

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS NATURAIS E EXATAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO  
QUÍMICA DA VIDA E SAÚDE**

**CLIMA ORGANIZACIONAL DE DISCENTES E  
SERVIDORES DE PÓS-GRADUAÇÃO DE UMA  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR**

**TESE DE DOUTORADO**

**Angélica Balconi Moro**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2013**

**CLIMA ORGANIZACIONAL DE DISCENTES E  
SERVIDORES DE PÓS-GRADUAÇÃO DE UMA  
INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR**

**Angélica Balconi Moro**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciências:  
Química da Vida e Saúde da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS),  
como requisito para a obtenção do grau de  
**Doutor em Educação em Ciências: Química da Vida e Saúde**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Rosa Chitolina Schetinger**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2013**

**Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da  
Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pela autora.**

Moro, Angélica Balconi

Clima organizacional de discentes e servidores de pós-graduação de uma instituição pública de ensino superior / Angélica Balconi Moro. - 2013-07-23 172 p.; 30 cm

Orientadora: Maria Rosa Chitolina Shetinger

Tese (doutorado) – Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Naturais e Exatas, Programa de Pós-Graduação em Educação: Química da Vida e Saúde, RS, 2013

1. Clima Organizacional 2. Motivação 3. Discentes 4. Docentes 5. Técnico  
administrativos 6. Pós-Graduação.

---

© 2013

Todos os direitos autorais reservados a Angélica Balconi Moro. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

E-mail: [angelicabalconi@hotmail.com](mailto:angelicabalconi@hotmail.com)

**Centro de Ciências Naturais e Exatas  
Universidade Federal de Santa Maria  
Programa de Pós-Graduação em  
Educação em Ciências - Química da Vida e Saúde**

A Comissão Examinadora, abaixo-assinada,  
aprova a Tese de Doutorado

**CLIMA ORGANIZACIONAL DE DISCENTES E SERVIDORES DE  
PÓS-GRADUAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO  
SUPERIOR**

elaborada por  
**Angélica Balconi Moro**

como requisito para obtenção do grau de  
**Doutor em Educação em Ciências: Química da Vida e Saúde**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Maria Rosa Chitolina Schetinger, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**  
(Presidente/Orientadora)

---

**Luciana Calabró, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. (UFRGS)**

---

**Félix Alexandre Antunes Soares, Prof<sup>o</sup>. Dr. (UFSM)**

---

**Martha Bohrer Adaime, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. (UFSM)**

---

**Daniel Henrique Roos, Prof<sup>o</sup>. Dr. (UNIPAMPA)**

**Santa Maria, 28 de Agosto de 2013.**

## RESUMO

Centro de Ciências Naturais e Exatas  
Programa de Pós-Graduação em Educação:  
Química da Vida e Saúde

### **CLIMA ORGANIZACIONAL DE DISCENTES E SERVIDORES DE PÓS-GRADUAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR**

AUTORA: ANGÉLICA BALCONI MORO

ORIENTADORA: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Maria Rosa Chitolina Schetinger

Data e Local da Apresentação: Santa Maria, 28 de agosto de 2013.

A avaliação do clima organizacional surge como uma ferramenta que permite conhecer o ambiente de trabalho, fornecendo informações que os gestores poderão utilizar estrategicamente para dar sentido às mudanças de cenários, aplicando medidas corretivas, principalmente para a melhoria da qualidade e o aumento da produtividade, garantindo assim, o sucesso no processo de avaliação junto a CAPES. Logo, o objetivo desse estudo foi identificar os fatores relacionados ao clima organizacional que influenciam no ambiente de trabalho dos discentes e servidores de Programas de Pós-Graduação (PPGs) de uma Instituição Pública de Ensino Superior. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de clima por meio de um questionário baseado nos modelos de Rizzatti (2002) e Luz (2003) e adaptado à realidade de cada programa e ao que se pretendia investigar. Com os resultados obtidos, por meio da percepção do público acadêmico, validou-se um conjunto de componentes e seus respectivos indicadores para investigação do clima organizacional de discentes e docentes dos PPGs estudados. Por meio das análises realizadas, conclui-se que a comunidade acadêmica percebe os fatores do clima organizacional que influenciam no ambiente trabalho de forma semelhante nas suas diferentes dimensões. Discentes, docentes e técnico-administrativos avaliam o local de trabalho de forma bastante satisfatória, principalmente em relação à atividade que desempenham nos programas, resultando comprometimento, empenho e dedicação na realização das tarefas, proporcionando um comportamento motivado, especialmente entre discentes e docentes, onde as chances de colocação no mercado, as oportunidades de crescimento e o currículo representam um estímulo neste processo que, entretanto, gera competitividade entre colegas, especialmente entre diferentes grupos dentro dos PPGs. Por outro lado, o relacionamento entre colegas de mesmo grupo de trabalho revela um clima de integração, cooperação e amizade. No entanto, fatores relacionados às relações interpessoais, entre diferentes grupos de trabalho, às condições de trabalho, o apoio financeiro para pesquisa e eventos, a quantidade de horas-aula e disciplinas e a sobrecarga de trabalho, além de aspectos relacionados aos gestores, interferem negativamente no ambiente de trabalho, prejudicando o estabelecimento de um clima organizacional favorável. Desta forma, o propósito deste estudo foi alcançado, na medida em que contribuiu com informações e instrumentos de pesquisa efetivamente úteis para o processo de gestão dos PPGs. De posse dessas informações os gestores poderão detectar as possíveis causas e consequências de problemas ocorridos, aplicando medidas corretivas, principalmente, na melhoria da qualidade e produtividade acadêmica e, por conseguinte, para o sucesso no processo de avaliação dos programas junto a CAPES. Além disso, contribuirá para o desenvolvimento de estudos que visem à melhoria dos diversos processos que compõem não apenas os programas da IES estudada, como as demais que desejarem se valer deste instrumento de pesquisa.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Motivação. Discentes. Docentes. Técnico- administrativos. Pós-Graduação.

