realizarem tarefas que notadamente discordam. Se observou no meu departamento que muitos saíram por não aguentarem essa pressão”.

“É um centro com aspectos administrativos "coronelistas" atípicos noutras IES, em geral, sendo que os referidos cargos com frequência são pleiteados por pessoas que almejam o poder (chefia, direção, ...) e que eventualmente adotam políticas repreensivas de controles a outros servidores, a base de ameaças”.

“Na ocorrência de situações em que há desrespeito, ofensa, assédio ou preconceito não há movimentação por parte da chefia para repreender e evitar a reincidência”.

Tudo isso gera, de acordo com os respondentes: ineficiência no desenvolvimento das atividades, ambiente de trabalho ruim, remoções, redistribuições, ameaças, ofensas, prejuízo profissional, problemas emocionais, corporativismo, receio de opinar e interagir para evitar retaliações e até preconceito de gênero.

A discussão proposta na questão é ampla. Alguns citam situações que enfrentaram ou presenciaram, como pode ser visto nos comentários:

“Já vi uma situação que eu vi como perseguição com motivações pessoais e profissionais para causar prejuízo profissional devido à divergência de entendimento a respeito de se uma falha do servidor, induzida por um órgão consultivo, deveria ser levada em conta para reprovar um relatório que estava todo correto. Ao meu ver houve tentativa de coação por parte do superior hierárquico para fazer com que sua proposta de reprovação do relatório fosse aprovada, citando sua interpretação das leis, mas sua proposta foi derrotada pela maioria”.

“Isto é feito sistematicamente com a conveniência dos superiores, com estímulo inclusive deles. Sou alvo de inúmeras retaliações no âmbito profissional com prejuízo de minha imagem, com desgastes emocionais com processos abertos que me denigrem e que não se busca a punição ou resolução por aquele que produziu a peça quando consigo provar que não tenho culpa. [...] O serviço público não é local de formação de grupos para denegrir pessoas e instituição, muito menos promover assédio de uma pessoa em nome de um órgão da administração. Isto caracteriza assédio moral, perseguição e isto não se discute na instituição. Os prejuízos profissionais e pessoais são imensos, só não são maiores porque tenho uma boa saúde psíquica. Entretanto, os processos que passo também ocorre com outras pessoas, que não possuem a mesma capacidade emocional de lidar com assédio e se cala, realizadas pelo mesmo grupo. [...] O fato de ser mulher competente, com maior capacidade que muitos profissionais do gênero masculino incomoda ambos os gêneros”.

Entre os TAEs, o principal problema citado envolve também o relacionamento entre chefes de setores e subordinados, em que os primeiros não possuem habilidade para gerenciar conflitos e não aceitam ideias divergentes. Essa situação gera, segundo eles, assédio moral, perseguição, desmotivação, afastamento, medo de represálias, prejuízo profissional, conforme identificado nestas respostas:

“Os conflitos inerentes às atividades do dia a dia ou divergências desse tipo acabam gerando atritos, assédios diversos e a baixa do interesse do servidor pelo trabalho (desmotivação)”.

“Muitos colegas são "engolidos pelo sistema". Quem está no topo da hierarquia não aceita ser confrontado ou questionado. Isso, por sua vez, é concretizado em perseguição e assédio que faz com que muitos colegas se afastem do trabalho por motivo de saúde, desenvolvam problemas psicológicos ou depressão ou, simplesmente, param de se envolver com situações cotidianas do trabalho. Pelos corredores ouvimos relatos de

muitos casos de que chefias, coordenadores e diretores impõem sua autoridade por meio do terrorismo e medo em seus subordinados“.

“Com certeza. Isso é um fato recorrente no CEUNES e bem explícito. Normalmente há conflitos entre chefia e subordinados e aquele usa do seu "poder" para prejudicar o outro”.

Pelos comentários dos colaboradores, percebe-se que não há um gerenciamento de conflitos adequado. As chefias e os colegas de trabalho, em sua maioria, não são receptivos à discussão de ideias, o que é exatamente o oposto do que se espera encontrar nas Universidades Federais: instituições democráticas, com pluralidade de ideias e opiniões, em um ambiente de debate livre, onde todos podem se manifestar científica, cultural e politicamente sem nenhuma maneira de censura ou proibição.

Essa oportunidade clara de melhoria do clima organizacional corrobora o resultado negativo encontrado na questão fechada número 20 (Tabela 5) relacionada à categoria “Relacionamento Interpessoal”, em que ficou constatada a má gestão de conflitos no CEUNES, uma vez que não são respeitadas as diferenças de caráter pessoal e emocional numa situação de conflitos entre servidores.

Pesquisas sobre ambiente de trabalho são relevantes para amenizar conflitos entre as pessoas e as organizações, pois conforme orienta Rizzatti e Rizzatti Júnior (2005), “através do conhecimento das aspirações, desejos e necessidades dos funcionários poderão ser adotadas medidas adequadas para o alcance dos objetivos institucionais e, ao mesmo tempo, atender às expectativas individuais”.

Por fim, a última questão aberta teve o objetivo de tratar algum outro aspecto do clima organizacional ou aprofundar o que foi discutido em questões anteriores.

Perguntou-se aos sujeitos da pesquisa: **Você gostaria de fazer algum comentário sobre o clima organizacional no CEUNES que não tenha sido abordado nas questões anteriores? Faça-o neste espaço.**

Muitos dos sujeitos ressaltaram a importância de se discutir o clima organizacional no âmbito da instituição pesquisada, manter um programa de pesquisa para avaliar constantemente a situação do clima, buscando a melhoria contínua.

