

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO**

por

Daiane Truylio

Monografia apresentada ao curso de especialização em gestão pública – modalidade EAD da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM – RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Especialista em Gestão Pública**.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

Santa Maria, RS, Brasil

2013

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Polo de Tapejara
Curso de Especialização em Gestão Pública
Modalidade EAD**

A Comissão Examinadora abaixo assinada, aprova a monografia de especialização

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO**

elaborada por
Daiane Truylio

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Pública

Dr^a. Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga
(Presidente/Orientador)

Flavia Luciane Scherer

Clandia Maffini Gomes

Santa Maria, 18 de janeiro de 2013.

RESUMO

Monografia de Especialização
Programa de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública
Universidade Federal de Santa Maria

CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO

Autora: Daiane Truylio

Orientador: Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 18 de janeiro de 2013.

Este trabalho trata sobre o Clima Organizacional no âmbito de uma instituição pública de ensino. O estudo é realizado tendo em vista a percepção dos servidores ativos e efetivos do Instituto Federal do Rio Grande do Sul – IFRS – Câmpus Erechim, sendo utilizada a metodologia desenvolvida por Sbragia (1983) para a construção do questionário. Foi elaborado o perfil dos servidores e realizada as análises por grupos de servidores, após sugerido melhorias para as variáveis mais desfavoráveis.

Palavras-chave: clima organizacional, IFRS.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura do IFRS.....	13
Figura 2 – Vista aérea do câmpus Erechim – abril de 2012.....	15
Figura 3 – Organograma.....	17
Figura 4 – Intensidade, direção e tempo são propriedades da motivação.....	23
Figura 5 – Pirâmide de Maslow.....	24
Figura 6 – Especificação das dimensões e/ou variáveis de clima.....	32
Figura 7 – Comparação dos métodos de pesquisa de clima organizacional.....	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Sexo dos participantes da pesquisa.....	38
Gráfico 2 – Carreira dos participantes da pesquisa.....	39
Gráfico 3 – Servidores com FG/CD.....	39
Gráfico 4 - Faixa etária dos participantes da pesquisa.....	40
Gráfico 5 – Escolaridade dos participantes da pesquisa.....	41
Gráfico 6 – Tempo de serviço público dos participantes da pesquisa.....	42
Gráfico 7 – Faixa salarial dos participantes da pesquisa.....	42
Gráfico 8 – Resultado da pesquisa de clima organizacional.....	45
Gráfico 9 – Sexo dos participantes da pesquisa.....	47
Gráfico 10 –Carreira dos participantes da pesquisa.....	49
Gráfico 11 – Servidores com FG/CD.....	51
Gráfico 12 – Faixa etária dos participantes da pesquisa.....	53
Gráfico 13 – Escolaridade dos participantes da pesquisa.....	55
Gráfico 14 – Tempo de serviço público no IFRS – Câmpus Erechim dos participantes da pesquisa.....	57
Gráfico 15 – Faixa salarial dos participantes da pesquisa.....	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Funções.....	18
Quadro 2 – O processo básico da motivação.....	22
Quadro 3 – Fatores motivadores, segundo Herzberg.....	26
Quadro 4 – Fatores higiênicos, segundo Herzberg.....	27
Quadro 5 – Questões e Variáveis da Pesquisa.....	43
Quadro 6 – Aspectos favoráveis e desfavoráveis.....	46
Quadro 7 – Aspectos favoráveis e desfavoráveis considerando o sexo do participante.....	47
Quadro 8 – Aspectos favoráveis e desfavoráveis considerando a carreira dos participantes.....	49
Quadro 9 – Aspectos favoráveis e desfavoráveis considerando se o participante tem FG/CD.....	51
Quadro 10 – Aspectos favoráveis e desfavoráveis considerando a faixa etária dos participantes.....	53
Quadro 11 – Aspectos favoráveis e desfavoráveis considerando a escolaridade dos participantes.....	56
Quadro 12 – Aspectos favoráveis e desfavoráveis considerando o tempo de serviço público no IFRS – Câmpus Erechim.....	58
Quadro 13 – Aspectos favoráveis e desfavoráveis considerando a faixa salarial dos participantes.....	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICO.....	11
2 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO.....	12
2.1 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL.....	12
2.2 IFRS - CÂMPUS ERECHIM.....	13
2.2.1 Estrutura.....	17
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL.....	19
3.1 ORGANIZAÇÃO.....	19
3.2 MOTIVAÇÃO.....	20
3.2.1 Ciclo da motivação.....	22
3.2.2 Hierarquia de Maslow.....	23
3.2.3 A Teoria Dos Dois Fatores.....	25
3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	27
3.3.1 Pesquisa de Clima Organizacional.....	28
3.3.2 Modelos de Pesquisa de Clima.....	29
3.3.2.1 Modelo de Litwin e Stringer.....	30
3.3.2.2 Modelo de Kolb.....	30
3.3.2.3 Modelo de Sbragia.....	31
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	34
4.1 DELINEAMENTO E DEFINIÇÃO DE TERMOS.....	34
4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	35
4.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	35
4.3.1 Coleta De Dados.....	35
4.3.1.1 Questionário.....	36
4.3.2 Análise De Dados.....	37
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	38
5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES.....	38
5.2 QUESTÕES ESPECÍFICAS.....	43
5.2.1 Sexo.....	46
5.2.2 Carreira.....	48
5.2.3 FG/CD.....	50
5.2.4 Faixa Etária.....	52
5.2.5 Escolaridade.....	55
5.2.6 Tempo de Serviço Público no IFRS – Câmpus Erechim.....	57
5.2.7 Faixa Salarial.....	59
5.2.8 Análise Geral.....	61
5.2.9 Comentários.....	62
5.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS.....	63
5.3.1 Estrutura.....	64
5.3.2 Conflito.....	64
5.3.3 Recompensa.....	64
5.3.4 Progresso.....	65
5.3.5 Reconhecimento.....	65

6. CONCLUSÃO.....	66
REFERÊNCIAS.....	68
APÊNDICE.....	70

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais, as pessoas são consideradas essenciais para o sucesso das organizações, por isso é preciso motivá-las para que produzam da melhor forma possível. É necessário, então, verificar uma maneira de medir o grau de motivação das pessoas inseridas em contextos organizacionais e o que pode ser feito para manter ou aumentar este grau.

Os servidores públicos tem o papel de representar o Estado durante a execução de suas atividades profissionais. Para efetuar de forma satisfatória este papel precisam estar motivados. Porém, um único servidor motivado, dentro de um órgão, não trará os resultados esperados, é preciso que o conjunto esteja disposto a contribuir. Neves (2000, p. 26) afirma que "os resultados indicam que o clima influencia, quer a motivação e comportamento dos indivíduos, quer a produtividade organizacional".

As organizações buscam "criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização" (KANAANE, 2009, p. 40).

Dessa forma, o presente trabalho busca analisar o clima organizacional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Câmpus Erechim, trata-se de uma instituição relativamente nova, já que iniciou suas atividades em 2009. Portanto, verificar o clima organizacional atual e constatar as necessidades de melhorias possibilitará que se crie, desde o início, uma cultura de valorização das pessoas. Além, de contribuir para o crescimento da instituição já que para isto, é necessário o empenho dos servidores.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A globalização faz com que as organizações estejam constantemente em processos de mudanças a fim de se adaptarem para permanecerem no mercado. As organizações públicas não diferem desta realidade, já que precisam se adaptar para atender às demandas da sociedade.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS) surgiu com a integração de cinco instituições já existentes e com a implantação de novos câmpus, de acordo com o programa de expansão da rede federal de ensino (IFRS, 2012).

A integração de unidades com culturas diferentes implicou uma fase de transição, onde os debates com relação ao rumo a ser dado à nova instituição esteve bastante presente em todos os momentos.

Dentre os novos câmpus implantados está o de Erechim, que iniciou suas atividades em 2009. Passados 4 anos de criação do IFRS e 3 anos do câmpus Erechim, é importante verificar como os servidores se sentem em seu ambiente de trabalho.

Para isso, a pesquisa de clima organizacional procura identificar a percepção dos participantes em relação à organização. A melhora do clima faz com que, conseqüentemente, as pessoas produzam mais, uma vez que se sentem motivadas a trabalhar (NEVES, 2000).

A motivação dentro de uma instituição de ensino precisa ser constante, caso contrário, o objetivo principal que é a produção e transmissão de conhecimento, se tornará uma tarefa árdua.

Além disso, é importante que seja uma política do IFRS valorizar e motivar os servidores públicos que exercem suas funções nesta organização. Com isso, emerge o seguinte questionamento: Como os servidores, do IFRS - Câmpus Erechim, percebem o clima organizacional da instituição?

1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICO

De modo geral busca-se verificar como os servidores públicos ativos e efetivos, do IFRS – Câmpus Erechim, percebem o clima organizacional da instituição.

Especificamente, os objetivos são:

- Traçar um perfil profissional dos servidores;
- Verificar a percepção dos servidores com cada variável envolvida na pesquisa de clima organizacional; e
- Propor medidas gerenciais para tornar o clima organizacional mais adequado às necessidades apontadas pelos servidores.

2 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A Instituição alvo da pesquisa é o Câmpus Erechim do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - IFRS.

2.1 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL

Os Institutos Federais de Ensino - IFE foram criados pela Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008. O artigo 2º desta lei os define:

Art. 2º Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei.

Por serem autarquias, conforme definido em lei, os institutos possuem autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - IFRS foi criado em 2008 por meio da integração de cinco instituições que se transformaram nos câmpus Bento Gonçalves, Canoas, Porto Alegre, Rio Grande e Sertão. Além destes, foram criados os câmpus de Erechim, Caxias do Sul, Osório e Restinga, conforme o plano de expansão da rede federal de ensino. Ademais, há os câmpus Farroupilha, Feliz e Ibirubá unidades que foram federalizadas. A distribuição dos câmpus pode ser verificada na figura 1. A reitoria do IFRS está localizada na cidade de Bento Gonçalves.



Figura 1 - Estrutura do IFRS
Fonte: IFRS (2012)

Além dos campi já em funcionamento há ainda a previsão de implantação de mais quatro: Alvorada, Rolante, Vacaria e Viamão.

2.2 IFRS - CÂMPUS ERECHIM

A cidade de Erechim, está localizada no norte do Rio Grande do Sul, na região denominada de Alto Uruguai. Possui uma área de 409,06 km² e uma população de 96.094 habitantes (PREFEITURA MUNICIPAL DE ERECHIM, 2012).

O início da implantação do atual câmpus Erechim do IFRS, antecede a própria criação dos Institutos Federais. Em 2006, o Ministério da Educação por meio de um ato autorizou a criação da então denominada Escola Técnica Federal do Alto Uruguai, como parte do Plano de Expansão da Rede Federal de Ensino Técnico e Tecnológico (IFRS, 2012).

A criação de uma instituição de ensino técnico, no município foi de grande interesse de toda população, não apenas da cidade de Erechim, mas também das cidades pertencentes à região. Por esse motivo, a prefeitura de Erechim, por meio da lei municipal nº 4.238, de 28 de novembro de 2007, doou um terreno com benfeitorias para a implantação da instituição (IFRS, 2012).

Em 2008, foram iniciadas as obras necessárias para reforma e adaptações do prédio, neste mesmo ano foi criado o IFRS, no qual o câmpus Erechim se integrou. Até o início efetivo das atividades no câmpus diversas audiências públicas e reuniões foram realizadas para serem definidas as áreas de conhecimento as quais seriam ofertados os cursos. As áreas escolhidas foram: alimentos, vendas, mecânica e vestuário (IFRS, 2012).

No ano de 2009 os primeiros servidores públicos chegaram ao câmpus dando início às atividades de ensino. O diretor-geral responsável pelo câmpus foi nomeado pela reitora do Instituto, permanecendo na direção até o dia 31 de janeiro de 2010, quando um novo diretor foi designado, permanecendo até o momento na direção.

Atualmente o câmpus Erechim oferta quatro cursos técnicos subsequentes nas modalidades: mecânica, vestuário, vendas e alimentos. Além, de dois cursos superiores: tecnologia em marketing e engenharia mecânica. O câmpus está em fase de expansão física, com duas obras em andamento para a construção de laboratórios, salas de aula, biblioteca e áreas de convivência, visando atender à crescente demanda pelos cursos ofertados. A figura 2 mostra o atual espaço físico do câmpus Erechim.



Figura 2 – Vista aérea do câmpus Erechim – abril de 2012
Fonte: IFRS (2012)

O câmpus conta com setenta e quatro colaboradores diretos que desenvolvem atividades de ensino, pesquisa e extensão. O quadro de pessoal pode ser visualizado na tabela 1.

Tabela 1 - Quantitativo de pessoal do câmpus Erechim

Segmento	Quantitativo
Professores	44
Técnico Administrativos	30
Total de Ativos	74

Fonte: Coordenação de Gestão de Pessoas - IFRS Câmpus Erechim

Além dos professores efetivos há outras duas formas de contrato, os substitutos e os temporários, os quais possuem vínculo por prazo determinado com a Instituição, conforme tabela 2.

Tabela 2 - Quantitativo de professores

Segmento	Quantitativo
Professor Efetivo – 40 horas - Dedicção Exclusiva	34
Professor Temporário – 20 horas	3
Professor Temporário – 40 horas	4
Professor Substituto – 20 horas	2
Professor Substituto – 40 horas	1
TOTAL	44

Fonte: Coordenação de Gestão de Pessoas - IFRS Câmpus Erechim

Os trinta técnicos administrativos estão distribuídos em diversos cargos, conforme tabela 3.

Tabela 3 - Quantitativo dos cargos técnico administrativos

Cargo	Quantitativo
Analista de Tecnologia da Informação	1
Assistente de Aluno	2
Assistente em Administração	11
Auxiliar de Biblioteca	1
Auxiliar de Laboratório	1
Bibliotecário	1
Contador	1
Pedagogo – Administração Escolar	4
Pedagogo – Supervisão	1
Psicólogo	1
Técnico de Laboratório – Área Mecânica	1
Técnico de Laboratório – Área Vestuário	1
Técnico em Alimentos e Laticínios	1
Técnico em Assuntos Educacionais	2
Técnico em Tecnologia da Informação	1
TOTAL	30

Fonte: Coordenação de Gestão de Pessoas - IFRS Câmpus Erechim

2.2.1 Estrutura

O câmpus Erechim está diretamente subordinado à reitoria, onde há cinco pró-reitorias: ensino, pesquisa e inovação, desenvolvimento institucional, administração e extensão. A figura 3, procura demonstrar de forma simplificada, já que não há organograma oficial, os setores, departamentos e coordenações do câmpus.