## **ABSTRACT**

Doctoral Thesis  
Education in Science Graduation Program  
Federal University of Santa Maria, RS, Brazil

### **ORGANIZATIONAL CLIMATE OF SERVERS AND TEACHERS POST GRADUATION OF A PUBLIC INSTITUTION HIGHER EDUCATION**

**AUTHOR: ANGÉLICA BALCONI MORO**

**ADVISER: PROF<sup>a</sup>. DR<sup>a</sup>. MARIA ROSA CHITOLINA SCHETINGER**

**Date and Place of Defense: Santa Maria, August 28th, 2013.**

Evaluating the organizational climate is a tool that provides knowledge about the work environment with information that managers may use strategically to make sense of scenario changes. This allows them to apply corrective measures, especially for improving quality and productivity gains, thus ensuring the success in the evaluation process from CAPES. Therefore, the objective of this study was to identify related factors to organizational climate that influence the workplace of students and employees of the Post-Graduate Program (PPGs) of a Public Institution of Higher Learning. For this purpose, we carried out a climate research by means of a questionnaire based on models of Rizzatti (2002) and Luz (2003) and adapted to the reality of each program that it was intended to investigate. The results obtained, through the perception of the academic public, validated a set of components and respective indicators to investigate the organizational climate for learners and teachers of PPGs studied. On the basis of the analysis carried out, we conclude that the academic community notices the organizational climate factors that influence the work environment similarly in different dimensions. Students, teachers and technical-administrators evaluate the workplace in a very satisfactory way, mainly in relation to the activity which play in programs, resulting commitment, hard work, and dedication in carrying out tasks. This provides motivated behavior, especially between students and teachers, where the chances of placing on the market, growth opportunities, and the curriculum represent a stimulus in this process, which otherwise generates competition between colleagues, especially between different groups within the PPGs. On the other hand, the relationship between colleagues of the same workgroup shows a climate of integration, cooperation, and friendship. However, related factors include interpersonal relationships between different groups of work, working conditions, financial support for research and events, and the quantity of hours of class. Additionally, disciplines and work overload and topics pertaining to managers negatively interfere in the workplace, compromising the establishment of an organizational climate. In this way, the aim of this study has been reached, to the extent that it has contributed information and useful research tools for effectively managing process PPGs. With this information, the managers may detect the possible causes and consequences of occurring problems, and may apply corrective measures, especially in improving the quality and academic productivity, which will contribute to the success in the process of program evaluation from CAPES. Also, this will help the development of studies by improving the various processes that make up not only the study programs of IES, but also others who wish to avail themselves of this research instrument.