Em comum, TAEs e docentes assinalaram que os assuntos importantes a se discutir sobre o clima organizacional são:

- Avaliação de Desempenho – Os TAEs acreditam que falta maior aproximação da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas com os servidores durante todo ano e não apenas nas datas de avaliação anual de desempenho, cujo retorno do resultado dessas avaliações e das sugestões de capacitação não ocorre. Já na visão dos docentes o sistema de avaliação de todos os servidores deveria ser revisto e conduzido por uma empresa contratada para evitar ser tendencioso, como ocorre atualmente (muito compadrio).
- Modelo burocrático – Para os servidores é preciso desburocratizar, rever estruturas, diminuir níveis hierárquicos, trazer maior praticidade (diminuir processos e normas), tornar setores mais produtivos. Nesse sentido, alertam: “simplicidade é a palavra de ordem.”
- Insatisfação – Para ambos, o clima organizacional da Instituição não favorece o desenvolvimento profissional, muitos servidores perderam o entusiasmo, a motivação para contribuir com o desenvolvimento do CEUNES, gerando rotatividade, seja por remoção, redistribuição, permuta, ou visualizada pelo número de servidores estudando para outro concurso. Em específico, alguns TAEs relataram que a relação com docentes é bastante dificultosa, que se sentem menosprezados, e que a maioria dos que laboram nos departamentos são sobrecarregados, pois são vistos como “apoio” dos docentes.
- Comunicação – para os sujeitos da pesquisa, é necessário existir espaços para que as ações executadas pelos setores e departamentos tenham visibilidade, pois “falta comunicação entre as diferentes esferas da administração, diálogo com o usuário para que se entendam as necessidades do mesmo. Falta discussão sobre a legislação do servidor público, sobre o código de ética do servidor público”. Também falta sinalização no *Campus*.

Outro ponto importante na visão dos TAEs refere-se ao mapeamento de competências. Segundo eles, é necessário verificar se os servidores e as chefias

estão alocados nos ambientes laborais corretos, de acordo com o perfil e a especialidade/competência de cada um.

Mas, de todos os fatores citados, nenhum foi tão lembrado e solicitado tanto por servidores docentes quanto técnico-administrativos em educação do que a **integração entre os servidores**. Para eles, grande parte dos problemas relacionados ao clima organizacional vigente diz respeito à falta de interação entre os colaboradores, que muitas vezes sequer se conhecem. Os TAEs citaram:

“A universidade deveria promover uma gestão de pessoas desde a inserção do servidor na estrutura organizacional e acompanhar a sua vida laboral”.

“Acho que poderia haver momentos de confraternização, interação entre os servidores, como antigamente... Por exemplo: os novos servidores eram apresentados num evento no auditório central, havia confraternização de fim de ano, etc. Hoje em dia nem sabemos quem é servidor”.

Para os docentes, a integração favorece a satisfação no trabalho:

“O incentivo e promoção de medidas de integração entre departamentos/setores podem ser boas alternativas para aumentar a satisfação pessoal no ambiente de trabalho. Somos seres sociais e, sendo assim, esse fator é fundamental para o bem estar pessoal e coletivo”.

Os docentes acreditam que a fragmentação do espaço físico em eixos dificulta a interação e afastam os colegas, que é necessário criar um Centro de Vivência, com a oferta de atividades culturais para maior permanência grupal nesse ambiente, trazendo também a sociedade local para frequentar a Universidade e que a Gestão de Pessoas do CEUNES é quem deveria criar estratégias para proporcionar uma integração harmoniosa de servidores.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da abordagem comportamental da administração, no final da década de 1940, compreendeu-se que para obter a harmonia e a eficiência organizacional deve-se ter foco na dimensão humana. Por conta disso, estudos a respeito do capital humano ganharam notoriedade no mundo contemporâneo. São as pessoas que respondem pela interação e interdependência dos processos, estrutura, tecnologia e ambiente que compõem as organizações. Destarte, manter um ambiente de trabalho agradável, conhecendo a percepção, os modos de interações, o grau de satisfação, as necessidades, as expectativas do grupo de trabalho, ou seja, os aspectos comportamentais que influenciam os indivíduos diante da prática laboral tornam-se questões fundamentais. Neste contexto, a análise do clima organizacional se configura como uma preciosa ferramenta que possibilita à instituição avaliar os pontos fracos, fortes e os aspectos a melhorar do ambiente organizacional, sob o prisma de quem faz ela realmente funcionar, ou seja, seus colaboradores, buscando a satisfação e motivação de seus recursos humanos, a fim de atingir os objetivos organizacionais em sua plenitude.

Diante desse panorama, a presente investigação teve como objetivo: analisar o clima organizacional na UFES/*Campus* de São Mateus, a fim de identificar os fatores que interferem no ambiente de trabalho, de modo que tal análise sirva de ferramenta gerencial para as decisões sobre a prática de gestão de pessoas na organização pesquisada. Após a apresentação e análise dos resultados foi possível tecer as seguintes considerações finais:

Ao se analisar os dados com o objetivo de descrever a percepção dos colaboradores (docentes e técnico-administrativos em educação) sobre o clima organizacional no *Campus* de São Mateus tem-se que, considerando a classificação de Moro *et al.* (2012), os resultados indicaram um clima mediano, com pontos a melhorar, a partir da média geral atribuída pelos respondentes com relação às seis categorias avaliadas à luz do Modelo de Rizzatti e Rizzatti Júnior (2005): Imagem e Avaliação Institucional; Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos;

Organização e Ambiente de trabalho; Relacionamento Interpessoal; Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias; Satisfação Pessoal.

Com o objetivo de verificar os pontos fortes e fracos do ambiente de trabalho na percepção dos servidores técnico-administrativos e docentes, procedeu-se com a análise por categorias das questões fechadas e as análises de conteúdo das questões abertas, sendo estas as que mais indicaram os pontos fracos. O fator **Imagem e Avaliação Institucional**, apesar de se enquadrar como um ponto a melhorar foi o que apresentou maior média (3,63) entre os avaliados, o que indica certa satisfação, sentimento de identidade dos servidores com a instituição e a percepção de que pertencem a uma universidade que tem considerável qualidade nos serviços prestados e prestígio perante a sociedade. Já a categoria **Organização e Ambiente de Trabalho** recebeu a pior avaliação média (2,76) entre TAEs e docentes, denotando um clima ruim neste aspecto, o que indica deficiência da instituição quanto à clareza organizacional e impessoalidade, adequação da estrutura física e de poder, falta de equipamentos e manutenção dos mesmos, justiça predominante. Como pontos fortes também foram citados o apoio das chefias em participação de programas de capacitação e o bom relacionamento com os colegas de trabalho do setor onde atuam. Como pontos fracos, também foram citados: a deficiente avaliação de desempenho, a baixa qualidade dos benefícios e incentivos, a falta de cooperação entre departamentos, a má gestão de conflitos, a falta de chefias com habilidades de liderança, a legislação que dificulta/limita as oportunidades de desempenho e crescimento profissional, a excessiva burocratização das atividades, a desmotivação e insatisfação, o sistema de comunicação deficitário e principalmente a falta de promoção de atividades de integração entre servidores e de lazer.