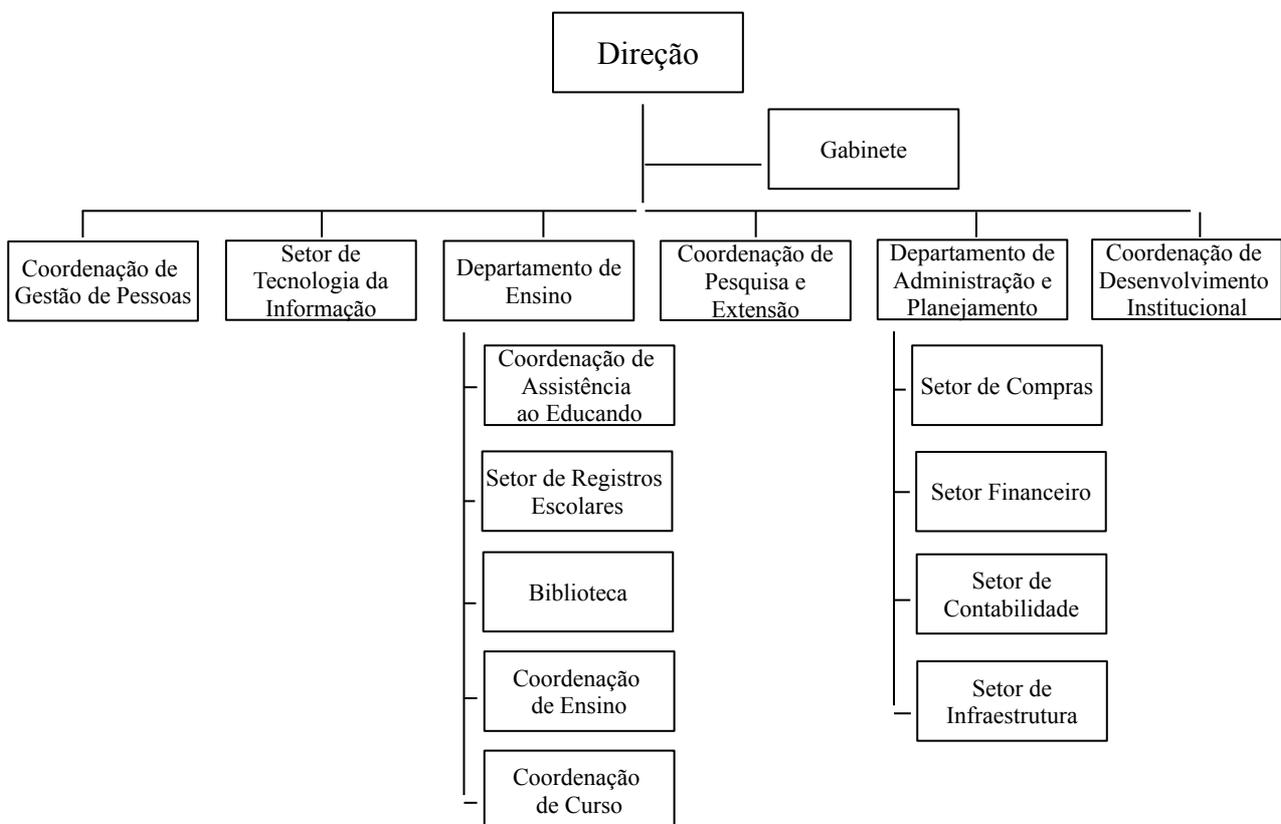


Figura 3 – Organograma
Fonte: Elaborado pela autora

Além do organograma há muitos regulamentos e normas que ainda precisam ser elaborados e aprovados devido ao pouco tempo de atividade do Instituto.

As funções de confiança são ocupadas por servidores efetivos do câmpus. O quadro 1 mostra o nome das funções de chefia e direção e seus códigos. Há dois

tipos de funções CD – cargos de direção e FG – funções gratificadas que são subdivididas por números, onde quanto maior for o número, maior é a responsabilidade e o valor recebido para exercer a função.

Quadro 1 - Funções

Função	Código da função
Diretor- Geral	CD-02
Diretor do Departamento de Administração e Planejamento	CD-04
Diretor do Departamento de Ensino	CD-04
Coordenador da Coordenação de Assistência ao Educando	FG-01
Coordenador da Coordenação de Desenvolvimento Institucional	FG-01
Coordenador da Coordenação de Gestão de Pessoas	FG-01
Coordenadora da Coordenação de Registros Escolares	FG-01
Coordenadora da Coordenação de Pesquisa e Extensão	FG-01
Chefe do Setor de Infraestrutura	FG-02
Coordenador da Coordenação de Ensino	FG-02
Chefe de Gabinete	FG-02
Chefe do Setor Financeiro	FG-02
Chefe do Setor de Tecnologia da Informação	FG-02
Chefe do Setor de Compras	FG-02

Fonte: Coordenação de Gestão de Pessoas - IFRS Câmpus Erechim

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-CONCEITUAL

Para desenvolver o trabalho foi necessário fazer consultas bibliográficas para compreender os assuntos e termos envolvidos numa pesquisa de clima organizacional.

Com isso, buscou-se compreender de forma mais ampla o que é e como é formada uma organização, o que é e como funciona a motivação, entendendo algumas teorias: Hierarquia de Maslow e Teoria dos Dois Fatores.

Já de maneira mais específica procurou-se entender melhor o que é clima organizacional, como é uma pesquisa de clima organizacional e conhecer alguns modelos já desenvolvidos – Modelo de Litwin e Stringer, Modelo de Kold e Modelo de Sbragia - para então selecionar o mais adequado para esta pesquisa.

3.1 ORGANIZAÇÃO

As organizações fazem parte da vida de todas as pessoas, e isso ocorre, devido à interatividade necessária para a sobrevivência dos seres humanos, não vivemos de forma isolada, precisamos interagir. Maximiano (2010, p. 3) coloca que a “sociedade humana é feita de organizações que fornecem os meios para o atendimento de necessidades das pessoas”.

Segundo Daft (2010, pg. 9) “organização é uma entidade social que é voltada para metas e deliberadamente estruturada”, o termo entidade social significa, segundo o autor, que é formada por duas ou mais pessoas. Para ele, só existe organização se houver cooperação uma vez que as organizações existem para atingir objetivos que uma pessoa, de forma isolada, não conseguiria atingir.

Robbins (2004, p. 3) faz uma definição mais completa de organização como “uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua, com o intuito de atingir um objetivo comum”.

Já Maximiano (2010, p. 5) relata que “em essência, as organizações são grupos de pessoas que usam recursos materiais, como espaço, instalações, máquinas, móveis e equipamentos; e recursos intangíveis, como tempo e conhecimento”.

Dessa forma, pode-se perceber que a existência de uma organização é condicionada à cooperação entre as pessoas, ou seja, não há organização sem pessoas.

As organizações podem ser de várias formas e fornecer os mais diversos produtos e serviços, podendo ser classificadas de maneiras distintas, de acordo com o tamanho, a área de atuação, o número de funcionários, o faturamento, dentre outras classificações.

O comportamento das organizações, segundo Pereira (2003), é influenciado por diversos atores que se encontram no ambiente externo, como os acionistas, os clientes e os sindicatos, além da interferência dos atores internos, como os diversos membros da hierarquia de poder de modo que a interação entre esses atores afeta o cotidiano das organizações.

3.2 MOTIVAÇÃO

Para Chiavenato (2002, p. 129) “as pessoas trazem para as organizações suas habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamentos e percepções”, independentemente do papel por elas desempenhado. No entanto, para que as pessoas possam colocar em prática, da melhor forma, o que sabem é preciso que estejam inseridas em um ambiente agradável e motivador. Daí emana a importância, de que os trabalhadores sintam-se bem dentro do ambiente de trabalho, para que possam produzir o melhor que puderem.

Para Luz (2003) é missão da administração de recursos humanos das organizações motivar ou pelo menos tornar satisfeitos os funcionários, para isso é preciso diagnosticar, com periodicidade, o clima organizacional, para verificar se a missão está sendo cumprida.

O termo motivação vem se tornando cada vez mais presente no cotidiano

das organizações, sendo considerado por muitos gestores como um fator estratégico para o sucesso. Para demonstrar esta importância Luz (2003) relata que o desempenho das pessoas interfere no desempenho organizacional, e o desempenho dessas pessoas é afetado pela motivação. Dessa forma, "o desempenho de cada trabalhador é consequência da sua competência, ou seja, da sua capacidade para o trabalho que realiza, assim como da motivação que possui para realizar o trabalho" (LUZ, 2003, p. 24).

A palavra *motivação* deriva do latim *motivus, movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. Motivo, motor e emoção são outras palavras que têm a mesma raiz. O comportamento humano sempre é motivado. Sempre há um motor funcionando, que movimenta o comportamento humano (MAXIMIANO, 2010, p. 231).

Robbins (2004) relata que motivação refere-se à disposição para realizar algo, condicionado pela capacidade desta realização satisfazer uma necessidade do indivíduo. Além disso, a literatura aponta que as pessoas motivadas esforçam-se mais do que as pessoas não motivadas.

Essa disposição é colocada por Daft (2010) como motivo, que é o que influencia a escolha ou não de determinada ação. Os motivos podem ser internos ou externos. Quando são criados por processos mentais e impulsos interiores são considerados internos; quando resultam do ambiente, em que os indivíduos recebem estímulos e incentivos, são denominados externos. Para Maximiano (2010) a motivação é resultado da interação complexa entre os motivos internos e externos.

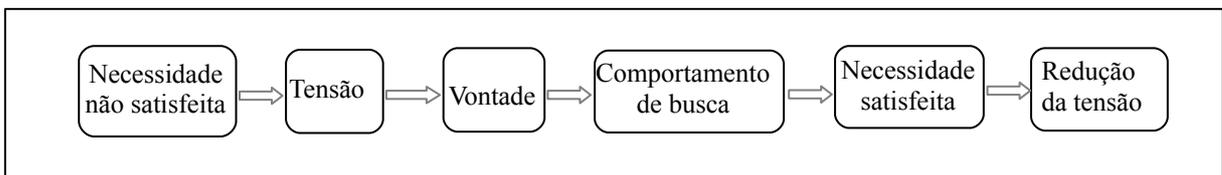
Os motivos que levam à ação são distintos entre os indivíduos de modo que duas pessoas em uma mesma situação podem agir de formas diferentes, o que ocorre, segundo Chiavenato (2002), pelo fato da motivação estar ligada com o sistema cognitivo de cada indivíduo.

Maximiano (2010) afirma que os estudos voltados à motivação visam entender quais são os motivos e forças que movem as pessoas. Para isso, é preciso compreender as suas necessidades, por ele visto como estímulos internos, que são estados de carência. A ação ocorre para satisfazer a esse estado de carência.

3.2.1 Ciclo da motivação

Para compreender o ciclo que gera a motivação, Robbins (2004) explica que “uma necessidade não satisfeita gera tensão, o que estimula a vontade do indivíduo” e, com isso, este age procurando aliviar a tensão e a satisfação da necessidade. Este ciclo é apresentado no quadro 2.

Quadro 2 – O processo básico da motivação



Fonte: Robbins (2004, p. 46)

Pode-se perceber que o ciclo motivacional só ocorre quando há uma necessidade não satisfeita. No entanto, não é sempre que a necessidade é satisfeita ao fim do ciclo. Quando não ocorre o resultado esperado, Chiavenato (2002) relata que pode haver a frustração ou a compensação.

Quando a necessidade não consegue ser satisfeita, a tensão gerada procura outras saídas para ser liberada, podendo ser por via psicológica, como a agressividade, a indiferença, ou por via fisiológica, como a insônia, é o que afirma Chiavenato (2002). Trata-se da frustração que, de acordo com Soto (2002), refere-se à colocação de uma barreira que faz os esforços para satisfazer a motivação fracassarem.

O terceiro resultado que pode ter o ciclo motivacional é a compensação, que ocorre quando outra necessidade é satisfeita o que acaba gerando a redução ou a minimização da tensão gerada pela não satisfeita.

Maximiano (2010, p. 232) acrescenta que o ciclo da motivação tem três propriedades: “Direção: o objetivo do comportamento motivado; Intensidade: a magnitude ou força dos motivos; e Permanência: o tempo durante o qual a motivação se manifesta”, conforme ilustrado na figura 4.

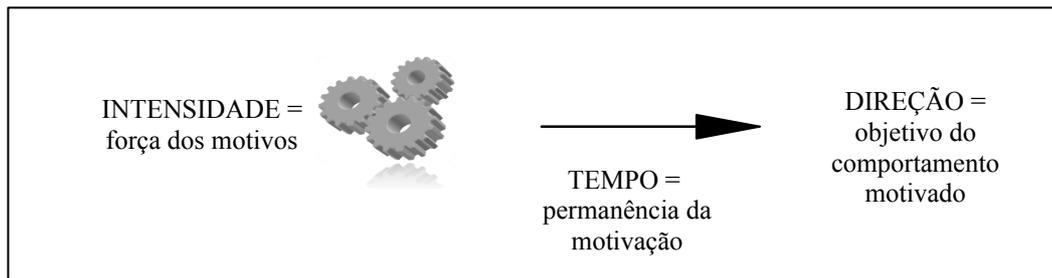


Figura 4 – Intensidade, direção e tempo são propriedades da motivação.

Fonte: Maximiano (2010, p.232)

A observação da figura 4 permite compreender que a ação vai depender dessas três propriedades, mudando uma delas, a ação pode alterar-se também. Chiavenato (2002) destaca que a motivação é cíclica, já que as necessidades são temporais e passageiras. Visando entender as necessidades que geram a motivação, há várias teorias que procuram explicá-las e compreender o que pode satisfazê-las.

3.2.2 Hierarquia de Maslow

Segundo a teoria de Abraham H. Maslow, as necessidades podem ser agrupadas e separadas em espécies de forma hierárquica. Essa separação é demonstrada na figura de uma pirâmide (figura 5) onde a base representa as necessidades mais básicas, primárias; e o topo as mais sofisticadas, secundárias.

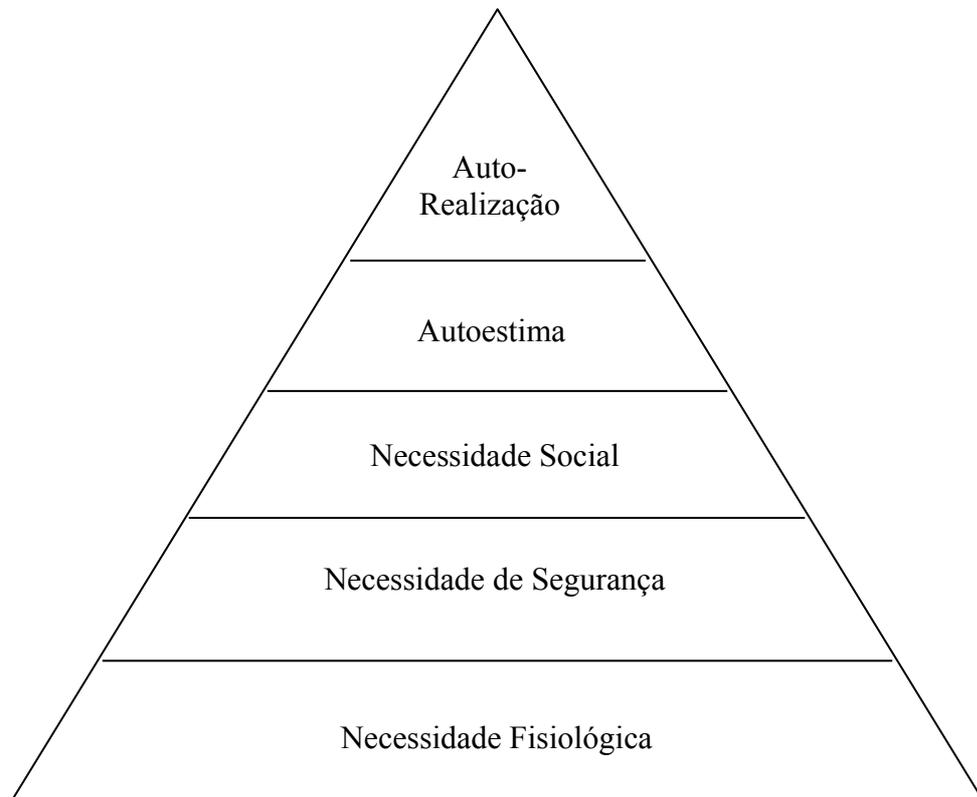


Figura 5 – Pirâmide de Maslow

Fonte: Chiavenato (2002) com base em Abraham H. Maslow

A base da pirâmide refere-se às necessidades fisiológicas, que são de acordo com Daft (2010), as necessidades mais básicas, como alimentação, água e oxigênio. A seguinte, segurança, diz respeito à proteção contra o perigo. As necessidades sociais referem-se à vida em sociedade, junto com as demais pessoas, onde o indivíduo procura fazer parte e ser aceito. Já a necessidade de estima, é resultante da forma como a pessoa se vê e se avalia. No topo da pirâmide, encontra-se a necessidade de autorrealização, que corresponde à necessidade dos indivíduos realizarem seus próprios potenciais, desenvolvendo-os. Esta é a única que pode ser satisfeita apenas de forma intrínseca e que não pode ser controlada e observada pelos demais.

As necessidades que geram motivação são aquelas que não estão sendo atendidas, quando o indivíduo tem uma boa alimentação, tem o tempo necessário para o descanso, ou seja, suas necessidades fisiológicas estão atendidas, estas deixam de ser motivadoras. Então, a necessidade seguinte, segurança, passa a ser a motivadora, de modo que o indivíduo age para supri-la.

Quando ocorre alguma mudança situacional e uma necessidade que já havia sido atendida deixa de ser satisfeita esta pode tornar-se novamente o centro das atenções, fazendo com que o indivíduo volte as suas forças para satisfazê-la.