**Keywords:** Organizational Climate. Motivation. Students. Teachers. Technical and administrative staff. Graduate Studies.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema da pesquisa .....	15
Figura 2 - Contextualização do problema .....	16

### **Sessão Manuscrito IV**

Figura 1- Variáveis de clima organizacional pesquisadas.....	85
Figura 2 – Média geral do clima organizacional.....	87

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Programas de Pós-Graduação da UFSM.....	27
Tabela 2 – Distribuição da população em PPGs .....	27
Tabela 3 – Amostragem estratificada – docentes e discentes .....	27

### **Sessão Manuscrito I**

Tabela 1- Características dos Programas de Pós-Graduação .....	36
Tabela 2- Amostra da pesquisa.....	38
Tabela 3- Solução fatorial com as cargas fatoriais, comunalidades, percentual de variância e alphas de Cronbach da Escala de Clima Organizacional.....	40

### **Sessão Manuscrito II**

Tabela 1 – Características dos Programas de Pós-graduação objetos de estudo.....	50
Tabela 2- Solução fatorial com as cargas fatoriais, comunalidades, percentual de variância e alphas de Cronbach da Escala de Clima Organizacional.....	53

### **Sessão Manuscrito III**

Tabela 1 – Características dos Programas de Pós-Graduação, objetos de estudo.....	66
Tabela 2 – Amostra da pesquisa.....	67
Tabela 3 - Fatores significativos na percepção dos docentes e discentes.....	69

### **Sessão Artigo I**

Tabela 1 – Características dos PPGs, objetos de estudo.....	103
Tabela 2 – Distribuição dos indivíduos da pesquisa.....	103

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores do clima organizacional segundo Rizzatti (2002) .....	21
Quadro 2 – Fatores do clima organizacional segundo Luz (2003) .....	21
Quadro 3 – Comparativo dos modelos de Rizzatti (2002) e Luz (2003).....	23
Quadro 4 – Categorias da Comunidade Acadêmica, UFSM - 2013.....	26
Quadro 5 – Cursos de Pós-Graduação, UFSM - 2013.....	26
Quadro 6 – Discentes, docentes e servidores da UFSM .....	27
 <b>Sessão Manuscrito III</b>	
Quadro 1 – Categorização dos dados .....	68
 <b>Sessão Manuscrito IV</b>	
Quadro 1 -Variáveis para avaliação do clima organizacional.....	82
Quadro 2 – Categorização dos dados.....	86
 <b>Sessão Artigo I</b>	
Quadro 1– Esquema de pesquisa - Adaptado de Herzberg (1966).....	105
Quadro 2- Fatores de motivação.....	106
Quadro 3- Fatores de higiene.....	110

## **LISTA DE APÊNDICES**

APÊNDICE A – Questionário aplicado aos discentes .....	146
APÊNDICE B – Questionário aplicado aos servidores docentes.....	151
APÊNDICE C – Questionário aplicado aos servidores técnico-administrativos .....	156

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior  
CCNE - Centro de Ciências Naturais e Exatas  
CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
IES - Instituição de Ensino Superior  
IFES - Instituição Federal de Ensino Superior  
ISSN - International Standard Serial Number  
MEC - Ministério da Educação  
PPG(s) – Programa(s) de Pós-Graduação  
PPGBA - Programa de Pós-Graduação em Biodiversidade Animal  
PPGBT - Programa de Pós-Graduação em Ciências Biológicas: Bioquímica Toxicológica  
PPGMat - Programa de Pós-Graduação em Matemática  
PPGQ - Programa de Pós-Graduação em Química  
SNPG - Sistema Nacional de Pós-Graduação  
SPSS - Statistical Package for the Social Sciences  
UFSM - Universidade Federal de Santa Maria

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.2 Objetivos Específicos.....	25
1.1 Objetivo Geral.....	25
<b>2 METODOLOGIA E RESULTADOS.....</b>	<b>26</b>
<b>3 MANUSCRITOS.....</b>	<b>30</b>
3.1 Manuscrito I .....	30
3.2 Manuscrito II.....	46
3.3 Manuscrito III .....	58
3.4 Manuscrito IV.....	78
<b>4 ARTIGO .....</b>	<b>97</b>
<b>5 DISCUSSÃO.....</b>	<b>116</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>128</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>136</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>146</b>