Ao verificar se o tempo de exercício dos servidores impacta na avaliação do clima organizacional, a partir dos resultados das médias por categorias divididas nas escalas: menos de 5 anos, de 5 a 10 anos e acima de 10 anos, pode-se concluir que ao longo do tempo de exercício no CEUNES a média da avaliação dos docentes foi piorando gradativamente quanto ao clima organizacional, o que se corrobora com Rocha (2010) ao considerar que com o passar do tempo os colaboradores se tornam mais críticos com a organização e com as condições de trabalho. Já entre os TAEs,

apesar das oscilações, permaneceu uma avaliação mediana do clima, demonstrando que para esta classe de servidores, não há grande impacto do tempo de exercício na avaliação do clima organizacional. Vale lembrar, que mesmo com essa divisão por tempo de exercício o único fator negativo na percepção dos servidores continuou sendo a categoria **Organização em Ambiente de Trabalho**.

Com o objetivo de traçar uma análise comparativa entre os sujeitos desta pesquisa, buscou-se verificar se há e quais são as diferenças do clima organizacional entre a percepção de docentes e a percepção dos TAEs. Os pontos divergentes verificados foram: o tempo de exercício na avaliação do clima, em que identificou impacto para os docentes e para os TAEs não; a avaliação de desempenho, a justiça dos gestores no trato com os subordinados, a composição do organograma da instituição e as oportunidades de desempenho e crescimento profissional, que para os TAEs são pontos negativos e para os docentes, pontos a melhorar; a estrutura física e psicológica do ambiente laboral, que para os docentes são pontos negativos e para os TAEs, pontos a melhorar; a possibilidade de estender a candidatura de diretor do *Campus* para os TAEs (atualmente só os docentes podem concorrer o cargo) foi visto como um ponto forte para os TAEs e para os docentes um indicativo de ponto fraco, ou seja, que enfraqueceria o clima organizacional.

A análise de conteúdo das questões abertas mostrou que a primeira questão teve correspondência direta com os fatores tratados na análise por categorias; a segunda questão, em que a maioria dos respondentes já notou que, no CEUNES, a divergência de ideias, ou até mesmo o conflito com colegas e superiores hierárquicos, levam ao afastamento, perseguição, medo ou prejuízo pessoal e/ou profissional de algum modo, foi a que provocou opiniões mais caudalosas, principalmente, por parte dos docentes. Ficou evidenciado que esse aspecto é um fator de forte desmotivação e insatisfação na instituição e que necessita ser trabalhado como prioridade na gestão do clima organizacional. E a terceira questão aberta, indicou que os pesquisados percebem a relevância de se discutir o clima organizacional na instituição, inclusive mantendo um programa para avaliá-lo constantemente. E o fator mais solicitado foi a **integração entre os servidores**. Para TAEs e docentes, grande parte dos problemas relacionados ao clima organizacional vigente diz respeito à falta de interação entre os colaboradores, que

muitas vezes sequer se conhecem. Como nas questões abertas os sujeitos ficam mais livres para responder/opinar percebeu-se que associadas às ferramentas do clima já validadas, essas questões podem conferir maior sustentação, clareza e confiabilidade aos resultados.

Por fim, o estudo forneceu subsídios que permitiram alcançar o objetivo geral da pesquisa que foi analisar o clima organizacional na UFES/*Campus* de São Mateus, a fim de identificar os fatores que interferem no ambiente de trabalho, de modo que tal análise sirva de ferramenta gerencial para as decisões sobre a prática de gestão de pessoas na organização pesquisada. Portanto, o diagnóstico que se emite, com base nos resultados das análises estatísticas e de conteúdo, é que o clima organizacional no *Campus* de São Mateus tem pontos a melhorar, indicando que na percepção dos servidores o ponto fraco se dá na Categoria Organização e Ambiente de Trabalho e pela análise de conteúdo e observação participante necessita-se melhorar o gerenciamento dos conflitos e a integração entre os servidores.

Para que a análise acima sirva de ferramenta gerencial para as decisões sobre a prática de gestão de pessoas, utilizou-se do diagnóstico do clima organizacional feito a partir dos resultados da análise de categorias do Modelo de Rizzatti e Rizzatti Júnior e das questões abertas, para a confecção do produto final desta dissertação: Projeto de Programa de Socialização Organizacional, que encontra-se anexo, constante do APÊNDICE D, desta pesquisa. Após aprovado no exame de defesa, o Projeto será desmembrado e apresentado à Direção do CEUNES como produto da pesquisa conforme propõe o mestrado profissional. Este Projeto é pensado no sentido de combater os pontos negativos detectados que podem afetar o comportamento do quadro funcional, através de um Programa que garanta a integração de servidores ingressantes na instituição. Além disso, será proposta ao Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, a oferta de um curso de Gestão de Conflitos aos servidores do *Campus*. Essas ações configuram a principal contribuição prática desse estudo e são apresentadas com o objetivo de proporcionar um ambiente agradável e propício ao bom desempenho do servidor e da organização.

Recomenda-se que a administração do *Campus* de São Mateus inclua a avaliação do clima organizacional como uma prática administrativa e periódica em Gestão de Pessoas. Sendo assim, torna-se um canal de diálogo para identificar os pontos fracos e fortes que contribuem para a avaliação do ambiente de trabalho.

Como a cultura organizacional é menos mutante que o clima organizacional e por ser um elemento relevante na análise comportamental, de forte relação com o clima, recomenda-se também que pesquisas futuras sejam desenvolvidas no CEUNES a respeito da análise da cultura organizacional predominante.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEXANDRINO, M. **Direito Administrativo Descomplicado**. 3 Ed. São Paulo: Método, 2010.

ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Teoria geral da administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M. Books, 2007.

BAKER, P. de. **Gestão ambiental: a administração verde**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. [tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro]. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. 1994. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BATISTA, V. **Mulheres são maioria no serviço público**. Correio braziliense, n. 19513, 2016. Economia, p. 8. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/526663/noticia.html?sequence=2>>. Acesso em: 30 out. 2018.

BEGNAMI, M. L. V.; ZORZO, A. Clima organizacional: percepções e aplicabilidade. Araras/SP. **Revista Científica da FHO|UNIARARAS**, v. 1, n. 2/2013. Disponível em: <<http://www.uniararas.br/revistacientifica/documentos/art.5-002-2013.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2016.