Robbins (2004) salienta que nenhuma necessidade é satisfeita na sua totalidade, no entanto, quando estiver substancialmente satisfeita encerra-se a motivação. Além disso, as necessidades não ocorrem rigorosamente de forma linear, podendo variar de acordo com as experiências e mudanças ocorridas na vida de cada indivíduo, não havendo etapas predefinidas de motivação (MOTTA e VASCONCELLOS, 2009).

A teoria apresentada por Maslow é uma das mais conhecidas e serviu de base para a realização de outras teorias e estudos sobre a motivação.

3.2.3 A Teoria Dos Dois Fatores

O psicólogo Frederick Herzberg propôs a Teoria dos Dois Fatores, a qual define que a motivação humana depende de fatores higiênicos e fatores motivacionais.

O primeiro fator, segundo Chiavenato (2009, p. 87) refere-se “às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais”, referem-se àqueles recursos utilizados pelas organizações para motivar seus empregados. No entanto, de acordo com este mesmo autor, esse fator tem capacidade limitada de influenciar o comportamento, sendo destinado basicamente para evitar a insatisfação. Com isso, os fatores higiênicos não têm o poder de motivar as pessoas, apenas de evitar a insatisfação.

Já os fatores motivacionais, denominados intrínsecos “referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência” (CHIAVENATO, 2009, p. 87).

Segundo essa teoria, em situações de trabalho, somente os fatores intrínsecos produzem a satisfação com o trabalho. Em outras palavras, apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem fazer as pessoas sentir-se satisfeitas (MAXIMIANO, 2010, p.239).

Sendo assim, os fatores motivacionais geram a satisfação quando atendidos, e quando não atendidos, geram a não satisfação e não a insatisfação, como os fatores higiênicos. Ou seja, possuem o poder de motivar e não de desmotivar.

Maximiano (2009) relata que o principal aspecto da Teoria de Herzberg é mostrar que a satisfação e a insatisfação não são opostas, sendo processos distintos influenciados de formas diferentes também.

A insatisfação não pode ser considerada o oposto da satisfação, já que a eliminação dos fatores que geram a insatisfação não gera necessariamente a satisfação (ROBBINS, 2004).

Para esclarecer a essência dessa teoria, Chiavenato (2002, p. 88) menciona que os fatores motivacionais, responsáveis pela satisfação no cargo são funções “do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo”, conforme demonstrado por Marras (2011) no quadro 3.

Quadro 3 – Fatores motivadores, segundo Herzberg.

Fatores motivadores	Determinantes
Realização	O término com sucesso de um trabalho ou tarefa; os resultados do próprio trabalho.
Reconhecimento pela realização	O recebimento de um reconhecimento público, ou não, por um trabalho bem-feito ou um resultado conseguido.
O trabalho em si	Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação.
Responsabilidade	Proveniente de aumento de status, perfil cognitivo ou mesmo de posição social.
Possibilidade de crescimento	Uma alavancagem dentro da estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade.

Fonte: Marras (2011, p. 28)

Já os fatores higiênicos, que geram a insatisfação no cargo são “função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo”, conforme é ilustrado no quadro 4 (CHIAVENATO, 2002, p. 88).

Quadro 4 – Fatores higiênicos, segundo Herzberg.

Fatores higiênicos	Determinantes
Supervisão	A disposição ou boa vontade de ensinar ou delegar responsabilidades aos subordinados.
Políticas empresariais	Normas e procedimentos que encerram os valores e crenças da companhia.
Condições ambientais	Ambientes físicos e psicológicos que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho.
Relações interpessoais	Transações pessoais e de trabalho com os pares, os subordinados e os superiores.
Status	Forma pela qual a nossa posição está sendo vista pelos demais.
Remuneração	O valor da contrapartida da prestação de serviço.
Vida pessoal	Aspectos do trabalho que influenciam a vida pessoal.

Fonte: Marras (2011, p. 29)

3.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O estudo do clima organizacional é importante para entender a organização e auxiliá-la no alcance de seus objetivos. Chiavenato (2004, p.448) afirma isso, quando diz que "clima organizacional é um assunto que merece atenção por parte das organizações, principalmente por parte dos gestores de pessoas, devido à contribuição que ele fornece para os resultados".

Luz (2003) relata que a pesquisa de clima organizacional destina-se a identificar quais são os fatores que interferem de forma negativa ou positiva a motivação das pessoas que trabalham em determinada instituição.

Dessa forma, o clima da organização é proporcional à motivação dos participantes, ou seja, quando há elevação na motivação o clima organizacional eleva-se, levando à relações de satisfação e colaboração entre as pessoas. Da mesma forma, quando a motivação do grupo reduz, o clima tende a baixar, traduzindo-se em estados de depressão e insatisfação.

Chiavenato (2002, p. 96) *apud* Litwin (1971) menciona que "o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização; e b) influencia o seu comportamento".

O clima organizacional pode ser entendido também como a percepção que

os colaboradores têm sobre a organização. Dessa forma, se os mesmos percebem que estão fornecendo mais do que recebendo, o clima tende a ficar ruim, já se percebem que o que recebem condiz com o que oferecem, o clima tende a melhorar.

Para Kanaane (1994, p. 32) quando se tem um clima que “propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização”, consegue-se um clima que propicia o aumento da eficácia.

Os fatores que influenciam o clima são diversos, como a cultura, as políticas de valorização, os incentivos, as instalações físicas, os relacionamentos tanto com chefia quanto com os colegas, dentre outros que podem afetá-lo com maior ou menor intensidade (VIDAL *et al.* 2010, p. 1).

Pode-se dizer ainda que o clima organizacional influencia diretamente na produtividade. Isso ocorre uma vez que para a realização de um bom trabalho não é suficiente apenas saber e poder fazer algo, é preciso querer fazer. “Querer fazer é uma questão volitiva que depende do estado de espírito, do ânimo, da satisfação das pessoas quando realizam seu trabalho” (LUZ, 2003, p. 28). Ou seja, está diretamente ligado ao clima organizacional, que pode ser a causa da má qualidade do trabalho realizado, daí a importância de pesquisá-lo e entendê-lo (LUZ, 2003).

3.3.1 Pesquisa de Clima Organizacional

De acordo com Luz (2003, p. 42) “a pesquisa de clima é um método formal de se avaliar o clima de uma empresa”. A pesquisa de clima organizacional busca, segundo Bispo (2006, p. 260), “medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa”. A pesquisa se mostra importante, pois é a partir do seu resultado, que se buscam as soluções que proporcionam melhorias no relacionamento entre colaboradores e organização.

A pesquisa de clima não é em si um fim, mas um meio de se identificar oportunidades de melhorias nas condições e no ambiente de trabalho. É por isso que Luz (2003) afirma que após conhecidas as causas dos problemas é preciso agir. Para tanto, é recomendável elaborar um plano de ação visando eliminar as causas

indesejáveis.

Os resultados de uma pesquisa deste tipo representa um instrumento importante para identificação de pontos que devem ser estudados de forma mais profunda e para elaboração de um plano de ação para melhorar o clima existente. Caso o resultado mostre que há um bom clima organizacional, apenas isto não garantirá o sucesso da organização, no entanto, se o mesmo for ruim, com certeza a permanência do sucesso será improvável (PEREIRA, 2003).

Vidal *et al.* (2010) concorda que este tipo de pesquisa refere-se a uma ferramenta eficiente, onde se pode constatar os pontos favoráveis e críticos de uma organização. Salaria ainda, que a pesquisa de clima não deve ser aplicada apenas quando os problemas começam a aparecer, mas sim, antes destes aparecerem e de forma cíclica, visto que o clima muda constantemente.

Caso a pesquisa seja feita com periodicidade maior que dois anos, pode gerar surpresas. Outro fator importante a ser considerado é o apoio da alta direção uma vez que, se a pesquisa for realizada e as mudanças necessárias não ocorrerem poderá gerar uma insatisfação ainda maior nos colaboradores e o instrumento perderá a credibilidade (LUZ, 2003).

Ao final da pesquisa é importante que sejam divulgados os seus resultados, para que aqueles que fizeram parte do processo tenham conhecimento.

3.3.2 Modelos de Pesquisa de Clima

Há diversos modelos que podem ser aplicados para realizar uma pesquisa de clima, dentre os principais constam os trabalhos de Litwin e Stringer (1968), Kolb (1986) e Sbragia (1983).

3.3.2.1 Modelo de Litwin e Stringer

Lemos e Martins (2007) relatam que, para Litwin e Stinger (1968), o clima é uma qualidade ou propriedade, que é percebida pelos colaboradores, do ambiente organizacional, capaz de influenciar comportamentos. De acordo com Bispo (2006), este modelo utiliza-se de um questionário baseado em nove fatores/indicadores:

- Estrutura: sentimento em relação às restrições existentes em seu trabalho. Exemplo: excesso de regulamentos.
- Responsabilidade: sentimento de liberdade para tomar decisões com relação ao trabalho.
- Desafio: no momento da tomada de decisão e no decorrer do trabalho, sentimento de risco.
- Recompensa: sentimento de reconhecimento pela realização de um bom trabalho.
- Relacionamento: sentimento de colaboração e ajuda mútua em toda organização.
- Cooperação: apoio e ajuda mútua, de cima e de baixo do organograma.
- Conflito: sentimento de que opiniões diferentes são aceitas pela administração, sendo utilizadas para resolução de problemas.
- Identidade: sentimento de pertencimento, de ser importante para o grupo de trabalho e para a organização.
- Padrões: grau de ênfase em normas e processos por parte da organização.

3.3.2.2 Modelo de Kolb

Bispo (2006) relata que o modelo Kolb *et al.* (1986) utiliza-se de uma escala de sete fatores/indicadores e surgiu de um aperfeiçoamento do modelo de Litwin e Stringer (1968), onde deste modelo são utilizados três fatores: responsabilidade,

padrões e recompensas. Além destes, há os seguintes:

- Conformismo: sentimento de que há muitas limitações impostas para a realização dos trabalhos. Com isso, os empregados sentem que devem se moldar as regras e normas ao invés de fazer o trabalho como gostariam.
- Clareza Organizacional: sentimento de que tudo deve ser organizado, com objetivos claros.
- Calor e Apoio: sentimento de que as amizades são valorizadas pelas organizações, e os membros devem ajudar-se mutuamente.
- Liderança: disposição por parte dos membros da organização de aceitar a liderança e direção de alguém qualificado.

3.3.2.3 Modelo de Sbragia

O modelo de Roberto Sbrangia surgiu no início da década de 1980, através de um estudo realizado em instituições de pesquisa. Este modelo baseia-se em vinte fatores/indicadores que o autor elaborou através “da revisão dos principais estudos conduzidos neste campo” (SBRAGIA, 1983, p. 32). Cada variável é descrita pelo autor conforme figura 6.

Dos fatores sete são do modelo de Litwin e Stringer (1968): conformismo, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidades (BISPO, 2006).

1. *Estado de Tensão*: descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções.
2. *Conformidade Exigida*: descreve o quanto as pessoas têm flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional; descreve o quanto a organização desenfata a necessidade de obediência a normas e regulamentos formais.
3. *Ênfase na Participação*: descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas ideias e sugestões são aceitas.
4. *Proximidade da Supervisão*: descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercer a iniciativa.
5. *Consideração Humana*: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos.
6. *Adequação da Estrutura*: descreve o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas; o quanto existe de prática, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho.
7. *Autonomia Presente*: descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas.
8. *Recompensas Proporcionais*: descreve quão bem as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem; o quanto de ênfase é dada em recompensas positivas antes do que em punições; o quão justas são as políticas de pagamento e promoções.
9. *Prestígio Obtido*: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização; o quanto a organização projeta seus membros no ambiente.
10. *Cooperação Existente*: descreve o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização; o grau de confiança de uns nos outros; o grau com que a interação entre as pessoas é sadia.
11. *Padrões Enfatizados*: descreve o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho; a ênfase dada à realização de um bom trabalho.
12. *Atitudes frente a conflitos*: descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões; a ênfase relativa dada pelas pessoas em "levantar o problema" antes do que em ignorá-lo.
13. *Sentimento de Identidade*: descreve o quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer à organização; o quanto as pessoas dão valor à organização da qual fazem parte.
14. *Tolerância Existente*: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva.
15. *Clareza Percebida*: descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhe dizem respeito; o quanto a organização informa as pessoas sobre as formas e condições de progresso.
16. *Justiça Predominante*: descreve o grau com que predominam nos critérios de decisão as habilidades e desempenhos antes do que os aspectos políticos, pessoais ou credenciais.
17. *Condições de Progresso*: descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso.
18. *Apoio Logístico Proporcionado*: descreve o quanto a organização facilita seus trabalhos principais.
19. *Reconhecimento Proporcionado*: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos.
20. *Forma de Controle*: descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do que para policiamento e castigo.

Figura 6 – Especificação das dimensões e/ou variáveis de clima

Fonte: Sbragia (1983)

Pereira (2003, p. 27) apresenta uma figura em que compara cada aspecto referenciado pelos modelos de pesquisa de clima, conforme figura 7.

FATORES	LITWIN-STRINGER	KOLB	SBRANGIA
Estrutura / Regras	Sim	Sim	Sim
Resp. / Autonomia	Sim	Sim	Sim
Desafio	Sim	Sim	Sim
Recompensa	Sim	Sim	Sim
Relações Interpessoais	Sim	Sim	Sim
Cooperação	Sim	Sim	Sim
Conflito	Sim	-	Sim
Liderança / Suporte	-	Sim	Sim
Clareza	-	Sim	Sim
Participação	-	-	Sim
Reconhecimento	-	-	Sim
Identidade / Orgulho	-	-	Sim
Justiça	-	-	Sim
Oport. de crescimento	-	-	Sim
Consideração Humana	-	-	Sim
Comunicação	-	-	-

Figura 7 – Comparação dos métodos de pesquisa de clima organizacional
Fonte: Adaptado de Pereira (2003, p. 27)

Após a compreensão, adquirida com a elaboração do referencial teórico, dos assuntos envolvidos em uma pesquisa de clima, o modelo que se apresentou mais adequado para ser aplicado neste estudo foi o de Sbragia (1983).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo realizado teve a abordagem da pesquisa quantitativa. De acordo com Zanella (2009, p. 77), a pesquisa quantitativa visa dimensionar os resultados, e afirma ainda que “é apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências quanto comportamentos”.

Ao verificar a percepção quanto ao clima organizacional foi necessário transformar as informações em dados numéricos a fim de favorecer a compreensão dos resultados.

Barros e Lehfeld (1990) relatam que quanto aos objetivos uma pesquisa pode ser classificada como exploratória, descritiva e explicativa. Os autores afirmam, ainda, que a pesquisa descritiva consiste na descrição do objeto por meio do levantamento de dados. Esta tem o propósito de obter informações sobre determinada população, verificando opiniões e características, segundo Roesh (2007). Por estes motivos foi a técnica escolhida para esta pesquisa.

4.1 DELINEAMENTO E DEFINIÇÃO DE TERMOS

O termo servidor utilizado na pesquisa, compreende todos os servidores públicos efetivos e ativos que realizam em caráter permanente suas atividades no câmpus Erechim, desconsiderando-se os profissionais terceirizados, contratados e/ou estagiários.

O questionário foi aplicado apenas no câmpus Erechim do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul.

A pesquisa procura identificar a percepção dos servidores em relação ao clima organizacional, identificando os aspectos positivos e negativos, visando ao final sugerir melhorias relacionadas ao clima.

4.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O grupo que interessa entrevistar engloba os servidores públicos federais efetivos e ativos do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Câmpus Erechim.

Essa população atualmente é de sessenta e quatro servidores, sendo trinta e quatro docentes, da carreira de professor de ensino básico, técnico e tecnológico, e trinta técnicos da carreira de técnico-administrativo em educação. Sendo assim, foi possível aplicar a pesquisa com toda a população, dispensando a necessidade de amostras. Do total de servidores, quarenta e dois responderam o questionário.