# 1 INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios tem sofrido grandes mudanças, e estas têm impactado a economia mundial e, conseqüentemente, reorganizado o ambiente organizacional. O novo cenário competitivo, resultante do avanço tecnológico, da privatização, da globalização e da competição acirrada no mercado de trabalho, tem feito as organizações repensarem as suas estratégias, visando alcançar a excelência e os melhores níveis de competitividade ou, no mínimo, manter-se no mercado atual (ROCHA e SALLES, 2005). Nas Instituições de Ensino Superior (IES) essa realidade não é diferente, pois elas são consideradas organizações complexas que carregam objetivos, estruturas e sistemas hierárquicos distintos. Com isso, as IES enfrentam o mesmo dilema das demais organizações frente aos novos desafios da atualidade. Acrescenta-se ainda o aumento das exigências impostas pelos órgãos avaliadores, visando à melhoria da qualidade de ensino, podendo a sua classificação ser rebaixada ou até algum curso ser descredenciado, caso não se atinja o grau de satisfação desejado (MAGRO, 2011). No entanto, não basta apenas dispor de recursos financeiros, tecnologias e estruturas, mas, essencialmente, é preciso pensar nas pessoas, partes fundamentais nesse processo, pois conforme Mezomo (1994), a qualidade das instituições passa pela qualidade das pessoas que as constituem, e são elas que determinam seu sucesso ou seu fracasso. É imprescindível, portanto, conhecer o grau de satisfação, as necessidades, aspirações e expectativas do grupo de trabalho e oferecer um ambiente saudável, motivador e com qualidade de vida a fim de desenvolver competências para aumentar a qualidade e a produtividade no trabalho. Frente a este contexto, nas IES a busca por mecanismos que auxiliem na melhoria do ambiente de trabalho, na motivação e na satisfação de seus múltiplos usuários, bem como sucesso no processo de avaliação, constitui-se uma necessidade, e deve ser um processo constante. Dessa maneira, a avaliação do clima organizacional surge como uma ferramenta que permite conhecer o ambiente de trabalho, fornecendo informações que os gestores poderão utilizar estrategicamente para dar sentido às mudanças de cenários, para gerar novos conhecimentos e para alcançar os objetivos institucionais, como o sucesso no processo de avaliação, um dos grandes objetivos das IES. Entretanto, uma revisão na literatura permite observar que a pesquisa de clima organizacional em IES, é um tema abordado com menos frequência, se

comparado com as organizações empresariais (CASTILLO, LENGUA E PÉREZ HERRERA, 2011), especialmente quando direcionada ao público discente dos Programas de Pós-Graduação (PPGs). Observa-se que os pesquisadores direcionaram seus estudos sobre o tema em IES para a avaliação do ambiente de trabalho de servidores docentes e técnico-administrativos, como por exemplo, nos estudos de Rizzatti (1995; 2002); Silva (2003) e Chiang et al (2005), constituindo uma lacuna nos estudos relativos ao ambiente de trabalho de discentes de Pós-Graduação. Logo, a deficiência de trabalhos existentes sobre o tema se reflete na ausência de modelos validados para coleta de informações sobre o clima organizacional em PPGs, especialmente direcionada ao público discente. Estes agravantes dificultam a constituição de um quadro referencial teórico que fundamente o tema em questão, importante para subsidiar informações confiáveis e estratégicas para os gestores das IES. Desta forma, entende-se que muitos encontram dificuldades ao desejar realizar ações para melhoria do ambiente de trabalho, pois não dispõem de um modelo utilizado e validado que possa ser adaptado a realidade de sua entidade. Acredita-se ainda, que muitos deles desconhecem esta ferramenta ou mais provavelmente não estão cientes da utilidade e importância que este instrumento representa.

Ressalta-se que nas IES, os gestores dos PPGs são os docentes responsáveis por liderar discentes, colegas (docentes) e servidores técnico-administrativos. A estes, é demandado o exercício de atividades cotidianas que vão desde questões burocráticas, de administração, às questões pedagógicas que envolvem o ensinar, orientar e avaliar estudantes. Nesse sentido, a atividade do gestor docente não se limita apenas à sala de aula, ao planejamento de atividades e disciplinas e ao atendimento de estudantes, estende-se ao papel de coordenar, apoiar, acompanhar, assessorar e avaliar seus pares e servidores técnico-administrativo. Com isso, no papel de gestor, o docente assume responsabilidades e funções nas quais precisa dominar novas práticas, saberes e competências no exercício de suas atividades, e a responder às exigências que estão, muitas vezes, além de sua formação.

Diante do cenário descrito e das constatações apontadas, o presente estudo propôs-se a realizar uma pesquisa de clima organizacional, com o propósito de fornecer conhecimento aos gestores referente ao ambiente de trabalho de toda a comunidade acadêmica dos PPGs de uma IES. Esta avaliação constitui-se em um instrumento estratégico que os gestores poderão utilizar para definir claramente seus campos de atuação, adotando as medidas adequadas para o alcance dos objetivos institucionais e, ao mesmo tempo, atender às expectativas individuais. Além disso, com o mesmo desígnio, este estudo, por meio dos dados obtidos na pesquisa, propôs-se a adaptar e validar um conjunto de componentes e seus respectivos indicadores,

com a finalidade de compor as categorias de análise do clima organizacional, para discentes e docentes dos referidos programas. Dessa maneira, este trabalho poderá contribuir para o desenvolvimento de estudos que visem à melhoria dos diversos processos que compõem não apenas os PPGs avaliados, como os demais que desejarem se valer deste estudo.