BENINI, É. A.; BENINI, É. G.; NOVAES, H. T. Os grilhões da gestão pública: o processo decisório e as formas contemporâneas de dominação patrimonialista. **Cadernos Gestão Social**, jun. 2012, v. 3, n. 1, p. 85-100. Disponível em: <<http://www.periodicos.adm.ufba.br/index.php/cgs/article/view/211>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Administração pública e de empresas: duas coisas muito diferentes. **Revista Gestão Pública PE**, v. 2, p. 36-41, 2013.

CASTEJON, R. et al. **Fundamentos teóricos da gestão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

COELHO, F. U. **Manual de direito comercial**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas - seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento.** São Paulo: Atlas, 1994.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo.** 27. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DONAS, M. L. M. **A Gestão da manutenção de equipamentos em uma instituição pública de C&T em saúde.** 2004. 132 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de C&T em Saúde), Escola Nacional de Saúde – Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2004.

ESPÍRITO SANTO. Universidade Federal do Espírito Santo. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Programa de Avaliação de Desempenho dos Servidores Técnico-Administrativos em Educação.** Vitória, 2017. Disponível em: <<http://progep.ufes.br/manual-servidor/avaliacao-de-desempenho>>. Acesso em: 10 set. 2018.

FARAH, M. F. S. Administração pública e políticas públicas. **Rev. Adm. Pública**, v. 45, n. 3, p. 813-836, 2011.

FERREIRA, P. I. **Clima Organizacional e qualidade de vida no trabalho.** Rio de Janeiro: LTC, 2013.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. _____. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas.** Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p.57-63, mai. 1995.

GOOGLE. **Introducing Google Drive... Yes, really.** 2012. Disponível em: <<https://googleblog.blogspot.com/2012/04/introducing-google-drive-yes-really.html>>. Acesso em: 10 out. 2018.

GUEDES, R. **Organizações: conceito e classificação.** 2008. Disponível em: <<https://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/organizacoes-conceito-e-classificacao/25629/>>. Acesso em: 23 out. 2017.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia.** Petrópolis: Vozes, 1992.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos.** Rio de Janeiro : Prentice-Hall do Brasil, 1984.

_____. **Organizações: estruturas, processos e resultados.** 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAY GROUP. **Clima Organizacional é uma ferramenta de Gestão**. Hay Flash, São Paulo, jun. 1996.

HOFFMANN, R. C.; LEAL, W. V. Pesquisa de clima organizacional aplicada a instituições de ensino superior. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO DE PONTA GROSSA, 1., Ponta Grossa, 2009. **Anais...** Ponta Grossa, 2009. Disponível em: <www.isapg.com.br/2009/ciepg/download.php?id=3>. Acesso em: 18 dez. 2017.

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival**. London: Harper Collins, 1994.

KANAANE, R. ORTIGOSO, S. A. F. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOLB, D. A. et al. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986.

KWASNICKA, E. L. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

LUSSIER, R. N.; REIS, A. C. F.; FERREIRA, A. A. **Fundamentos de administração: tradução e adaptação da 4ª edição norte-americana** [tradução Guilherme Rocha Basílio e Marta Reyes Gil Passos]. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

LUZ, R. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

_____. **Gestão do Clima Organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria**. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. 182 p. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

MALHEIROS, B. T. **Metodologia da pesquisa em educação**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, L. Reforma da administração pública e cultura política no Brasil: uma visão geral (**Cadernos ENAP; n. 8**). Brasília: Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 1997.

MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 29-40.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 7. ed. rev. e ampl.. São Paulo: Atlas, 2008.

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. Clima Organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, v.16(1), p.158-179, 2010. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/view/P.1678-9563.2010v16n1p158>>. Acesso em: 17 nov. 2017.

MEZOMO, J. C. **Educação qualidade: a escola volta às aulas**. São Paulo: Terra, 1994.

MINAYO, M. C. S. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

_____; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 9 (3): 239-262, set. 1993.

Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. (1995). **Plano diretor da reforma do aparelho do estado**. Brasília: Imprensa Nacional. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2017.

MORO, A.B. et al. Avaliação do clima organizacional dos servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO ANPAD – ENAPG, 2012, Salvador, **ANAIS...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EnAPG494.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2017.

MUJICA DE GONZÁLEZ, M.; PÉREZ DE MALDONADO, I. Gestión del clima organizacional: una acción deseable en la Universidad. **Laurus**, Venezuela, v. 13, n. 24, p. 290-304, mayo-ago. 2007.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

PALUDO, A. **Administração pública**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PEAUCELLE, J. L. From Taylorism to post-Taylorism: simultaneously pursuing several management objectives. **Journal of Organizational Change Management**, v. 13, n. 5, p. 452-467, out. 2000.

PERRY, J.L.; RAINEY, H.G. The public-private distinction in organization theory: a critique and research strategy. **The Academy of Management Review**, v. 13, n. 2, p. 182-201, 1988.

PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-104, fev. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122006000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 22 out. 2017.

PROCOPIUCK, M. **Políticas públicas e fundamentos da administração pública: análise e avaliação, governança e redes de políticas, administração judiciária.** São Paulo: Atlas, 2013.

PROENÇA, W. L.; O método da observação participante: contribuições e aplicabilidade para pesquisas no campo religioso brasileiro. **Revista Aulas**, Campinas, n. 4, p. 1-24, jul. 2007. Disponível em: <http://www.unicamp.br/~aulas/Conjunto%20III/4_23.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1986.

RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC:** contribuição para implantação do programa de qualidade. 1995. 217 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

_____. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras.** 2002. 305 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/84206>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

_____; RIZZATTI JUNIOR, G.. Categorias para análise do clima organizacional em universidades. In: V COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 5., 2005, Mar del Plata. **Anais...** Florianópolis: Inpeau, 2005. p. 01-17. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/97425/Gerson_Rizzatti_-_clima_org.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso em: 05 dez. 2017.

ROBBINS, S. **Fundamentos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2009.

ROCHA, L. C. S.; PELOGIO, E. A.; AÑEZ, M. E. M. Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do estado do Rio Grande do Norte. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 2, p. 455-468, jun. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000200014&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 21 dez. 2017.

ROCHA, L. C. S. **Cultura e clima organizacionais:** um estudo em indústria de laticínios do estado do Rio Grande do Norte. 2010. 118 p. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN): 2010.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica:** a construção do conhecimento. 2. ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 1999.