4.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

4.3.1 Coleta De Dados

Todo instrumental de coleta de dados, de acordo com Barros e Lehfeld (1990), deve ser utilizado da melhor maneira, para propiciar o desenvolvimento da pesquisa. Com isso, a maneira encontrada para chegar ao resultado esperado, neste trabalho, foi a coleta de dados por meio de questionário.

O questionário é o instrumento mais utilizado nas pesquisas quantitativas e busca mensurar algo. Dessa forma, as questões desse tipo de coleta podem ser abertas ou fechadas, conforme afirma Roesch (2007).

Luz (2003) menciona que o questionário é o mais utilizado, também nas pesquisas formais de clima e cita algumas características do questionário como custo baixo, preservação do anonimato, uso de perguntar cruzadas, além de não ser necessário espaço físico podendo ser efetuada por meio eletrônico.

Escolhido o método, o questionário foi enviado por *e-mail* para todos os 64 servidores ativos e efetivos do IFRS- Câmpus Erechim. O período de coleta de respostas foi de 12 a 24 de setembro de 2012. Destes, 42 servidores responderam corretamente o formulário e 22 não responderam.

4.3.1.1 Questionário

O questionário foi desenvolvido de acordo com a técnica elaborada por Roberto Sbragia (1983), o autor elaborou 20 (vinte) dimensões e/ou variáveis de clima para serem utilizados na pesquisa de clima, conforme figura 6. Cada aspecto contém uma questão que deve ser respondida de acordo com uma escala de 5 pontos a qual procura reproduzir a intensidade com que cada aspecto ocorre na instituição, sendo: “1” nunca; “2” raramente; “3” algumas vezes; “4” frequentemente e “5” sempre. A pesquisa procura mensurar o clima organizacional através da diferença entre a noção “atual (o que você acredita que acontece agora na sua organização) e ideal (como você gostaria que fosse)”, com isso “os índices mais baixos foram associados a níveis mais satisfatórios de clima e aos índices mais altos a níveis mais insatisfatórios” (SBRAGIA, 1983, p. 34).

A comparação do método do Sbragia (1983) com os métodos de Litwin e Stringer (1968) e Kolb (1986), mostra que o modelo de Sbragia (1983) é o que contempla mais variáveis. Com isso, é possível ter uma percepção de mais aspectos ligados ao clima organizacional.

No questionário constam também questões que procuram determinar o perfil dos servidores, como sexo, carreira, idade, escolaridade, faixa salarial e tempo de serviço público, entre outras informações relevantes para determinar o perfil dos mesmos.

Para a elaboração e aplicação do questionário foi utilizada a ferramenta Google Drive, disponibilizada de forma gratuita pelo ©2012 Google. Trata-se de uma ferramenta que possibilita a criação de diferentes documentos, incluindo formulários, que podem ser criados, editados e salvos de forma *on-line*.

O formulário *on-line* é enviado para os servidores pelo e-mail institucional e respondido de forma *on-line* também, as respostas são salvas em uma planilha no próprio Google Drive, sem ser identificado o respondente.

Esta ferramenta auxilia na aplicação rápida do questionário e traz maior comodidade para os respondentes.

4.3.2 Análise De Dados

Para a análise dos dados obtidos foi utilizada a planilha elaborada pela ferramenta Google Drive, que é gerada automaticamente após o envio das respostas pelos respondentes. Com os dados tabulados é possível fazer o cruzamento dos mesmos e elaborar as análises.

Referente as respostas obtidas pelas questões elaboradas com base no método do Sbragia (1983) as mesmas seguiram o padrão de análise criada pelo autor. É efetuado o cálculo da diferença entre a média da noção atual e a média da noção ideal de cada variável. Para o autor este resultado seria um número entre 0 e 4, onde "0" significa uma alta qualidade percebida e "4" a percepção de uma baixa qualidade.

Sbragia (1983) não mencionou a análise de números negativos, considerando sempre que as variáveis ocorriam com menor intensidade do que o desejado. As respostas consideravam a intensidade com que cada aspecto ocorria e que deveria ocorrer, sendo "1" considerado nunca e "5" sempre.

Na pesquisa houve respostas negativas, onde a situação atual obteve média maior que a situação ideal. Sendo considerando, dessa forma, para a análise desta pesquisa que o respondente julgava que aquele aspecto, representado por uma afirmação, ocorria com uma intensidade maior do que o julgado ideal, devendo este então ser melhorado.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O questionário aplicado aos servidores ativos e efetivos do IFRS – Câmpus Erechim, no primeiro bloco de perguntas, denominado Dados Demográfico, procura traçar um perfil do servidor respondente, vislumbra-se aspectos pessoais como: idade e escolaridade e características profissionais como: carreira, tempo de serviço público e faixa salarial.

Já o segundo bloco, denominado de Questões Específicas, conta com vinte perguntas cada uma relacionada com uma das vinte variáveis apresentadas por Sbragia (1983). Além de uma pergunta aberta onde os respondentes puderam fazer comentários que julgassem importantes sobre o clima organizacional da Instituição.

5.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Para determinar o perfil do respondente a primeira pergunta foi quanto ao sexo. As mulheres representam 57% (24 respondentes) e os homens 43% (18 respondentes) dos respondentes da pesquisa, conforme gráfico 1.

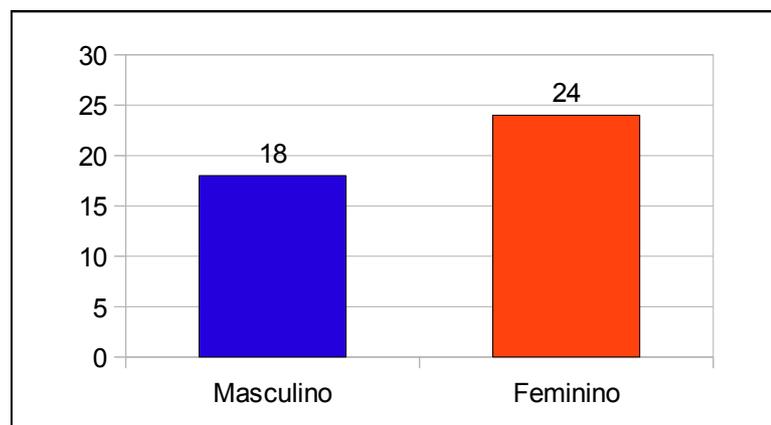


Gráfico 1 – Sexo dos participantes da pesquisa

No câmpus há duas carreiras: dos Técnicos Administrativo em Educação (TAE) e dos Professores de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (Professor EBTT). Essa diferenciação é importante já que as atividades desempenhas pelos integrantes de cada carreira são distintas, influenciando diretamente na visão do clima organizacional. Dos 34 docentes, 19 responderam o questionário, representando 45% da pesquisa, já dos 30 técnicos, 23 responderam, representando 55%, conforme pode ser visualizado no gráfico 2.

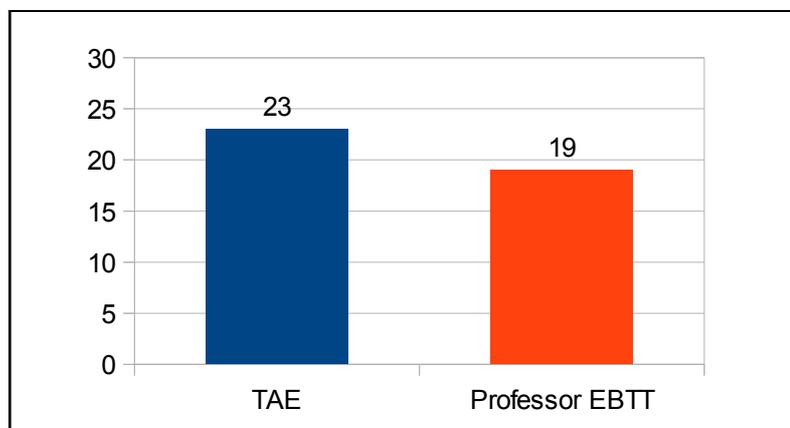


Gráfico 2 – Carreira dos participantes da pesquisa

Outro dado relevante é que 12 dos 14 servidores que possuem função gratificada ou cargo de direção responderam à pesquisa. Aqueles que não possuem CD ou FG representam 71% da pesquisa. De acordo com o gráfico 3.

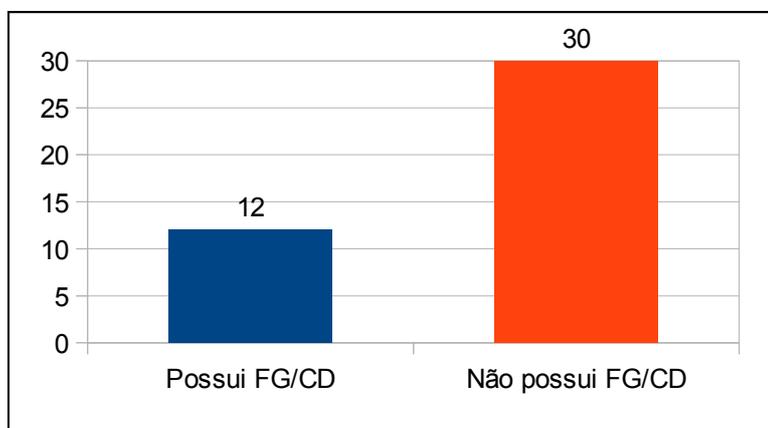


Gráfico 3 – Servidores com FG/CD

Naquilo que se refere à faixa etária dos servidores, podemos identificar, conforme o gráfico 4, que tratam-se de pessoas jovens com um longo caminho no serviço público, sendo que mais da metade (55%) possui entre 31 e 40 anos. Apenas 3 (7%) possuem mais de 41 anos.

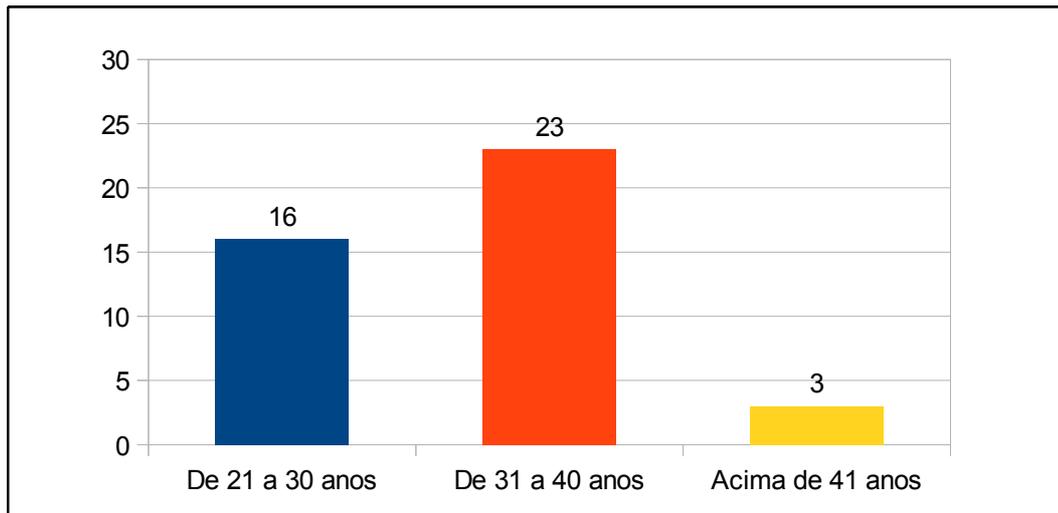


Gráfico 4 - Faixa etária dos participantes da pesquisa

De acordo como gráfico 5, pode-se visualizar que nenhum servidor possui apenas o ensino médio, os de menor escolaridade estão cursando o ensino superior e os que possuem mestrado e doutorado completos ou incompletos representam 47% do total. Optou-se por não separar os que estão cursando dos que já concluíram o mestrado e o doutorado, pelo fato de ser pequeno o número de servidores que estão atualmente cursando pós-graduação *stricto sensu*, correndo-se o risco de facilmente identificar o respondente o que poderia constranger esses servidores no momento de responder a pesquisa.

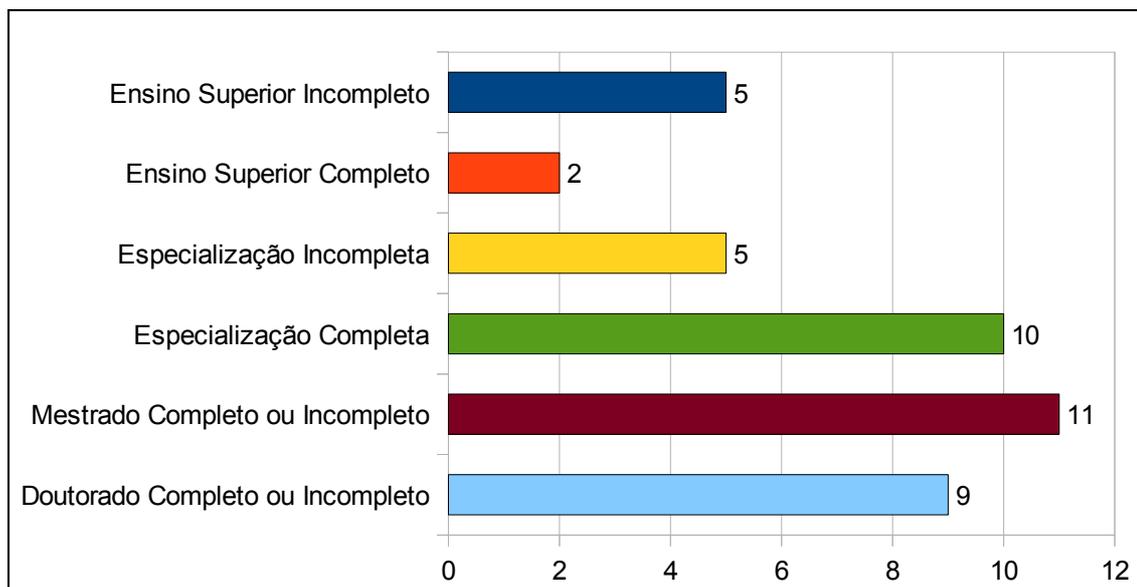


Gráfico 5 – Escolaridade dos participantes da pesquisa

No que diz respeito ao tempo de serviço público 66% trabalham a menos de 3 anos no serviço público, ou seja, ainda estão em fase de avaliação de estágio probatório, não adquiriram estabilidade. Do total apenas 24% trabalham há mais de 5 anos.

Já referente ao período trabalhado no IFRS – Câmpus Erechim, nenhum dos respondentes trabalha a menos de um ano, o que faz com que todos já tenham um período importante de convivência. Outro fato que se pode concluir é que a maioria (69%) iniciou suas atividades no mesmo período de 12 meses. Com mais de 3 anos, há apenas 4 servidores, como é possível visualizar no gráfico 6.

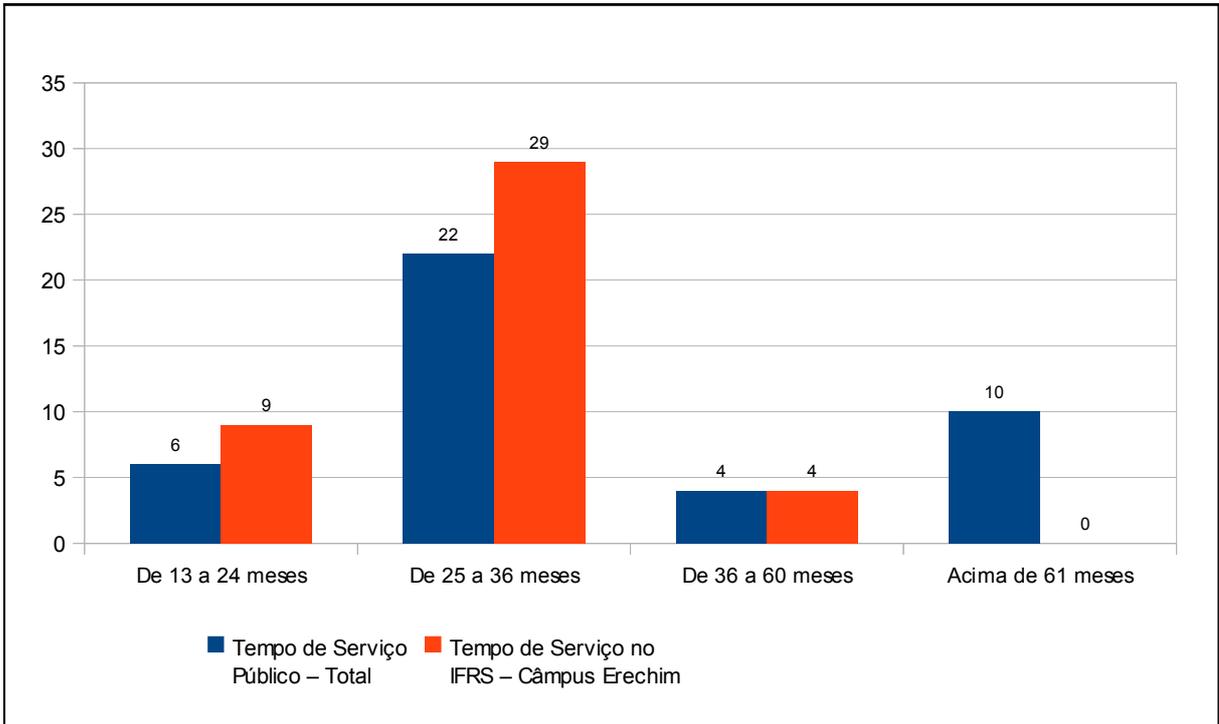


Gráfico 6 – Tempo de serviço público dos participantes da pesquisa

Quanto à faixa salarial 43% recebem acima de R\$ 4.001,00, 31% até R\$ 3.000,00 e 26% recebem de R\$ 3.001,00 à R\$ 4.000,00, conforme pode ser visualizado no gráfico 7.