A presente tese aborda a pesquisa de clima organizacional como instrumento de apoio aos gestores, permitindo o levantamento de informações sobre o ambiente institucional, por meio da participação da comunidade acadêmica dos PPGs. Deste modo, pode ser possível minimizar incertezas na tomada de decisões, fornecendo dados precisos que possam ser utilizados em melhorias no desempenho, qualidade e na produtividade destes programas. As informações obtidas e as estratégias podem ser traçadas visando à valorização dos pontos positivos e reformulação dos pontos fracos, de maneira a fornecer ferramentas de gestão mais eficientes que auxiliem o desenvolvimento dos programas. O esquema deste estudo é apresentado na figura 1.

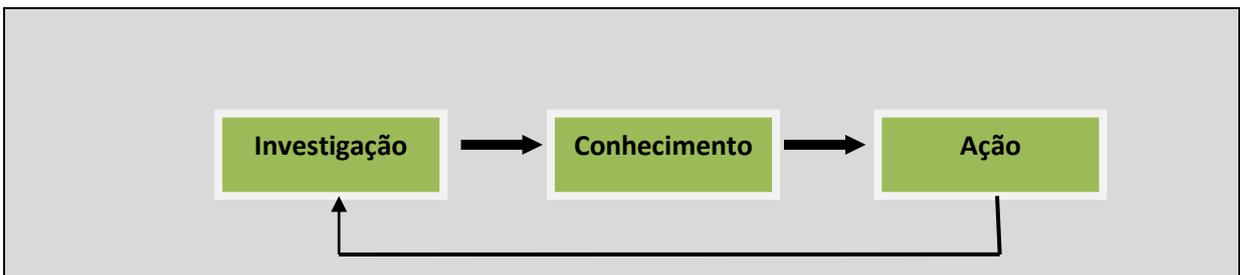


Figura 1 - Esquema da pesquisa

Descrição das etapas do estudo:

- **Investigação:** por meio da pesquisa de clima organizacional se define o instrumento a ser utilizado e realiza-se a pesquisa junto ao público alvo;
- **Conhecimento:** através dos dados coletados na pesquisa, são identificados os pontos fracos, pontos a melhorar e os pontos fortes presentes no ambiente da instituição;
- **Ação:** gestores poderão utilizar as informações a fim de adotar medidas adequadas para o alcance dos objetivos.

Segundo Luz (2003), a ausência de ações voltadas para a melhoria do ambiente de trabalho, proporcionada pela avaliação do clima organizacional, resulta em falta de motivação e insatisfação, e, como consequência, ocasiona a redução da qualidade e produtividade,

refletindo negativamente nos objetivos individuais e institucionais. Desta forma, a contextualização do problema deste trabalho é apresentada na figura 2.