SANTOS, L. C.; VASQUEZ, O. C. A pesquisa de clima organizacional como instrumento de suporte à avaliação nas instituições de ensino superior. **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 17, n. 1, p. 43-63, mar. 2012. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772012000100003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 21 dez. 2017.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Rev. adm. Contemp.**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 187-207, abr. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000100011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 01 dez. 2017.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, vol. 43, n. 2, p.347-369, abr. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000100011&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 01 dez. 2017.

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

SILVA, L. P.; FADUL, É. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 651-669, Ago. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122009000200004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 20 set. 2018.

SILVA, N. T. **Clima organizacional**: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de Ensino Superior. 2003. 138p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SILVA, R. R. C. C.; MATTIA, C. Ciência administrativa e gestão pública: uma crítica à primazia do privado em relação ao público. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 4, p. 1054-1065, dez. 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512016000401054&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 25 out. 2017.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 60, n. 3, p. 241-250, set. 2009. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/25/22>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

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

_____. Clima e motivação em uma empresa estatal. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p. 18, 1982.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: 11. ed. Campus, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WEBER, M. **O que é a burocracia?** Brasília: CFA [versão traduzida]. Disponível em: <http://cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/02/40livro_burocracia_diagramacao.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2018.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

APÊNDICES

APÊNDICE A –**Modelo de E-mail convidando os Sujeitos a responderem o Questionário
Online da Pesquisa**

Prezados/as Servidores/as,

Estamos realizando uma pesquisa para o Mestrado Profissional em Gestão Pública, cujo objetivo é analisar o clima organizacional na UFES/*Campus* de São Mateus, a fim de identificar os fatores que interferem no ambiente de trabalho.

Para tanto, gostaríamos da ajuda de vocês para responderem uma rápida pesquisa online, disponível em: XXXX.

Ressalto que o sigilo em relação aos pesquisados será mantido e as informações prestadas terão garantia de anonimato.

Desde já agradecemos a atenção e a contribuição de cada um. Qualquer dúvida entrar em contato pelo e-mail: aidran.tybel@ufes.br ou pelo ramal: 1623.

APÊNDICE B –**Questionário *Online* da Pesquisa aplicado aos Docentes****CLIMA ORGANIZACIONAL – CEUNES**

Prezados Servidores,

Estamos realizando uma pesquisa para o Mestrado Profissional em Gestão Pública, cujo objetivo é analisar o clima organizacional na UFES/Campus de São Mateus, a fim de identificar os fatores que interferem no ambiente de trabalho.

A sua opinião é extremamente valiosa para análise e desenvolvimento de mecanismos que tornem nosso clima de trabalho cada vez melhor.

I. PERFIL DO SERVIDOR

1. Sexo:

Feminino Masculino

2. Faixa Etária:

18 a 25 anos 26 a 35 anos 36 a 45 anos Acima de 45 anos

3. Estado Civil:

Solteiro(a) Casado(a) Divorciado(a) Outros

4. Grau de Instrução:

Mestrado Doutorado Incompleto Doutorado Completo

Pós-Doutorado Incompleto Pós-Doutorado Completo Outro

5. Tempo de exercício no CEUNES/UFES:

Menos de 5 anos De 5 a 10 anos Mais de 10 anos

II. Dados da Pesquisa de Clima Organizacional

Leia atentamente o conteúdo dessas afirmativas e avalie o quanto cada uma delas descreve o que pensa em relação ao seu ambiente de trabalho. Para responder, assinale apenas em um dos itens da escala de 1 a 5. Escolha o ponto que melhor descreve a sua opinião, conforme orientação abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

Nº	QUESTÕES	1	2	3	4	5
1	Considero o CEUNES um bom lugar para se trabalhar					
2	Defendo o CEUNES interna e externamente quando sinto que estão querendo transmitir uma imagem depreciativa da instituição					
3	Considero que o CEUNES possui influência e prestígio junto à comunidade					
4	Acredito que as atividades das áreas de ensino, pesquisa, extensão e administrativas são prestadas com qualidade no CEUNES					
5	Tenho liberdade para realizar meu trabalho da forma que considero melhor					
6	A avaliação de desempenho no CEUNES reflete o desenvolvimento organizacional dos servidores e favorece aspectos profissionais.					
7	Meu chefe imediato apoia minha participação em programas de capacitação					
8	Me sinto apto a assumir maiores responsabilidades do que as que possuo atualmente					
9	A qualidade dos benefícios e incentivos da Universidade me motiva a ser mais produtivo no ambiente que atuo					
10	Os gestores do CEUNES tratam todos os servidores com justiça					
11	A distribuição das atividades do CEUNES são claras e pautadas na impessoalidade					
12	O organograma do CEUNES reflete a realidade da estrutura organizacional de autoridades e responsabilidades					

13	As instalações, os materiais e os equipamentos disponíveis são adequadas para o bom desempenho das minhas atividades					
14	Meu local de trabalho é um lugar psicologicamente e emocionalmente saudável para se trabalhar					
15	O CEUNES realiza prontamente a manutenção de equipamentos					
16	O CEUNES promove oportunidades de integração (lazer, cultura, esporte) para os seus servidores					
17	Os setores e departamentos cooperam reciprocamente para a execução das atividades visando o bem comum					
18	Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho					
19	Considero que as atividades de integração contribuem para a melhoria do clima de trabalho no CEUNES					
20	As diferenças de caráter pessoal e emocional são respeitadas numa situação de conflito entre servidores					
21	Considero importante que a candidatura para a eleição de diretor se estenda aos Técnicos Administrativos em Educação					
22	As nomeações de chefias por indicação da Direção acabam trazendo chefes com boas habilidades de liderança					
23	Meu superior imediato sabe coordenar as pessoas e distribuir tarefas adequadamente, evitando sobrecarga					
24	Minha chefia imediata se importa com a integração da equipe, realizando confraternizações e ouvindo as necessidades de seus subordinados					
25	Me considero respeitado e valorizado pelo meu superior imediato					
26	O CEUNES oferece oportunidades para meu desempenho e crescimento profissional					
27	O relacionamento que tenho com a chefia e com os colegas me motivam a permanecer no CEUNES					
28	Os salários pagos pela instituição são motivadores					
29	Estou satisfeito com a jornada de trabalho da minha classe					
30	Quando apresento uma sugestão de melhoria no meu setor/departamento, meu superior imediato reconhece minha iniciativa e me dá a oportunidade para debater com outros colegas e superiores					

III. QUESTÕES ABERTAS

A fim de levantar sua opinião de modo mais abrangente sobre o tema, elaboramos as 3 questões abaixo. Sua contribuição é muito importante!