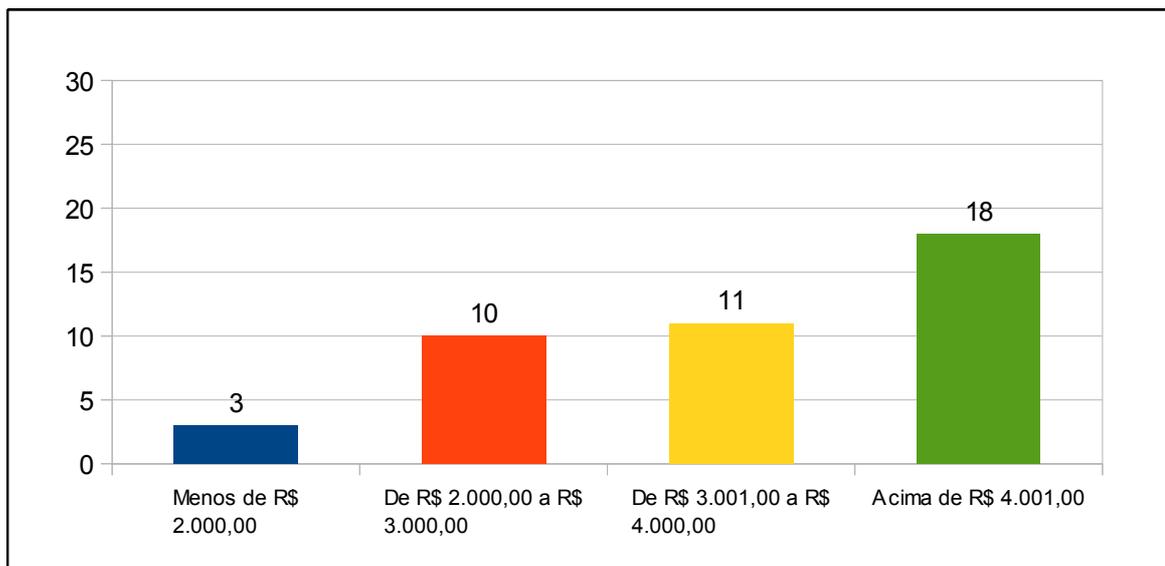


Gráfico 7 – Faixa salarial dos participantes da pesquisa

5.2 QUESTÕES ESPECÍFICAS

No segundo bloco de perguntas, que constava no formulário, estavam as questões específicas. Buscou-se com as vinte questões fechadas baseadas nas vinte variáveis relacionadas por Sbragia (1983) compreender a percepção dos servidores ativos e efetivos do Câmpus Erechim do IFRS em relação ao clima organizacional.

As questões foram enumeradas de 1 a 20, cada uma tratava de uma variável especificada por Sbragia (1983). As questões e as variáveis as quais cada pergunta estava representando estão no quadro 5.

Quadro 5 – Questões e Variáveis da Pesquisa

Número da questão	Questão	Variável
1	As ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade, ficando as emoções em um segundo plano.	Tensão
2	As pessoas têm flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional. A Instituição não enfatiza a obediência a normas e regulamentos formais.	Conformidade
3	As pessoas são envolvidas nas decisões e suas ideias e sugestões são aceitas.	Participação
4	A Instituição não exerce controle cerrado sobre as pessoas que têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho, exercitando a iniciativa.	Supervisão
5	As pessoas são tratadas como seres humanos e recebem atenção em termos humanos	Consideração
6	A estrutura organizacional facilita as ações das pessoas e as normas, procedimentos, práticas e canais de comunicação são consistentes com os requisitos do trabalho.	Estrutura
7	As pessoas se sentem seus próprios chefes e suas decisões não precisam ser verificadas.	Autonomia
8	As pessoas são bem recompensadas pelo trabalho que fazem, as recompensas são baseadas em estímulos positivos antes do que em punições e as políticas de pagamento e de promoções são justas.	Recompensa
9	A Instituição projeta as pessoas que nela trabalham no ambiente externo.	Prestígio
10	A amizade e as boas relações prevalecem no ambiente de trabalho. A relação entre os servidores é de confiança uns nos outros e as pessoas possuem interações sadias.	Cooperação
11	As pessoas consideram importante a estipulação de metas e padrões	Padrões

	de desempenho e valorizam a realização de um bom trabalho.	
12	As pessoas estão dispostas a levar em consideração e aceitar as diferentes opiniões e procuram levantar os problemas ao invés de ignorá-los.	Conflito
13	As pessoas manifestam um sentimento de pertencer à Instituição e valorizam o fato de fazerem parte da mesma.	Identidade
14	Os erros são tratados de forma construtiva, evitando as punições.	Tolerância
15	As pessoas recebem informações relativas aos assuntos que lhes dizem respeito, inclusive sobre as possibilidades de progresso.	Clareza
16	Conhecimento, habilidade e bom desempenho são considerados mais importantes que os aspectos políticos e pessoais em momentos de decisões.	Justiça
17	A Instituição provê oportunidade de crescimento e avanço profissional e atende às aspirações e expectativas de progresso profissional das pessoas.	Progresso
18	A Instituição fornece as condições e os instrumentos necessários para o bom desempenho do trabalho, facilitando suas principais atividades.	Logística
19	A Instituição reconhece e valoriza desempenhos acima do padrão e os esforços individuais.	Reconhecimento
20	Controle de custos, produtividade e demais controles são utilizados principalmente para soluções de problemas não para policiamento e castigo.	Controle

Numa escala de 1 (nunca) a 5 (sempre) cada questão solicitava que o respondente determina-se como cada aspecto era visto, atualmente, por ele e como gostaria que fosse.

Após os 42 servidores responderem foram elaboradas duas médias totais para cada aspecto, uma referente a visão atual e outra referente a visão ideal. Após foi feita a diferença entre as duas visões.

O resultado é um número entre 0 e 4, onde “0” representa uma alta qualidade percebida, ou seja, a visão atual é exatamente igual ao desejado, já o “4” demonstra uma baixa qualidade percebida, onde o ideal está bem distante do que ocorre atualmente. Os resultados negativos foram analisados considerando que ocorrem com maior intensidade do que o desejado. O gráfico 8 trás um resumo dos resultados.

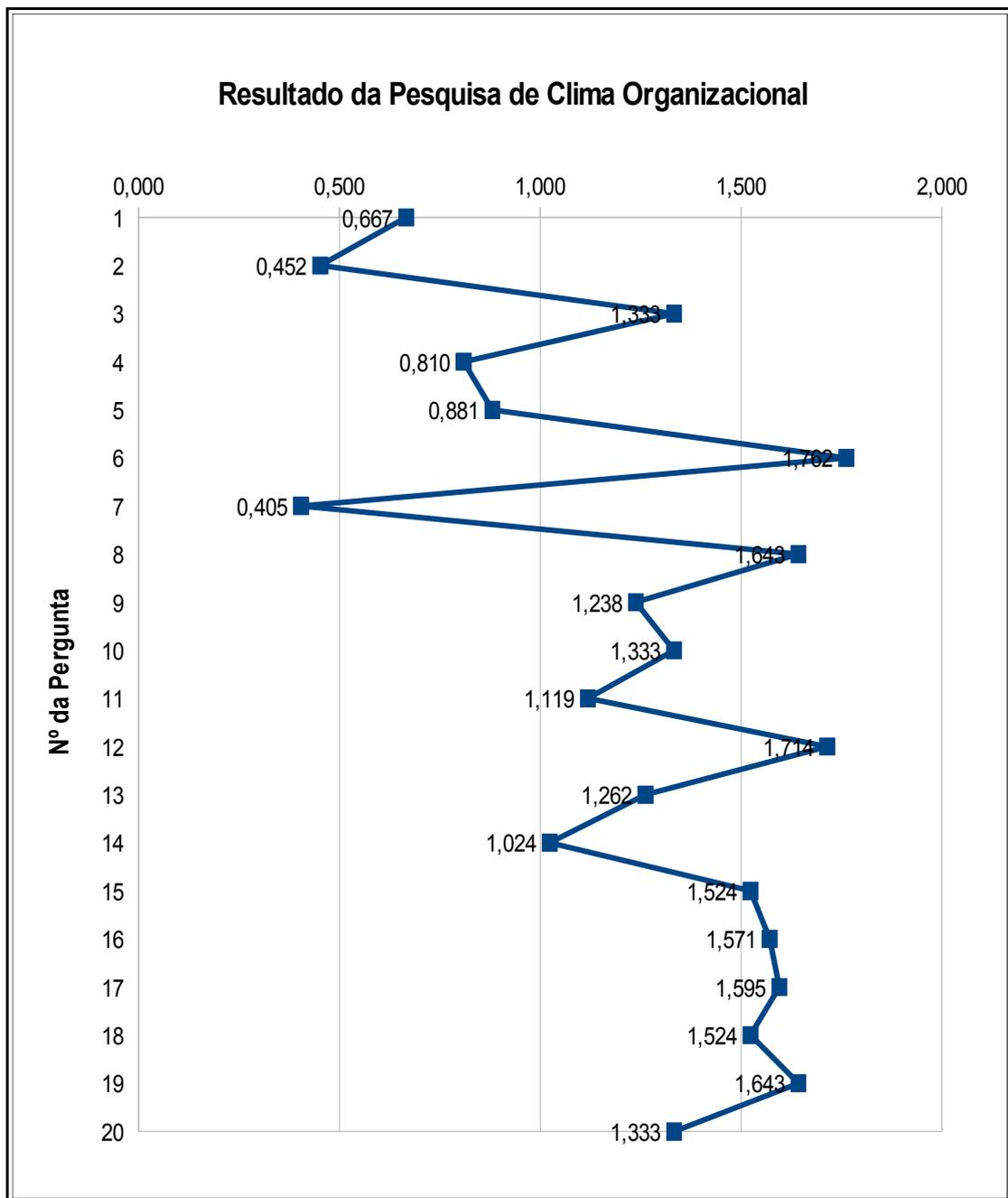


Gráfico 8 – Resultado da pesquisa de clima organizacional

É possível verificar no gráfico 8 que a resposta que teve menor qualidade foi a questão 6 que trata da estrutura, obtendo desempenho de 1,762. Para compreender esta falta de qualidade é importante destacar que o câmpus está em funcionamento há apenas 3 anos. Faltam muitos documentos e normas que

determinem alguns fluxos de trabalho, não apenas a nível do câmpus mas de Reitoria também. Um exemplo de documentação que é importante e não existe é o organograma, o que faz com que não fique determinado de forma específica e clara o poder hierárquico e as atividades que devem ser desempenhadas por cada setor, departamento e coordenação.

Já a de melhor resultado foi a questão 7 que trata da autonomia, com 0,405. Pela falta desses documentos, fluxos e normas os servidores acabam desempenhando suas atividades da forma que estes julgam adequada, o que gera uma grande autonomia. Dessa forma, a ausência de algumas regulamentações contribui para a autonomia mas deixa a desejar no quesito estrutura que inclui normas, procedimentos, práticas e canais de comunicação da Instituição.

De maneira geral, em todos os itens os servidores se mostram descontentes. No entanto, essa má qualidade percebida não atingiu mais que 1,76, onde poderia chegar a 4.

As cinco dimensões consideradas mais e menos favoráveis podem ser visualizadas no quadro 6, os valores apresentados no quadro foram obtidos através da subtração da média ideal e da média atual.

Quadro 6 – Aspectos favoráveis e desfavoráveis

	Aspectos mais desfavoráveis	Aspectos mais favoráveis
Pesquisa de Clima Organizacional IFRS – Câmpus Erechim	<ul style="list-style-type: none"> - 6. Estrutura (1,762) - 12. Conflito(1,714) - 8. Recompensa (1,643) - 19. Reconhecimento (1,643) - 17. Progresso (1,595) 	<ul style="list-style-type: none"> - 7. Autonomia (0,405) - 2. Conformidade (0,452) - 1. Tensão (0,667) - 4. Supervisão (0,810) - 5. Consideração (0,881)

5.2.1 Sexo

Dividindo-se a pesquisa entre os respondentes femininos e masculinos e realizando uma média geral dos valores obtidos para cada grupo, as mulheres atingiram 1,19, já os homens 1,31, ou seja, o lado feminino sente o clima de forma

mais favorável. As exceções são nos quesitos estrutura, autonomia e clareza, onde elas se sentem menos satisfeitas, como pode ser visto no gráfico 9.

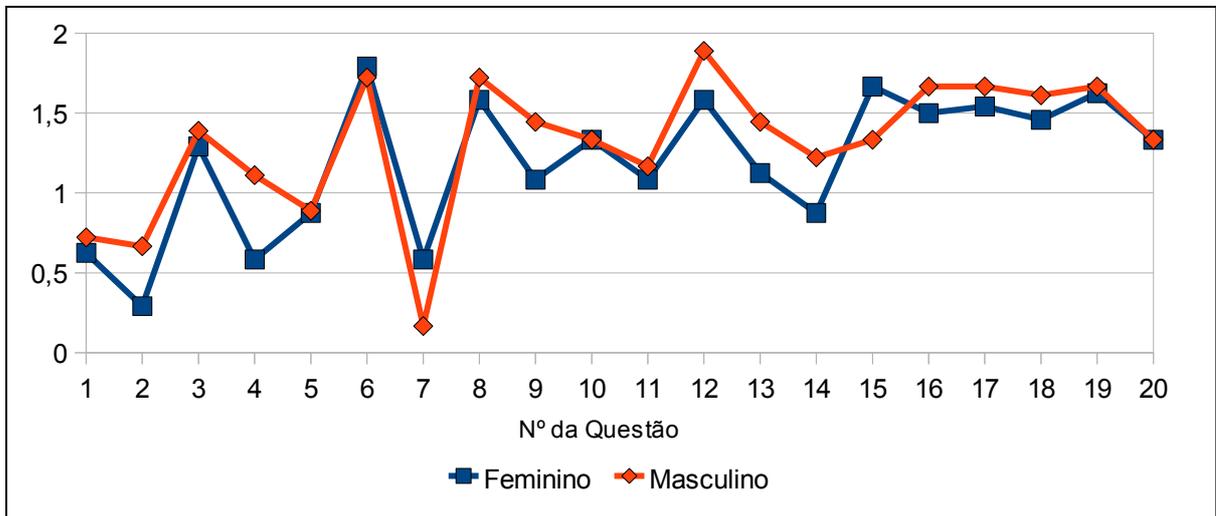


Gráfico 9 – Sexo dos participantes da pesquisa

O quadro 7 procura trazer os aspectos mais desfavoráveis e mais favoráveis de cada categoria.