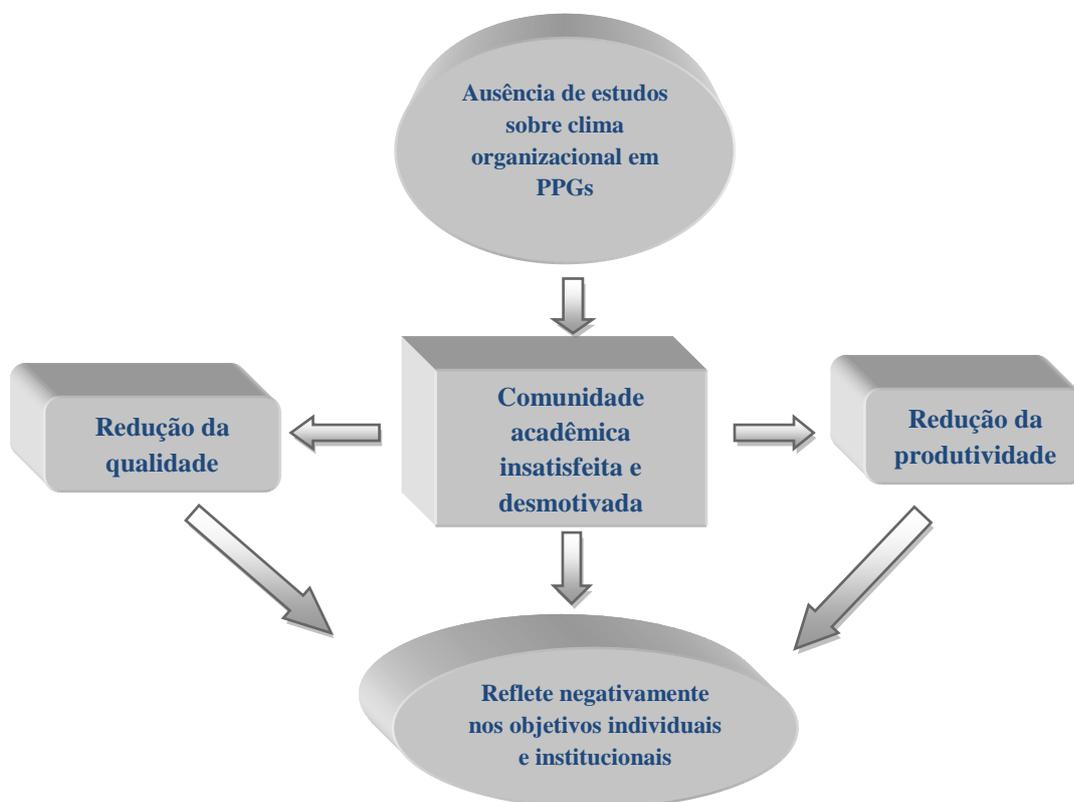


Figura 2 – Contextualização do problema

Considerando a problemática do tema em estudo, o presente trabalho visa identificar quais os fatores relacionados ao clima organizacional que influenciam no ambiente de trabalho da comunidade acadêmica de PPGs de uma IES.

Os Programas de Pós-Graduação são entidades universitárias que se estruturam como organização para atingir objetivos e metas. Um dos maiores objetivos de um PPG está em manter ou obter reconhecimento no processo de avaliação dos programas e cursos que integram o Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG). Responsável pela gestão, avaliação, desenvolvimento e qualidade da PG no Brasil e ligada ao Ministério da Educação (MEC). A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) possui um sistema de avaliação constantemente aperfeiçoado, visando à melhoria da qualidade de ensino, e funciona como recurso para a regulação e a acreditação dos PPGs. Este processo verifica as condições gerais de funcionamento dos mesmos, com base em novas exigências a cada revisão de critérios e pesos, podendo diminuir o conceito do programa ou descredenciá-lo,

caso não atinja um padrão mínimo de qualidade exigido (CAPES, 2013). Em suma, a ideia de avaliação está sempre presente no cotidiano de toda comunidade acadêmica dos PPGs, servindo como principal *input* para a tomada de decisões. Em vista disso, não apenas docentes e discentes, mas todas as pessoas envolvidas nesse processo são condicionadas a atingir as metas estabelecidas, e buscam constantemente formas de obter êxito nesse sistema de avaliação (YAMAMOTO et al., 2012).

Dentro deste contexto, os PPGs necessitam voltar sua atenção para a satisfação plena das necessidades das pessoas que o constituem, a fim de que as metas e os objetivos sejam alcançados, pois segundo Oliveira, Santos e Tadeucci (2011, P. 89) a “valorização dos recursos humanos é um fator diferencial das organizações, tendo em vista que os mesmos, a partir das suas ações e postura, é que promovem o (in) sucesso da organização”.

Os PPGs possuem uma comunidade acadêmica bastante extensa, formada por diversos níveis profissionais que inclui corpo docente, corpo discente e corpo técnico-administrativo, cada qual com seus próprios interesses e preocupações. São essas pessoas a fonte de informação, conhecimento, qualidade e produtividade, sendo que elas podem representar o bom ou mau desempenho das diversas atividades e objetivos da instituição. Assim, o grande diferencial encontra-se no capital humano ou intelectual (CALDERÓN, 2012). Dessa forma, para atingir seus objetivos e metas, a instituição deve direcionar seu foco para entender o que as pessoas sentem, esperam, aspiram, percebem, bem como o que as motiva, pois se sabe que seu sucesso depende dos indivíduos que dela fazem parte.

A preocupação com as pessoas que trabalhavam nas organizações surgiu na década de 1930, nos Estados Unidos, com a Escola das Relações Humanas. A partir de então, estudiosos desenvolveram pesquisas sobre o comportamento humano nas organizações. Tais pesquisas tinham como objetivo avaliar a percepção dos indivíduos sobre o seu ambiente de trabalho, resultando uma nova área de pesquisa, denominada “clima organizacional” (SANTOS e VASQUEZ, 2012). Assim, o tema clima organizacional passou a ser objeto de estudo de especialistas em psicologia organizacional e administradores, por se tratar de um fenômeno comportamental que possui relação com o desempenho e os resultados organizacionais, sendo utilizado como mecanismo de gestão de recursos humanos, de melhoria de produtividade e da qualidade de vida no trabalho e nas instituições (RESENDE e BENAITER, 1997).