1) Na sua opinião há, no seu ambiente de trabalho, condições laborais adequadas, oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal e boas relações interpessoais entre os servidores? Comente.

2) Você já notou que, no CEUNES, a divergência de ideias, ou até mesmo o conflito com colegas e superiores hierárquicos, levam ao afastamento, perseguição, medo ou prejuízo pessoal e/ou profissional de algum modo? Comente.

3) Você gostaria de fazer algum comentário sobre o clima organizacional no CEUNES que não tenha sido abordado nas questões anteriores? Faça-o neste espaço.

APÊNDICE C –**Questionário *Online* da Pesquisa aplicado aos TAEs****CLIMA ORGANIZACIONAL – CEUNES**

Prezados Servidores,

Estamos realizando uma pesquisa para o Mestrado Profissional em Gestão Pública, cujo objetivo é analisar o clima organizacional na UFES/Campus de São Mateus, a fim de identificar os fatores que interferem no ambiente de trabalho.

A sua opinião é extremamente valiosa para análise e desenvolvimento de mecanismos que tornem nosso clima de trabalho cada vez melhor.

I. PERFIL DO SERVIDOR

1. Sexo:

Feminino Masculino

2. Faixa Etária:

18 a 25 anos 26 a 35 anos 36 a 45 anos Acima de 45 anos

3. Estado Civil:

Solteiro(a) Casado(a) Divorciado(a) Outros

4. Grau de Instrução:

Ensino Fundamental Ensino Médio Incompleto Ensino Médio Completo

Graduação Incompleta Graduação Completa Especialização Incompleta

Especialização Completa Mestrado Incompleto Mestrado Completo

Doutorado Incompleto Doutorado Completo

5. Tempo de exercício no CEUNES/UFES:

Menos de 5 anos De 5 a 10 anos Mais de 10 anos

II. Dados da Pesquisa de Clima Organizacional

Leia atentamente o conteúdo dessas afirmativas e avalie o quanto cada uma delas descreve o que pensa em relação ao seu ambiente de trabalho. Para responder, assinale apenas em um dos itens da escala de 1 a 5. Escolha o ponto que melhor descreve a sua opinião, conforme orientação abaixo:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não Concordo, Nem Discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

Nº	QUESTÕES	1	2	3	4	5
1	Considero o CEUNES um bom lugar para se trabalhar					
2	Defendo o CEUNES interna e externamente quando sinto que estão querendo transmitir uma imagem depreciativa da instituição					
3	Considero que o CEUNES possui influência e prestígio junto à comunidade					
4	Acredito que as atividades das áreas de ensino, pesquisa, extensão e administrativas são prestadas com qualidade no CEUNES					
5	Tenho liberdade para realizar meu trabalho da forma que considero melhor					
6	A avaliação de desempenho no CEUNES reflete o desenvolvimento organizacional dos servidores e favorece aspectos profissionais.					
7	Meu chefe imediato apoia minha participação em programas de capacitação					
8	Me sinto apto a assumir maiores responsabilidades do que as que possuo atualmente					
9	A qualidade dos benefícios e incentivos da Universidade me motiva a ser mais produtivo no ambiente que atuo					
10	Os gestores do CEUNES tratam todos os servidores com justiça					
11	A distribuição das atividades do CEUNES são claras e pautadas na impessoalidade					
12	O organograma do CEUNES reflete a realidade da estrutura organizacional de autoridades e responsabilidades					

13	As instalações, os materiais e os equipamentos disponíveis são adequadas para o bom desempenho das minhas atividades					
14	Meu local de trabalho é um lugar psicologicamente e emocionalmente saudável para se trabalhar					
15	O CEUNES realiza prontamente a manutenção de equipamentos					
16	O CEUNES promove oportunidades de integração (lazer, cultura, esporte) para os seus servidores					
17	Os setores e departamentos cooperam reciprocamente para a execução das atividades visando o bem comum					
18	Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho					
19	Considero que as atividades de integração contribuem para a melhoria do clima de trabalho no CEUNES					
20	As diferenças de caráter pessoal e emocional são respeitadas numa situação de conflito entre servidores					
21	Considero importante que a candidatura para a eleição de diretor se estenda aos Técnicos Administrativos em Educação					
22	As nomeações de chefias por indicação da Direção acabam trazendo chefes com boas habilidades de liderança					
23	Meu superior imediato sabe coordenar as pessoas e distribuir tarefas adequadamente, evitando sobrecarga					
24	Minha chefia imediata se importa com a integração da equipe, realizando confraternizações e ouvindo as necessidades de seus subordinados					
25	Me considero respeitado e valorizado pelo meu superior imediato					
26	O CEUNES oferece oportunidades para meu desempenho e crescimento profissional					
27	O relacionamento que tenho com a chefia e com os colegas me motivam a permanecer no CEUNES					
28	Os salários pagos pela instituição são motivadores					
29	Estou satisfeito com a jornada de trabalho da minha classe					
30	Quando apresento uma sugestão de melhoria no meu setor/departamento, meu superior imediato reconhece minha iniciativa e me dá a oportunidade para debater com outros colegas e superiores					

III. QUESTÕES ABERTAS

A fim de levantar sua opinião de modo mais abrangente sobre o tema, elaboramos as 3 questões abaixo. Sua contribuição é muito importante!

1) Na sua opinião há, no seu ambiente de trabalho, condições laborais adequadas, oportunidades de desenvolvimento profissional e pessoal e boas relações interpessoais entre os servidores? Comente.

2) Você já notou que, no CEUNES, a divergência de ideias, ou até mesmo o conflito com colegas e superiores hierárquicos, levam ao afastamento, perseguição, medo ou prejuízo pessoal e/ou profissional de algum modo? Comente.

3) Você gostaria de fazer algum comentário sobre o clima organizacional no CEUNES que não tenha sido abordado nas questões anteriores? Faça-o neste espaço.

**APÊNDICE D –
Projeto Final Apresentado como Produto da Pesquisa**

AIDRAN DE JESUS TYBEL

**PROGRAMA DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA
PROPOSTA DE INTEGRAÇÃO DE SERVIDORES**

Projeto aplicável ao Centro Universitário Norte do Espírito Santo como produto final da pesquisa intitulada “Clima Organizacional no serviço público: um estudo com servidores da UFES, Campus de São Mateus” do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, da Universidade Federal do Espírito Santo.