Quadro 7 – Aspectos favoráveis e desfavoráveis considerando o sexo do participante

Grupo	Aspectos mais desfavoráveis	Aspectos mais favoráveis
Feminino	<ul style="list-style-type: none"> - 6. Estrutura (1,792) - 15. Clareza (1,667) - 19. Reconhecimento (1,625) - 8. Recompensa (1,583) - 12. Conflito (1,583) 	<ul style="list-style-type: none"> - 2. Conformidade (0,292) - 4. Supervisão (0,583) - 7. Autonomia (0,583) - 1. Tensão (0,625) - 5. Consideração (0,875) e 14. Tolerância (0,875)
Masculino	<ul style="list-style-type: none"> - 12. Conflito (1,889) - 8. Recompensa (1,722) - 6. Estrutura (1,722) - 16. Justiça (1,667) - 17. Progresso e 19. Reconhecimento (1,667) 	<ul style="list-style-type: none"> - 7. Autonomia (0,167) - 2. Conformidade(0,667) - 1. Tensão (0,722) - 5. Consideração (0,889) - 4. Supervisão (1,111)

Os aspectos mais favoráveis para ambos são os mesmos, alterando apenas a classificação, para o lado feminino surge ainda a tolerância. Nos aspectos mais desfavoráveis as mulheres citam a clareza, onde estas consideram que não recebem de forma satisfatória informações relativas aos assuntos que lhe dizem respeito, inclusive sobre as possibilidades de progresso.

Os homens mencionam o progresso e a justiça, não citados por elas, como aspectos desfavoráveis. O primeiro trata sobre as oportunidades de crescimento e avanço profissional que, apesar de ser diferente da clareza citado por elas, ambos tratam de progresso profissional, as mulheres afirmando que não conhecem as possibilidades de progresso e os homens relatando que não tem oportunidade de progresso.

Já a justiça, de certa forma justifica os homens terem citado o progresso, já que trata do conhecimento, habilidade e bom desempenho serem mais valorizados que aspectos políticos e pessoais, fato que não está ocorrendo segundo eles.

Dessa forma, apesar das classificações serem distintas, ambos sentem o clima de forma semelhante.

5.2.2 Carreira

Como pode ser visto no gráfico 10, a divisão das carreiras não é uma variável que mostra grandes diferenças do resultado geral da pesquisa, apesar de ter algumas oscilações entre técnico administrativos e professores de ensino básico, técnico e tecnológico as diferenças não são grandes. As maiores divergências estão nos aspectos justiça e consideração.

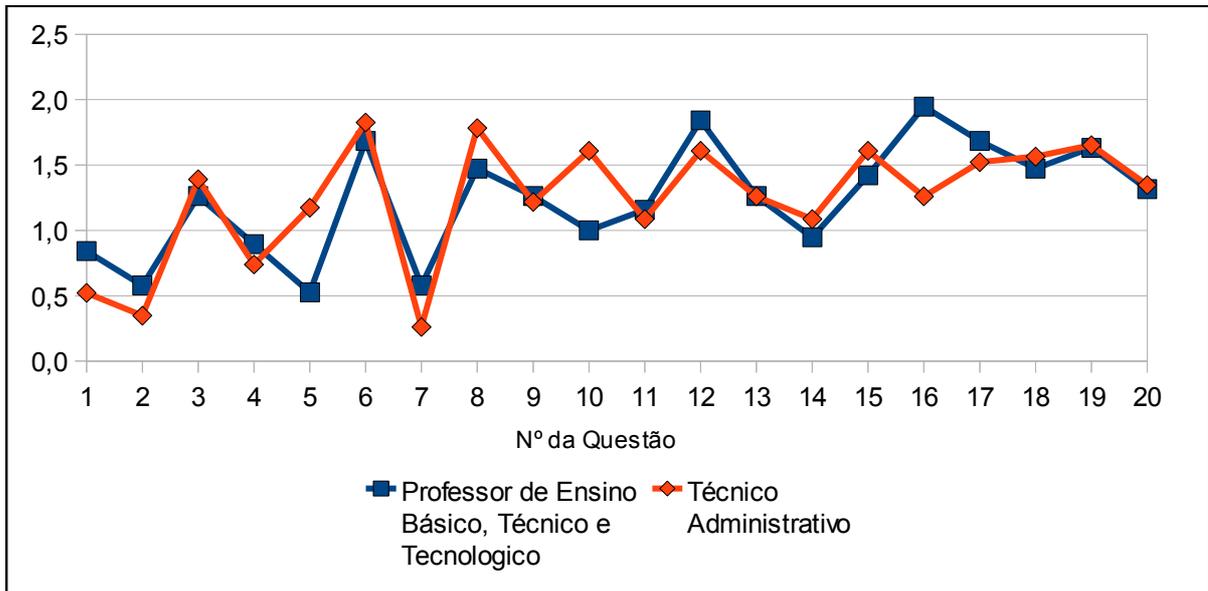


Gráfico 10 –Carreira dos participantes da pesquisa

Considerando todos os aspectos e efetuando uma média de pontuação deles, há um empate entre técnico administrativos e docentes, ambos atingem 1,24, ou seja, apesar de diferirem em alguns aspectos numa consideração geral das variáveis, ambos possuem percepções semelhantes em relação ao clima da organização

Os aspectos mais desfavoráveis e os mais favoráveis na percepção dos docentes e dos técnico administrativos podem ser visualizados no quadro 8.

Quadro 8 – Aspectos favoráveis e desfavoráveis considerando a carreira dos participantes

Grupo	Aspectos mais desfavoráveis	Aspectos mais favoráveis
Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - 16. Justiça (1,947) - 12. Conflito (1,842) - 6. Estrutura (1,684) - 17. Progresso (1,684) - 19. Reconhecimento (1,631) 	<ul style="list-style-type: none"> - 5. Consideração (0,526) - 2. Conformidade (0,579) - 7. Autonomia (0,579) - 1. Tensão (0,842) - 4. Supervisão (0,895)
Técnico Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - 6. Estrutura (1,826) - 8. Recompensa (1,783) - 19. Reconhecimento (1,652) - 10. Cooperação (1,609) - 12. Conflito e 15. Clareza (1,609) 	<ul style="list-style-type: none"> - 7. Autonomia (0,261) - 2. Conformidade (0,348) - 1. Tensão (0,522) - 4. Supervisão (0,740) - 11. Padrões e 14. Tolerância (1,087)

Os aspectos mais favoráveis eleitos pelos docentes são os mesmos da análise geral, alterando apenas a classificação. Já os técnicos não mencionam a consideração e tratam dos padrões e da tolerância.

Tratando-se dos itens mais desfavoráveis é importante destacar que os professores elegem a justiça como a primeira variável, que na análise geral não aparece, estes consideram que nos momentos de decisões os aspectos conhecimento, habilidade e bom desempenho não são levados em consideração na proporção que deveriam.

Os técnicos administrativos por terem um trabalho mais burocrático determinam que a falta de clareza, informações a respeito do que deve ser feito e a falta de cooperação entre os servidores devem ser melhorados.

A falta de clareza mencionada pelos técnicos como um item dos mais desfavoráveis pode justificar a tolerância como um dos mais favoráveis e a importância dada há existência de padrões.

5.2.3 FG/CD

No câmpus Erechim do IFRS há 14 detentores de função gratificada ou cargo de direção, o que representa 22% do total de servidores. As atividades desempenhadas por estas pessoas tem uma carga maior de responsabilidade, já que respondem e prestam contas de determinado setor, coordenação ou direção.

Por isso, é importante verificar se há diferenças nas percepções dos que possuem FG ou CD daqueles que não possuem.

O gráfico 11 que trata da percepção dos servidores que não possuem e dos que possuem FG ou CD oscila bastante, não há um padrão, alguns itens são melhores e outros piores avaliados por aqueles que tem função gratificada ou cargo de confiança, assim como por aqueles que não possuem.

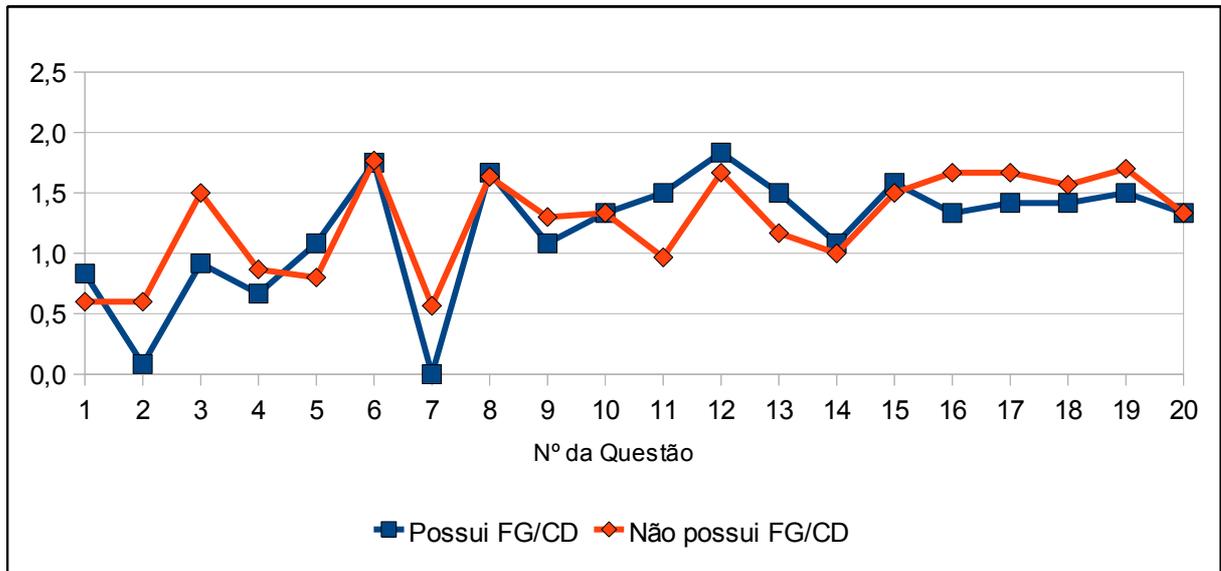


Gráfico 11 – Servidores com FG/CD

Na média geral dos aspectos os servidores que não possuem cargo ou função se sentem mais insatisfeitos, com 1,26, já os que possuem, tem a pontuação de 1,20.

O quadro 9 procura demonstrar as variáveis mais e menos favoráveis determinadas por cada grupo.

Quadro 9 – Aspectos favoráveis e desfavoráveis considerando se o participante tem FG/CD

Grupo	Aspectos mais desfavoráveis	Aspectos mais favoráveis
Possui FG/CD	<ul style="list-style-type: none"> - 12. Conflito (1,833) - 6. Estrutura (1,750) - 8. Recompensa (1,667) - 15. Clareza (1,583) - 13. Identidade e 11. Padrões e 19. Reconhecimento (1,500) 	<ul style="list-style-type: none"> - 7. Autonomia (0,000) - 2. Conformidade (0,083) - 4. Supervisão (0,667) - 1. Tensão (0,833) - 3. Participação (0,917)
Não possui FG/CD	<ul style="list-style-type: none"> - 6. Estrutura (1,767) - 19. Reconhecimento (1,700) - 12. Conflito (1,667) - 16. Justiça (1,667) - 17. Progresso (1,667) 	<ul style="list-style-type: none"> - 7. Autonomia (0,567) - 1. Tensão (0,600) - 2. Conformidade (0,600) - 5. Consideração (0,800) - 4. Supervisão (0,867)

A situação atual da variável autonomia é considerada ideal pelo grupo que possui função e assim como na análise geral está em primeiro lugar em ambos os grupos.

As variáveis autonomia, conformidade, tensão e supervisão aparecem tanto para os que possuem, quanto para os que não possuem FG ou CD como variáveis mais favoráveis, assim como na análise geral, mudando apenas a classificação. Já a participação é citada apenas pelos que possuem FG/CD, uma justificativa para este fato é que há diversas reuniões entre os que possuem funções ou cargos de direção. No entanto, o aspecto clareza é citado como um dos mais desfavoráveis, ou seja, nem sempre todas as informações necessárias são repassadas.

É interessante perceber que o item que consta entre os 5 primeiros dos mais favoráveis para os servidores sem FG ou CD é a supervisão, ou seja, os subordinados apreciam a forma como a chefia efetua o controle das atividades.

Referente aos aspectos menos favoráveis em ambos os lados temos o conflito, a estrutura e o reconhecimento que aparecem também na análise geral da pesquisa.

Ademais, os que não tem FG ou CD citam a justiça e o progresso, constatando assim que este grupo acreditam que as habilidades e conhecimentos não são valorizados na proporção que deveriam fazendo com que não haja oportunidades de crescimento.

5.2.4 Faixa Etária

A idade determina o quanto o servidor já viveu, o quanto de experiência possui. Dessa forma, a faixa etária pode determinar de forma distinta a percepção dos servidores quanto ao clima organizacional da instituição. Nenhum dos servidores que responderam o questionário possui menos de 21 anos, dessa forma foram estipuladas três faixas etárias: de 21 a 30 anos, de 31 a 40 anos e acima de 41 anos. As percepções de cada faixa são apresentadas no gráfico 12.

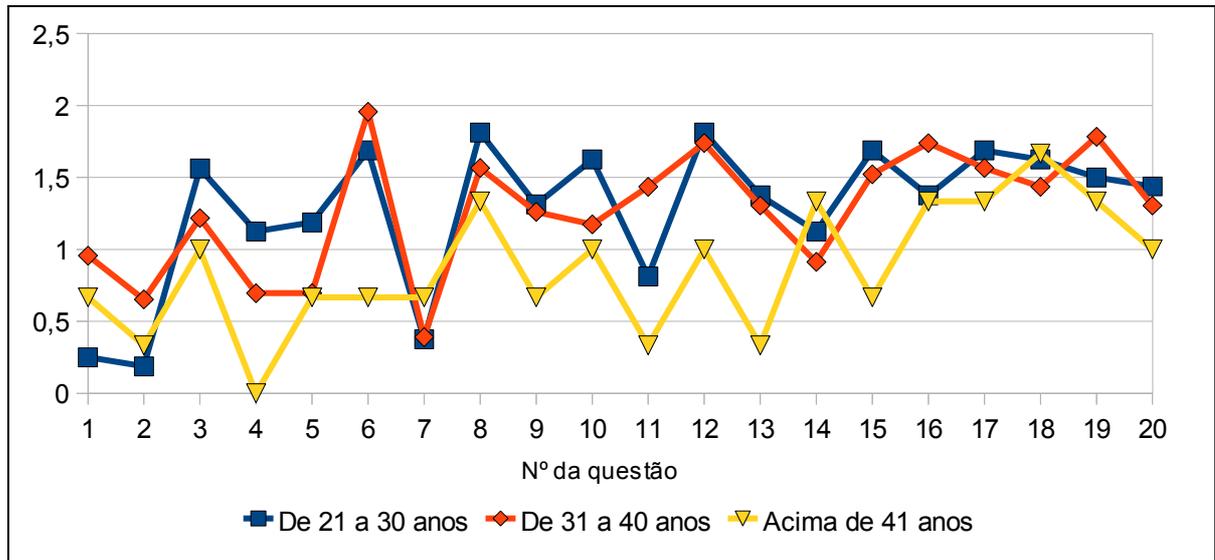


Gráfico 12 – Faixa etária dos participantes da pesquisa

De maneira geral os servidores com mais de 41 anos sentem o clima de forma mais favorável, com 0,87 pontos, do que aqueles que possuem de 21 a 30 anos que atingem 1,28, e da faixa etária intermediária de 31 a 40 anos que fica com 1,27. Dessa forma, a melhor visão do clima está ocorrendo conforme a idade do servidor é maior, ou seja, esta é uma variável que interfere na forma de perceber o clima organizacional da instituição.

Os aspectos mais e menos favoráveis de cada faixa etária podem ser visualizados no quadro 10.