Rizzatti (2002), ao realizar uma análise histórica sobre a evolução do estudo do clima organizacional, afirma que os primeiros estudos sobre o tema surgiram nos Estados Unidos na década de 60, com os trabalhos de Forehand e Gilmer (1964) sobre comportamento organizacional dentro do movimento Comportamentalismo. Segundo os autores (Ibid.),

baseado nesse estudo, Litwin e Stringer (1968) realizaram experiências em três diferentes organizações americanas. Os resultados demonstraram que cada uma das organizações apresentou três situações bem distintas em termos de satisfação e desempenho no trabalho. No Brasil, a pesquisa de clima, segundo Luz (2003), foi difundida e aplicada em meados dos anos 70 com os trabalhos de Saldanha (1974) e Souza (1978). Desde então, o conceito de clima organizacional vem sendo estudado e discutido, tendo uma série de conceitos, definições e utilidades.

Existem diversificadas definições desenvolvidas por estudiosos e pesquisadores que buscaram elucidar o significado de clima organizacional. Kolb et al. (1986) definiram o construto como uma ferramenta administrativa efetiva para integrar a motivação individual com os objetivos e tarefas da organização. Na concepção de Litwin e Stringer (1968, p.29, apud RIZZATTI, 2002), o clima organizacional é o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido pelos indivíduos que fazem parte da organização e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.

Santos e Vasquez (2012, p.58) afirmam que

o clima organizacional é um instrumento válido e efetivo utilizado para identificar opiniões e percepções que os indivíduos têm em relação a Instituições de Ensino Superior, permitindo, assim, um diagnóstico personalizado sobre diversos aspectos da realidade universitária e a retroalimentação do sistema gerencial com informações relevantes sobre o contexto evidenciado.

Assim, o clima organizacional é a percepção que as pessoas têm do seu ambiente de trabalho. Ao realizar um estudo do clima, Luz (2003), afirma que é possível fazer um diagnóstico geral da organização, identificando se as necessidades da organização e das pessoas estão sendo atendidas, estabelecendo um ambiente de trabalho propício para o alcance e a superação dos objetivos organizacionais alinhados aos objetivos individuais. A ausência dessas informações pode afetar fatores como eficiência, desempenho e produtividade da organização, pois quanto mais satisfeitos e motivados os indivíduos, maior o rendimento e a qualidade do trabalho. No entanto o mesmo autor comenta que

para o funcionário prestar um bom serviço, é preciso que saiba, que possa e que queira fazê-lo. “Saber fazer” é uma questão de conhecimentos, habilidades ou atitudes. Logo, uma questão de treinamento. “Poder fazer” é uma questão de ter e poder usar os recursos necessários. “Querer fazer” é uma questão volitiva que depende do estado de espírito, do ânimo, da satisfação das pessoas quando realizam o seu trabalho. Logo, o “querer fazer” está associado ao clima organizacional, que muitas vezes é onde encontramos as causas da má qualidade dos serviços (LUZ, 2003, p. 44).

Nesse sentido, mesmo que um profissional tenha todos os recursos necessários, esteja treinado e capacitado para realizar um bom trabalho, isso não implica necessariamente que irá

fazê-lo, pois é essencial que o indivíduo queira fazer um bom trabalho. Então, esse “querer fazer” é a vontade gerada por alguma motivação. Por isso, investir no clima organizacional contribui para a motivação das pessoas, melhoria da produtividade e qualidade do trabalho executado.

Dentro deste contexto, percebe-se que o conceito de clima organizacional está relacionado a dois elementos chaves. O primeiro é a percepção como forma de detecção do clima. O segundo refere-se à influência que o construto exerce sobre a satisfação, motivação e comportamento dos indivíduos (SILVA, 2003). Os motivos ou necessidades humanas são conceitos ligados à motivação que, geralmente, estão associados a outros, como satisfação/insatisfação, interesse, expectativa, aspiração. Contudo, sabe-se que a motivação é um processo interno do indivíduo, no entanto, compreende-se que o “ambiente contribui para seu afloramento, pois é a partir dele que o homem constrói, pela percepção, sua realidade” (GOMES, 2002, p.96).

O conceito de clima organizacional traduz a influência ambiental sobre a motivação dos membros da instituição. Segundo Seconelli (2010), quanto maior o ajustamento das necessidades e valores das pessoas com os da empresa, tanto maior tende a ser a motivação e, em consequência, tanto melhor o clima organizacional. Sendo assim, para se alcançar um clima positivo, é necessário atuar constantemente nas questões que influenciam e afetam a motivação, pois o clima está intimamente relacionado com o grau de motivação dos integrantes da organização. Quando os indivíduos alcançam um alto grau de motivação, o clima melhora, assim como a satisfação, o ânimo, o interesse e a colaboração ocasionando aumento da produtividade. Por outro lado, quando o grau de motivação baixar, o clima segue a tendência ocasionando queda na produtividade (SECONELLI, 2010).