SÃO MATEUS
2018

1 APRESENTAÇÃO

Com a evolução da sociedade, as organizações têm notado que o capital humano é fator relevante para o desenvolvimento organizacional, afinal são as pessoas que respondem pela interação e interdependência dos processos, estrutura, tecnologia e ambiente que compõem uma organização. Deste modo, estudos na área de comportamento humano são fundamentalmente importantes para desenvolver mecanismos que instituem ou aprimorem a satisfação e motivação no trabalho.

De maneira geral, quando uma organização pública realiza um concurso e empossa um novo servidor, ela espera que ele aumente os índices de eficiência, eficácia e efetividade, o que corresponde a uma melhor prestação de serviços à sociedade.

Nesse sentido, o primeiro ponto a se desenvolver em relação ao novo servidor é sua acolhida, visando integrá-lo ao novo ambiente de trabalho, através da apresentação da cultura, do contexto e do sistema de funcionamento da instituição, para que ele possa atender adequadamente às expectativas da organização. Esse é o propósito da Socialização Organizacional, uma importante ferramenta gerencial que auxilia no processo de desenvolvimento da Gestão de Pessoas de uma instituição.

Para Schein (1982), o uso da expressão socialização organizacional tem associação com a maneira pela qual as organizações recebem um novo colaborador e este aprende os sistemas de valores, normas e os padrões de comportamento esperados para o contexto da organização ou para o grupo no qual está ingressando.

Lussier, Reis e Ferreira (2010, p. 48) advogam que:

A cultura organizacional compreende os valores, convicções e premissas sobre o comportamento apropriado que os membros de uma organização compartilham. O conceito de cultura organizacional é uma abordagem para entender como as organizações funcionam.

Nesse sentido, Banov (2011) ensina que o processo de socialização organizacional busca não somente inserir, mas também adaptar e manter o novo colaborador na cultura da organização, bem como integrá-lo como um membro desta. Nesse

processo, o colaborador deverá também incorporar as representações e informações que o orientará a respeito da cultura da instituição.

Um ponto fundamental a ser observado pelas organizações é fato de que os três primeiros meses em um novo emprego são cruciais, uma vez que as expectativas dos recém-contratados ficam mais evidentes (WATKINS, 2016). Por isso, Banov (2013) sugere que a instituição contratante procure adequar o novo colaborador ao cargo e à cultura organizacional.

Assim, a pesquisa intitulada “Clima Organizacional no serviço público: um estudo com servidores da UFES, *Campus* de São Mateus” do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, da Universidade Federal do Espírito Santo levantou uma investigação com o objetivo de analisar o clima organizacional do Centro Universitário Norte do Espírito Santo (CEUNES), também conhecido como o *Campus* São Mateus/UFES, a fim de identificar os fatores que interferem no ambiente de trabalho, de modo que tal análise fosse capaz de servir de ferramenta gerencial para as decisões sobre a prática de gestão de pessoas na organização pesquisada. O resultado apontou que a organização tem um diagnóstico de clima classificado como mediano, ou seja, possui pontos a melhorar.

2 JUSTIFICATIVA

A análise dos dados da pesquisa de clima organizacional no *Campus* de São Mateus demonstrou que os pontos a melhorar são questões ligadas à coordenação dos esforços e interações dos colaboradores e fatores relacionados ao ambiente de trabalho e ao relacionamento interpessoal, cujas principais preocupações referem-se à integração e interação entre os servidores e a gestão de conflitos.

Desses fatores, os sujeitos da pesquisa foram enfáticos com a questão da integração entre servidores. Para eles, grande parte dos problemas relacionados ao clima organizacional vigente na instituição diz respeito à falta de interação entre os colaboradores, que muitas vezes sequer se conhecem.

Neste sentido, o processo de socialização organizacional que representa o programa através do qual a pessoa adquire conhecimento dos pressupostos básicos, valores, normas que compõem a cultura organizacional da qual fará parte, pode contribuir para o acolhimento do mesmo no ambiente de trabalho (VAN MAANEN, 1996).

A partir desses pressupostos, um breve levantamento no modo como funciona a integração dos novos servidores no *Campus*, por meio também da observação participante verificou-se que os ingressantes são empossados pela Gestão de Pessoas, recebem orientações básicas e são informados do Portal da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da Universidade a fim de conhecerem os manuais de orientação para gestão e desenvolvimento de pessoas, encaminham para o setor de atenção à saúde e assistência social para conhecer essa parte e posteriormente às suas unidades de exercício, ou seja, o processo é realmente básico e se resume a orientações genéricas que acabam por não integrar devidamente o servidor, muito menos de conhecer a cultura e a estrutura da organização. Além disso, uma equipe da PROGEP realiza o Seminário de Integração de Servidores a cada 1 ano e meio, em alguns casos até a cada 2 anos, em que são tratadas questões sobre: estrutura da Universidade, benefícios, incentivos, licenças legais e aposentadoria.

Entende-se que o procedimento utilizado atualmente precisa evoluir para um Programa de Socialização Organizacional, pois as orientações básicas recebidas pela Gestão de Pessoas, somadas ao fato da integração pela PROGEP ocorrer a cada um ano e meio não é condizente com a necessidade do indivíduo de conhecer a cultura e integrar-se ao ambiente de trabalho em um espaço de tempo menor do que é oferecido pela PROGEP. A inserção do indivíduo na organização exige o conhecimento de seu ambiente, seus valores, cultura praticada, comportamentos aceitos, transmissão de informações.

A execução da proposta deste programa pode agregar reconhecimento de valor aos indivíduos ingressantes no CEUNES, bem como se apresenta como um mecanismo para desenvolver o servidor em seu local de trabalho.

3 OBJETIVOS

O objetivo geral é implementar um programa de socialização organizacional na UFES, *Campus* de São Mateus.

Os objetivos específicos são:

- Propor a implementação do projeto junto à direção do CEUNES e ao Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DDP)/PROGEP;
- Promover a ambientação dos novos servidores;
- Capacitar os novos servidores para iniciação no serviço público.

4 COORDENAÇÃO DO PROJETO

O projeto será Coordenado pelo Técnico-Administrativo em Educação (TAE): Aidran de Jesus Tybel, lotado na Gestão de Pessoas/Gerência Administrativa/CEUNES.