Quadro 10 – Aspectos favoráveis e desfavoráveis considerando a faixa etária dos participantes

Grupo	Aspectos mais desfavoráveis	Aspectos mais favoráveis
De 21 a 30 anos	<ul style="list-style-type: none"> - 8. Recompensa (1,812) - 12. Conflito (1,812) - 6. Estrutura (1,687) - 15. Clareza (1,687) - 17. Progresso (1,687) 	<ul style="list-style-type: none"> - 2. Conformidade (0,187) - 1. Tensão (0,250) - 7. Autonomia (0,375) - 11. Padrões (0,812) - 4. Supervisão (1,125) e 14. Tolerância (1,125)

De 31 a 40 anos	<ul style="list-style-type: none"> - 6. Estrutura (1,956) - 19. Reconhecimento (1,783) - 12. Conflito (1,739) - 16. Justiça (1,739) - 8. Recompensa (1,565) - 17. Progresso (1,565) 	<ul style="list-style-type: none"> - 7. Autonomia (0,391) - 2. Conformidade (0,652) - 4. Supervisão (0,696) - 5. Consideração (0,695) - 14. Tolerância (0,913)
Acima de 41 anos	<ul style="list-style-type: none"> - 18. Logística (1,667) - 8. Recompensa (1,333) - 14. Tolerância (1,333) - 16. Justiça (1,333) - 17. Progresso e 19. Reconhecimento (1,333) 	<ul style="list-style-type: none"> - 4. Supervisão (0,000) - 2. Conformidade (0,333) - 11. Padrões (0,333) - 13. Identidade (0,333) - 1. Tensão; 5. Consideração; 6. Estrutura; 7. Autonomia; 9. Prestígio; 15. Clareza (0,667)

Para confirmar o fato do grupo com mais de 41 anos perceber o clima de forma mais favorável 6 aspectos estão com a mesma pontuação, empatados na quinta colocação dos itens mais favoráveis, fazendo com que 50% dos aspectos apareçam nesta classificação. Para este mesmo grupo a supervisão atual é considerada a ideal.

Para os servidores até 40 anos a tolerância, que trata sobre os erros serem tratados de forma construtiva, é considerada satisfatória, no entanto, os que possuem mais de 41 anos tem este aspecto na classificação dos 5 mais desfavoráveis, sendo a único item que para dois grupos aparece como mais favorável e para outro mais desfavorável.

Entre os 5 aspectos mais desfavoráveis a recompensa e o progresso são mencionados por todas as faixas etárias. A logística que trata do quanto a Instituição fornece condições e instrumentos necessários para desenvolver um bom trabalho é citado por aqueles que tem mais de 41 anos.

Com relação aos mais favoráveis os aspectos que aparecem pra todos é conformidade, autonomia e supervisão.

5.2.5 Escolaridade

Buscou-se verificar se o nível de escolaridade dos servidores é uma determinante que interfere na percepção do clima organizacional. Para uma melhor análise os servidores foram divididos em quatro grupos: ensino superior completo ou incompleto, especialização completa ou incompleta, mestrado completo ou incompleto e doutorado completo ou incompleto. O resultado pode ser verificado no gráfico 13.

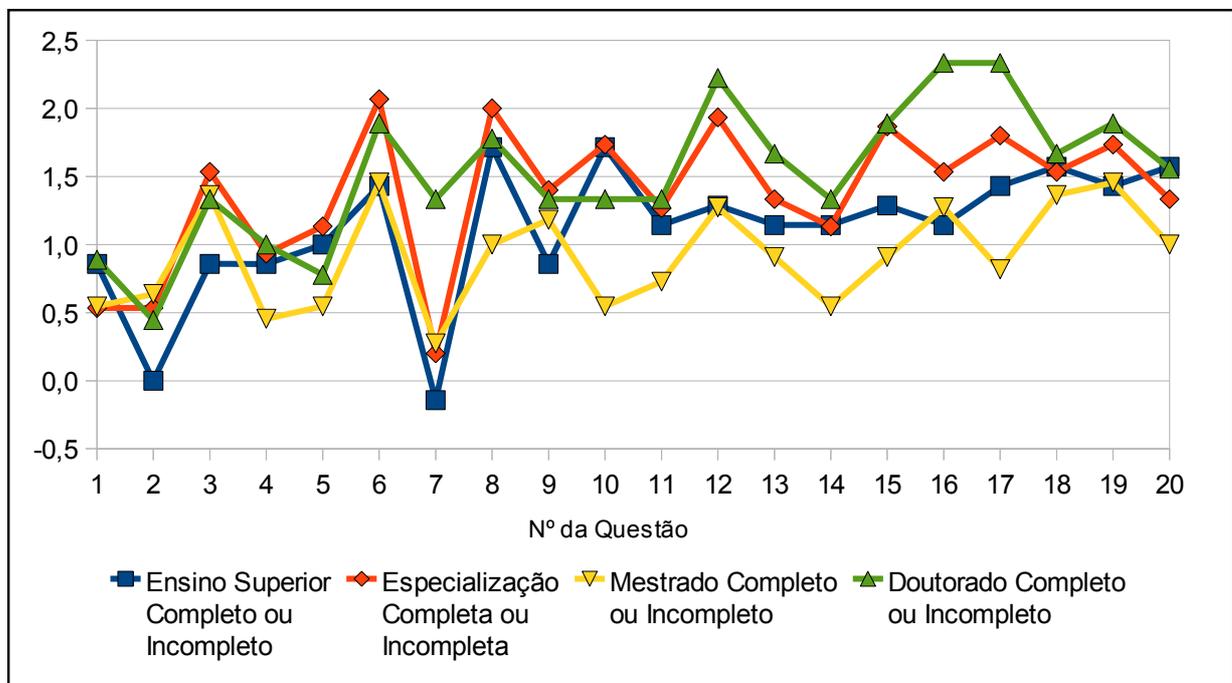


Gráfico 13 – Escolaridade dos participantes da pesquisa

Em um primeiro momento é possível verificar que os servidores com doutorado completo ou incompleto se sentem mais insatisfeitos, atingindo 1,52 na média geral de todos os aspectos, já os que possuem mestrado completo ou incompleto, numa visão geral, apresentam-se mais satisfeitos, com 0,91.

Para uma melhor análise podemos visualizar no quadro 11 as variáveis mais favoráveis e desfavoráveis.

Quadro 11 – Aspectos favoráveis e desfavoráveis considerando a escolaridade dos participantes

Grupo	Aspectos mais desfavoráveis	Aspectos mais favoráveis
Ensino Superior Completo ou Incompleto	- 10. Cooperação (1,714) - 8. Recompensa (1,714) - 20. Controle (1,571) - 18. Logística (1,571) - 6. Estrutura; 19. Reconhecimento; 17. Progresso (1,429)	- 2. Conformidade (0,000) - 7. Autonomia (-0,143) - 1. Tensão (0,867) - 4. Supervisão (0,867) - 3. Participação e 9. Prestígio (0,867)
Especialização Completa ou Incompleta	- 6. Estrutura (2,067) - 8. Recompensa (2,000) - 12. Conflito (1,933) - 15. Clareza (1,867) - 17. Progresso (1,800)	- 7. Autonomia (0,200) - 2. Conformidade (0,533) - 1. Tensão (0,533) - 4. Supervisão (0,933) - 14. Tolerância e 5. Consideração (1,133)
Mestrado Completo ou Incompleto	- 19. Reconhecimento (1,455) - 6. Estrutura (1,455) - 3. Participação (1,364) - 18. Logística (1,364) - 12. Conflito e 16. Justiça (1,273)	- 7. Autonomia (0,273) - 4. Supervisão (0,455) - 1. Tensão (0,545) - 14. Tolerância (0,545) - 5. Consideração e 10. Cooperação (0,545)
Doutorado Completo ou Incompleto	- 16. Justiça (2,333) - 17. Progresso (2,333) - 12. Conflito (2,222) - 19. Reconhecimento (1,889) - 6. Estrutura e 15. Clareza (1,889)	- 2. Conformidade (0,444) - 5. Consideração (0,778) - 1. Tensão (0,889) - 4. Supervisão (1,000) - 3. Participação; 7. Autonomia; 9. Prestígio; 10. Cooperação; 11. Padrões; 14. Tolerância (1,333)

Para os que possuem doutorado completo ou incompleto 50% dos aspectos aparecem entre as 5 menores pontuações, sendo que 6 aspectos estão empatados com a mesma pontuação (1,333) na quinta colocação.

Quanto aos aspectos mais desfavoráveis, o que está presente em todas as faixas de escolaridade é a estrutura. Já entre os mais favoráveis, os que estão entre os cinco primeiros para todos é a autonomia, a tensão e a supervisão. Estes aspectos constam também na análise geral da pesquisa entre os menos e mais favoráveis respectivamente. Os demais aspectos variam bastante em cada grupo.

Os servidores com ensino superior completo ou incompleto, considerando as variáveis mais favoráveis, apresentam a conformidade atual como sendo a ideal. Já

o aspecto autonomia obteve um número negativo da subtração da visão ideal pela atual, com -0,143, com isso é possível verificar que para este grupo as pessoas tem se sentindo seus próprios chefes mais do que o ideal, e com isso suas decisões não estão sendo verificadas, ou seja, é preciso que os chefes supervisionem mais as atividades de seus subordinados. A condição de liberdade fornecida pelas chefias é vista pelos que tem ensino superior completa ou incompleta relativamente demasiada.

5.2.6 Tempo de Serviço Público no IFRS – Câmpus Erechim

O tempo em que o servidor trabalha no IFRS - Câmpus Erechim determina o quanto conviveu com seus colegas e quanto tempo teve para aprender sobre suas atividades e sobre o funcionamento da instituição. Nenhum dos respondentes da pesquisa tem menos de 13 meses de serviço público no câmpus, por isso os servidores foram divididos em dois grupos: de 13 a 36 meses e acima de 36 meses, como é possível verificar no gráfico 14.

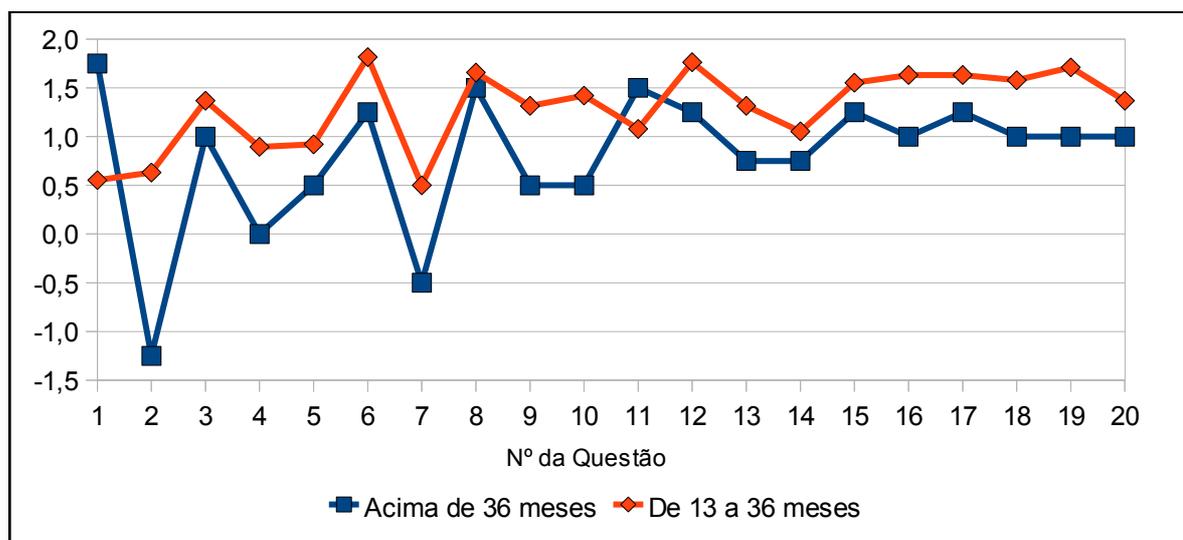


Gráfico 14 – Tempo de serviço público no IFRS – Câmpus Erechim dos participantes da pesquisa

Considerando todos os aspectos os servidores com mais de 36 meses de trabalho percebem o clima de forma mais favorável, com média de 0,8, do que aqueles com menor tempo de serviço que atingem 1,288. As exceções são para as variáveis tensão e padrão. Dessa forma, pode-se entender que o tempo em que o servidor está trabalhando na instituição interfere na maneira como este percebe o clima organizacional.

Os aspectos mais favoráveis e desfavoráveis podem ser analisados no quadro 12.

Quadro 12 – Aspectos favoráveis e desfavoráveis considerando o tempo de serviço público no IFRS – Câmpus Erechim

Grupo	Aspectos mais desfavoráveis	Aspectos mais favoráveis
De 13 a 36 meses	- 6. Estrutura (1,816) - 12. Conflito (1,763) - 19. Reconhecimento (1,710) - 8. Recompensa (1,658) - 16. Justiça e 17. Progresso (1,631)	- 7. Autonomia (0,500) - 1. Tensão (0,553) - 2. Conformidade (0,631) - 4. Supervisão (0,895) - 5. Consideração (0,921)
Acima de 36 meses	- 1. Tensão (1,750) - 8. Recompensa (1,500) - 11. Padrões (1,500) - 2. Conformidade (-1,25) - 6. Estrutura; 12. Conflito; 15. Clareza e 17. Progresso (1,250)	- 4. Supervisão (0,000) - 5. Consideração (0,500) - 7. Autonomia (-0,500) - 9. Prestígio (0,500) - 10. Cooperação (0,500)

Os servidores que possuem menor tempo de serviço no Câmpus Erechim listam nos aspectos mais desfavoráveis os mesmos que na análise geral da pesquisa, exceto pelo item justiça que aparece com a mesma pontuação que o progresso, ou seja, para esse grupo de respondentes a instituição além de não prover oportunidades de crescimento e avanço profissional como o desejado não dá a ênfase necessária nos momentos de decisão para o conhecimento, habilidade e bom desempenho.

Já para os que tem mais tempo de instituição além dos itens que aparecem na análise geral o destaque é para o aspecto considerado mais desfavorável: a tensão, onde estes acreditam que as ações das pessoas deveriam ser mais

dominadas por lógica e racionalidade, no entanto a cooperação é um dos itens mais favoráveis para este grupo.

A supervisão atual é considerada igual a ideal pelos que possuem mais tempo de serviço. Os itens conformidade (-1,25) e autonomia (-0,5) obtiveram números negativos. Dessa forma, para este grupo de servidores as pessoas possuem flexibilidade para realizar suas atividade com mais intensidade que o ideal, consideram que se deveria dar maior ênfase a obediência as normas e regulamentos. Ademais, as pessoas também tem se sentido seus chefes com uma intensidade maior que o desejado, devendo ser reduzido um pouco esta liberdade, já que o desvio é de apenas 0,5.

5.2.7 Faixa Salarial

Há dois tipos de planos de carreira no Câmpus Erechim, um dos professores de ensino básico, técnico e tecnológico e um dos técnico administrativos em educação. Cada carreira possui suas tabelas remuneratórias, e em ambas as progressões e conseqüentemente o aumento de salário ocorrem pelo nível de escolaridade e pelo tempo de serviço público. Por isso, servidores da mesma carreira podem recebem remunerações distintas. Visando identificar se o valor recebido de remuneração interfere na percepção do clima organizacional foi determinado três faixas salariais: até R\$ 3.000,00, de R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00 e acima de R\$ 4.001,00, como pode ser visto no gráfico 15.