A equipe a ser convidada a implementar esta Proposta corresponde:

- A servidora TAE: Sarah Tiburtino Moreira, lotada na Gestão de Pessoas/Gerência Administrativa/CEUNES;
- Representantes da Equipe da Coordenação de Atenção à Saúde e Assistência Social (CASAS)/CEUNES;
- Um servidor docente, lotado em um dos departamentos do CEUNES.

Além do auxílio da Divisão de Apoio Técnico e Administrativo (DATA)/DDP/PROGEP/UFES.

5 RESUMO DA PROPOSTA

Em síntese, a proposta engloba a realização de uma semana de integração dos novos servidores para que conheça melhor a cultura organizacional, a estrutura da Universidade, o conjunto de benefícios, direitos e deveres que a compõe, além da apresentação dos ingressantes aos setores e departamentos que compõem o CEUNES e a realização de capacitação para operar os sistemas computacionais básicos da Universidade para que desempenhe com maior sucesso sua nova função. Propõe-se uma periodicidade quadrimestral para realização da semana de integração, com número mínimo de 05 servidores ingressantes. Caso não atinja esse número, os servidores são remanejados para participação no próximo quadrimestre.

6 METODOLOGIA

A metodologia utilizada deve ser participativa com a avaliação contínua, com aulas expositivas e dialogadas, vídeos e dinâmicas. O modo sob o qual se pretende desenvolver o Programa de Socialização Organizacional do CEUNES é assim estruturado:

DIA 1 – ASSUNTOS ORGANIZACIONAIS

08:00 - Abertura – recepção e entrega de material didático (Organização).

08:15 - Boas vindas (Diretor do CEUNES).

08:30 - Dinâmica de grupo (Organização).

09:00 - Vídeo institucional – Apresentação da UFES.

09:30 - O Campus de São Mateus (Organização).

10:00 - Coffee Break.

10:30 - Dinâmica de grupo expectativas dos novos servidores (Organização).

11:00 - Apresentação do Portal da UFES e Portal do CEUNES (Organização).

11:30 – Dúvidas e encerramento da parte matutina.

12:00 – Almoço.

13:00 – Apresentação da Página da PROGEP – Manuais de Procedimentos – orientações gerais (Organização).

- 13:30 – Regime Jurídico Único (RJU) e Legislação de Pessoal (Organização).
- 14:00 – Capacitações (Organização).
- 15:30 – Intervalo.
- 16:00 – Dinâmica de Grupo (Organização).
- 16:30 – Sistema de Gestão de Pessoas (SIGEPE), Webmail Institucional, Portal do Servidor (Organização).
- 17:00 – Encerramento da parte vespertina.

DIA 2 – ASSUNTOS DA CARREIRA

- 08:00 – Palestra Saúde do Servidor (Equipe do CASAS).
- 09:00 – Dinâmica de Grupo (Equipe do CASAS).
- 09:30 – Licenças e Afastamentos (Equipe do CASAS).
- 10:00 – Coffee Break.
- 10:30 – Carreira [Representante da Comissão Interna de Supervisão (CIS)].
- 11:00 – Dúvidas sobre a Carreira (Representante da CIS).
- 11:30 – Previdência Complementar, Assentamento Funcional (Organização).
- 12:00 – Almoço.
- 13:00 – Representação Sindical: Sindicato dos Trabalhadores da UFES (SINTUFES) para os TAEs e Associação dos Docentes da UFES (ADUFES) para os docentes (Representantes de cada categoria em locais diferentes).
- 14:00 – Palestra sobre Assédio Moral (Representantes Sindicais).
- 14:30 – Informações gerais: estágio probatório e avaliação de desempenho (Organização).
- 15:00 – Intervalo
- 15:30 – Palestra: Ética no Serviço Público, Direitos e Deveres (Representante DGP)
- 17:00 – Encerramento da parte vespertina.

DIA 3 – CONHECENDO O CEUNES

- 08:00 – 11:00 - Visita Guiada Pelas Instalações do *Campus* e apresentação às equipes de trabalho, com encerramento na Fazenda Experimental.
- 12:00 – Almoço.
- 13:00 – 17:00 - Acolhida pelas equipes de trabalho e início das atividades laborais.

DIA 4 – CAPACITAÇÃO BÁSICA

13:00 - 17:00: **CURSO DO SISTEMA LEPISMA e UFES DIGITAL (4H)**

DIA 5 – CAPACITAÇÃO BÁSICA

13:00 – 17:00: Curso do SREP (4H) para TAEs (Organização).

13:00 – 17:00: Curso do Portal do Professor (Registro e Controle Acadêmico (4H) para Docentes (servidor docente).

7 RESULTADOS ESPERADOS

Espera-se que o Programa de Socialização Organizacional sirva de ferramenta gerencial para acolhimento e direcionamento aos novos servidores e contribua para aumentar sua satisfação e motivação, possibilitando, portanto, uma melhor avaliação do clima organizacional do CEUNES. Além disso, recomenda-se que a Universidade busque realizar ações de integração e interação entre servidores de modo contínuo, a fim de manter sempre agradável o ambiente laboral.

Curto Prazo

- Visão holística;
- Conhecer as atividades e os colegas de trabalho;
- Internalizar história, missão e princípios.

Médio Prazo

- Sentimento de pertencer à instituição;
- Melhorar a interação entre os servidores, reduzindo os conflitos;
- Comprometimento, qualidade, produtividade.

Longo Prazo

- Maior retenção/tempo de permanência;
- Melhorar a satisfação e motivação dos servidores para com a instituição;
- Melhorar a comunicação interna.

REFERÊNCIAS

BANOV, M. R. **Mudanças organizacionais: o perfil da empresa e do colaborador.** São Paulo: Atlas, 2013.

_____. **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LUSSIER, R. N.; REIS, A. C. F.; FERREIRA, A. A. **Fundamentos de administração:** tradução e adaptação da 4ª edição norte-americana [tradução Guilherme Rocha Basílio e Marta Reyes Gil Passos]. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SCHEIN, E. H. **A psicologia organizacional.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

VAN MAANEN, J. (1996). Processando as pessoas: estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996.

WATKINS, M. **Os primeiros 90 dias: estratégias de sucesso para novos líderes.** 2. ed. São Paulo: HSM do Brasil, 2016.