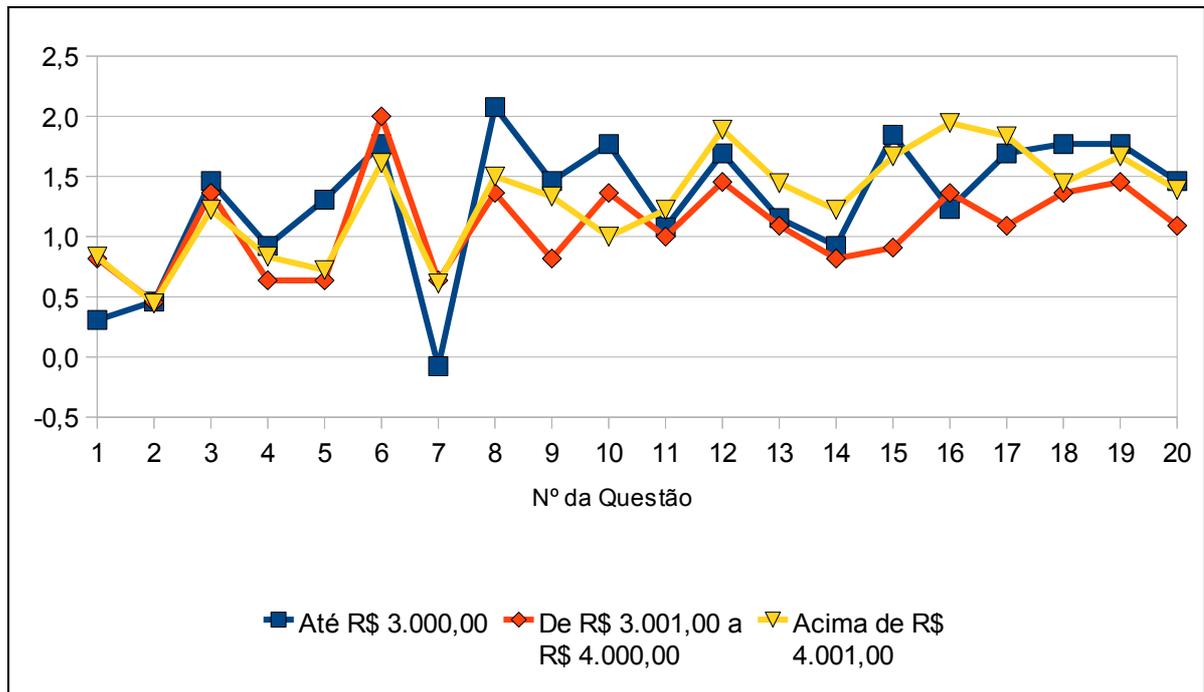


Gráfico 15 – Faixa salarial dos participantes da pesquisa

Considerando todos os aspectos os servidores que recebem de R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00 sentem o clima de forma mais favorável, obtendo uma média geral de 1,086, já os que percebem o clima de forma mais desfavorável são os que recebem até R\$ 3.000,00 com 1,304.

Os melhores e piores aspectos avaliados por cada faixa salarial podem ser visualizados no quadro 13.

Quadro 13 – Aspectos favoráveis e desfavoráveis considerando a faixa salarial dos participantes

Grupo	Aspectos mais desfavoráveis	Aspectos mais favoráveis
Até R\$ 3.000,00	<ul style="list-style-type: none"> - 8. Recompensa (2,077) - 15. Clareza (1,846) - 19. Reconhecimento (1,769) - 18. Logística (1,769) - 10. Cooperação; 6. Estrutura (1,769) 	<ul style="list-style-type: none"> - 7. Autonomia (- 0,077) - 1. Tensão (0,308) - 2. Conformidade (0,462) - 4. Supervisão (0,923) - 14. Tolerância (0,923) - 11. Padrões (1,077)

<p align="center">De R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 6. Estrutura (2,000) - 12. Conflito (1,455) - 19. Reconhecimento (1,455) - 8. Recompensa (1,364) - 18. Logística; 10. Cooperação; 16. Justiça; 3. Participação (1,364) 	<ul style="list-style-type: none"> - 2. Conformidade (0,455) - 7. Autonomia (0,636) - 5. Consideração (0,722) - 4. Supervisão (0,833) - 1. Tensão; 14. Tolerância; 9. Prestígio (0,818)
<p align="center">Acima de R\$ 4.001,00</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 16. Justiça (1,944) - 12. Conflito (1,889) - 17. Progresso (1,833) - 19. Reconhecimento (1,667) - 15. Clareza (1,667) 	<ul style="list-style-type: none"> - 2. Conformidade (0,444) - 7. Autonomia (0,611) - 5. Consideração (0,722) - 4. Supervisão (0,833) - 1. Tensão (0,833)

Em todas as faixas é possível verificar que a percepção do clima organizacional da instituição varia bastante para cada aspecto. Os extremos do mais e do menos favorável é apresentado pelo grupo que recebe até R\$ 3.000,00, a variável autonomia é considerada a mais favorável (- 0,077), já a recompensa é vista como a de pior desempenho (2,077), os servidores que menos ganham sentem-se de certa forma injustiçados no que se refere às políticas de pagamento.

A autonomia (-0,077) que trata do quanto as pessoas se sentem seus próprios chefes e duas decisões são verificadas foi considerada perto do ideal, devendo ocorrer apenas com um pouco menos de frequência.

Entre as variáveis mais favoráveis para os três grupos estão a autonomia, a tensão e a conformidade, entre os mais desfavoráveis está o reconhecimento. Os demais aspectos variam bastante entre os grupos.

5.2.8 Análise Geral

Com a pesquisa foi possível identificar que em uma média geral de todos os aspectos o grupo que demonstra se sentir mais insatisfeito é o com doutorado completo ou incompleto, atingindo 1,52. Já o grupo mais satisfeito é o que possui mais de 36 meses de trabalho no Câmpus Erechim, com 0,80.

A maior diferença dentro do mesmo grupo, está na divisão por escolaridade,

os que tem mestrado completo ou incompleto atingem 0,91, já os com doutorado completo ou incompleto chegam a 1,52.

Dentre todos os grupos as únicas variáveis que constam entre as 5 menores pontuações é a autonomia e a supervisão. Relacionada as mais desfavorável não há nenhuma variável que seja unanimidade entre todos os grupos.

5.2.9 Comentários

A última questão do formulário era do tipo aberta e solicitava aos servidores que fizessem comentários, caso julgassem interessante, sobre o clima organizacional, buscando destacar os aspectos favoráveis e desfavoráveis, justificando sua resposta. Do total de respondentes, dez deixaram comentários nesta questão.

Os aspectos favoráveis citados foram no sentido de o câmpus estar caminhando em direção a valorização do bom trabalho, de os servidores primarem pela qualidade do seu trabalho e do bom relacionamento interpessoal.

Estas variáveis favoráveis segundo Kanaane (1994) estão relacionada a autonomia que apareceu no resultado da pesquisa geral como o aspecto mais favorável.

A participação e o envolvimento do indivíduo nos processos de trabalho, é um dos pontos primordiais para o alcance da integração homem/trabalho. Esta relacionada com a distribuição de poder, de autoridade, de propriedade, de coordenação e de integração no processo de tomada de decisão. A participação como abordagem gerencial pode também estar amparada na motivação, atingindo assim incremento de produtividade, desempenho e satisfação no trabalho (KANAANE1994, p.490).

Já os aspectos desfavoráveis foram no sentido de ter servidores que não colaboram tanto quanto poderiam para a instituição por estarem aguardando passar em outro concurso, e esse é um sintoma que segundo Chiavenato (2004) ocorre quando as pessoas se sentem insatisfeitas, procuram, dessa forma, desligar-se da

organização e acabam não sendo produtivas como poderiam.

Outros fatores são o plano de carreira ser insatisfatório, a carência de padrões entre câmpus e reitoria, as dificuldades na comunicação, a falta de normas, regulamentos e organograma e a falta de isonomia entre os servidores.

Os aspectos que estiveram presentes em vários comentários foi a dificuldade de comunicação e a deficiência de normas, regulamentos e organogramas. Estes comentários reforçam o primeiro aspecto mais desfavorável citado na pesquisa: a estrutura, esta variável é considerada a que está mais longe do ideal. Ela menciona sobre o quanto a estrutura organizacional facilita as ações das pessoas e o quanto as normas, procedimentos, práticas e canais de comunicação são consistentes com os requisitos do trabalho. Ou seja, há muito o que melhorar nestes aspectos.

5.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Após efetuadas as análises geral e por grupos, sugere-se melhorias para elevar a percepção favorável do clima organizacional. Para isso, buscou-se sugerir mudanças nos cinco aspectos mais desfavoráveis apresentados na análise geral da pesquisa, já que as análises individuais apresentaram aspectos que eram favoráveis para determinado grupo e desfavoráveis para outro.

Foi possível verificar que nem todas os aspectos desfavoráveis poderão ser resolvidos pelo câmpus Erechim, já que por ser uma autarquia pública, de direito público, precisa seguir diversas leis, que muitas vezes impedem o desenvolvimento de algumas atividades que contribuiriam para a motivação dos servidores.

No entanto, há sim mudanças que podem ser realizadas e que não são complexas que melhorarão os aspectos considerados mais desfavoráveis atualmente.

5.3.1 Estrutura

Para melhorar a satisfação com este aspecto, sugere-se que as normas, práticas, procedimentos e canais de comunicação sejam melhorados e aqueles que faltam sejam criados, como o organograma oficial, que facilitará o trabalho dos servidores, identificando a quem deverá se dirigir para tratar de cada assunto específico.

Há necessidade que se definam os limites de cada papel a ser desempenhado para que se manifeste a maneira de cada trabalhador agir, dentro do seu contexto, sem vigilância constante, e que haja um acompanhamento desse desempenho, propiciando o surgimento da responsabilidade profissional (KANAAANE, 2009, p. 37).

É interessante que essas mudanças sejam discutidas com todos para que se criem regras que não engessem o trabalho, mantendo a autonomia existente que é apreciada.

5.3.2 Conflito

A criação de alguns regulamentos e identificação do que cada setor, direção e departamento é responsável, reduzirá a possibilidade de ser ignorado um problema, já que será facilmente identificado o responsável por resolver determinada questão.

5.3.3 Recompensa

A recompensa, tratando-se de serviço público, é uma questão mais complexa, já que não há como resolvê-la de maneira interna. As políticas de pagamento e de promoção estão descritas em lei que trata do plano de carreira, dessa forma, resta a Instituição apenas obedecê-la.

5.3.4 Progresso

Assim como tratado na recompensa, as oportunidades de crescimento e avanço profissional estão tratadas em legislação que trata do plano de carreira. A oportunidade que pode ser tratada de forma interna, é referente as nomeações para cargos de direção ou designações para funções de confiança, onde o critério que deve ser usado, para motivar as pessoas a desempenharem um bom trabalho, é os resultados que estas conseguiram atingir com seus esforços e não por questões políticas. E esses critérios devem ser explícitos e de conhecimento de todos.

Relacionado aos técnico administrativos para os cargos que permitem mobilidade de setor, como o cargo de assistente em administração, é importante conhecer o perfil individual para permitir que este desenvolva seu trabalho em um setor que satisfaça suas aspirações profissionais.

5.3.5 Reconhecimento

Marras (2011) afirma que cada participante está disposto a investir recursos individuais na medida em que obtém retorno e resultado deste investimento, sendo que o reconhecimento interfere na motivação dos participantes.

Dessa forma, os esforços individuais e mesmo os coletivos devem ser valorizados. Nas reuniões gerais convocadas pela direção geral é importante que se reserve um tempo para mostrar os bons resultados alcançados por determinado servidor ou grupo. E que esses esforços sejam considerados quando se solicita recursos orçamentários ou permissão para realizar determinada atividade, fazendo com que a equipe se motive mais a desenvolver um bom trabalho, sabendo que o retorno ocorrerá.

6. CONCLUSÃO

A pesquisa realizada teve como objetivo analisar o clima organizacional do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - Câmpus Erechim, a partir da identificação da percepção dos servidores ativos e efetivos em relação as variáveis apresentadas pelo método desenvolvido por Sbragia (1983).

Após a coleta e tabulação dos dados obtidos com a aplicação do questionário, que contava com questões direcionadas a traçar um perfil dos servidores e de vinte questões específicas, sendo cada uma referente a um aspecto tratado por Sbragia (1983) além de uma questão aberta, foi possível identificar as variáveis consideradas mais favoráveis e mais desfavoráveis de maneira geral e para cada grupo.

Com isso, foram identificados alguns aspectos que precisam ser melhorados, que no entanto, não dependem da administração do câmpus Erechim, nem do IFRS. Refere-se à questões de remuneração, progresso e aspirações profissionais que são tratadas por legislação específica sobre o plano de carreira de cada categoria.

Quanto a isso, é importante destacar que a pesquisa foi aplicada após um mês do término de uma greve dos servidores, os quais reivindicavam melhorias nas condições de trabalho e aumentos remuneratórios, a greve foi nacional, atingindo diversas universidade e institutos federais. Esse fato, pode ter interferido nas respostas de alguns aspectos, já que o que se conseguiu com a negociação com o governo ficou muito aquém do revindicado.

É possível perceber que os servidores prezam pela liberdade de realizarem seu trabalho da forma que julgam mais adequada. No entanto, há muitas normas e práticas que precisam ser melhoradas ou até criadas para que se ajustem a necessidade do trabalho.

Precisa-se considerar que a pesquisa foi prejudicada já que 22 pessoas não responderam o questionário, representando 35% do total de servidores. Além disso, houve um resultado diferente do previsto por Sbragia (1983), autor que desenvolveu o modelo de pesquisa de clima organizacional utilizado. Houve resultados negativos,

que para a análise dos dados foi considerado que os respondentes julgavam que aquela variável, com resultado negativo, ocorria com mais intensidade do que o desejado.

Reaplicar a pesquisa dentro de um ano, seria interessante, para poder fazer um comparativo, das mudanças ocorridas e um acompanhamento das percepções. No entanto, apenas acompanhar não basta, é preciso efetivar as melhorias necessárias, percebidas com a pesquisa.

REFERÊNCIAS

BARROS, Aidil de J. P. de; LEHFELD, Neide A. de S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 15.ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1990.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional**. Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Agosto, 2006.

BRASIL. **Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 dezembro 2008, Seção 1, p. 1.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DAFT, Richard L.. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Câmpus Erechim**. Disponível em <http://www.ifrs.edu.br>. Acesso em 17/07/2012.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: O homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1994.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: O homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEMOS, Denise Maria Rocha; MARTINS, Priscilla de Oliveira. Rio de Janeiro: XXXI Encontro da ANPAD, 2007. Disponível em: <http://www.fucape.br>. Acesso em: 20/11/2011.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

NEVES, José Gonçalves das. **Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editora RH, 2000.

PEREIRA, Luiz Alberto. **Poder e Clima Organizacional**: um estudo de caso em uma empresa petroquímica. Salvador: UFB, 2003. Dissertação (Mestrado Profissional da Escola de Administração), Universidade Federal da Bahia, 2003.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ERECHIM. **Erechim em números**. Disponível em <http://www.pmerechim.rs.gov.br/> . Acesso em 18/07/2012.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 7^o ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROESH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed São Paulo: Atlas, 2007.

SBRAGIA, Roberto. **Um Estudo Empírico Sobre o Clima Organizacional em Instituições de Pesquisa**. Revista de Administração, v. 18(2), p. 30-39, Abril/Junho, 1983

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: O Impacto das Emoções**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

VIDAL, Lilian Franco. *et al.* **Clima Organizacional: Um estudo de caso em uma empresa do setor atacadista**. Rio de Janeiro: VII SEGeT: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos2010.php> Acesso em: 20/11/2011.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração**. Brasília: Capes, 2009.

APÊNDICE

Pesquisa de Clima Organizacional - IFRS – Câmpus Erechim

Esta pesquisa de clima organizacional faz parte de uma monografia na área de Gestão Pública e está sendo aplicada a todos os servidores ativos e efetivos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Câmpus Erechim. Solicitamos a sua colaboração no preenchimento deste formulário.

*Obrigatório

Bloco 1 – Dados Demográficos

1 - Sexo *

- Masculino
- Feminino

2 - Carreira *

- Professor de Ensino Básico, Técnico e Tecnológico
- Técnico Administrativo em Educação

3 - Possui FG ou CD? *

Caso possua alguma função gratificada (FG) ou cargo de direção (CD)

- Sim
- Não

4 - Faixa Etária *

- de 18 a 20 anos
- de 21 a 30 anos
- de 31 a 40 anos
- acima de 41 anos

5 - Escolaridade *

- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Especialização Incompleta
- Especialização Completa
- Mestrado Completo ou Incompleto
- Doutorado Completo ou Incompleto

avanço profissional e atende às aspirações e expectativas de progresso profissional das pessoas.*																			
18 – A Instituição fornece as condições e os instrumentos necessários para o bom desempenho do trabalho, facilitando suas principais atividades.*																			
19 –A Instituição reconhece e valoriza desempenhos acima do padrão e os esforços individuais.*																			
20 – Controle de custos, produtividade e demais controles são utilizados principalmente para soluções de problemas não para policiamento e castigo.*																			

21 - Apresente comentários quanto ao clima organizacional, destacando aspectos favoráveis e desfavoráveis, que justificam as suas respostas.