Segundo Luz (2003), a gestão de pessoas deve avaliar o clima porque constitui uma oportunidade de realizar melhorias contínuas no ambiente de trabalho e nos resultados dos negócios. O clima organizacional influencia direta e indiretamente no comportamento, no desempenho, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação dos profissionais envolvidos com a organização, podendo refletir-se na efetividade da organização. Então, as instituições que proporcionarem condições de trabalho adequadas, oportunidades de desenvolvimento e boas relações interpessoais, conseqüentemente, apresentarão um clima organizacional satisfatório e favorável ao cumprimento dos objetivos estabelecidos (HOFFMANN e LEAL, 2009).

Dentro deste contexto, observa-se uma diversidade de definições e utilidades criadas para dar significado ao termo clima organizacional, não sendo possível encontrar apenas uma

teoria que esclareça o conceito deste construto para todas as organizações. É notório identificar sim, que as diversas teorias contribuem com aporte teórico indispensável para que se possa entender o significado e a importância desta ferramenta para as organizações. Corroborando, Santos (2012) afirma que ainda não existe um consenso em relação a este assunto, refletindo em uma multiplicidade de fatores e dimensões, gerando confusões sobre quais são os reais componentes de clima organizacional. A autora (Ibid.) acrescenta que, da mesma forma que existe uma conceituação diversificada sobre clima organizacional, também existem divergências quanto aos componentes constitutivos do clima, ocasionando inúmeros instrumentos de medida para avaliar o que as pessoas pensam a respeito do seu local de trabalho.

Nesse sentido, a literatura sobre o tema apresenta diversos modelos, consagrados como principais trabalhos desenvolvidos para diagnóstico do clima organizacional, tais como o Modelo de Litwin e Stringer (1968), Modelo de Sbragia (1983), Modelo de Kolb et al. (1986), Modelo de Rizzatti (2002), Modelo de Luz (2003) e Modelo de Bispo (2006). Neste estudo são apresentados os modelos de Rizzatti (2002) e Luz (2003), tendo em vista que os mesmos serviram de base para aplicação dos instrumentos que avaliaram a percepção dos discentes e servidores da IES estudada.

O modelo de Ricardo Rizzatti foi desenvolvido em 1995, em sua dissertação de mestrado na Universidade Federal de Santa Catarina, sendo aperfeiçoado em 2002, na sua tese de doutorado, onde realizou um estudo mais amplo envolvendo universidades da Região Sul do Brasil. No primeiro estudo, Rizzatti (1995) elaborou um modelo aplicado em uma Universidade Federal, considerando os seguintes aspectos: imagem e avaliação, desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos, organização e condições de trabalho, relacionamento interpessoal, sucessão político-administrativa, comportamento das chefias e satisfação pessoal. Em 2002, o autor decidiu aprofundar seus estudos em sua tese de doutorado e com isso incluiu novas categorias na pesquisa de clima organizacional em IES, que passou a ser constituída da seguinte forma: imagem institucional, política de recursos humanos, sistema de assistência e benefícios, estrutura organizacional, relacionamento interpessoal, organização e condições de trabalho, comportamento das chefias, satisfação pessoal, planejamento institucional, processo decisório, autonomia universitária e avaliação institucional, conforme detalhadas no quadro 1:

<b>FATORES</b>	<b>ESPECIFICAÇÃO</b>
Imagem institucional	Procura verificar a satisfação do indivíduo, o sentimento de identidade e o prestígio obtido.
Políticas de recursos humanos	Avalia a forma como a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio destes alcançar os objetivos determinados.
Sistema de assistência e benefícios	Avalia o conjunto de benefícios e incentivos que a organização oferece aos indivíduos.
Estrutura organizacional	Identifica o modo de como as atividades da instituição são divididas, organizadas e coordenadas.
Relacionamento interpessoal	Identifica como se dá interação entre as pessoas dentro da organização e o relacionamento existente entre as equipes de trabalho.
Organização e condições de trabalho	Avalia se o ambiente de trabalho é adequado, tanto em aspectos físicos quanto de organização do trabalho.
Comportamento das chefias	Avalia a forma como os supervisores desempenham as suas funções e seu estilo de liderança em relação aos subordinados.
Satisfação pessoal	Avalia a satisfação e motivação dos indivíduos em relação ao trabalho que executam, bem como o reconhecimento de seu trabalho por parte da organização.
Planejamento institucional	Avalia as pessoas conhecem o planejamento institucional da organização, se são comprometidos e participam do mesmo.
Processo decisório	Indica os mecanismos pelos quais são tomadas as decisões dentro da instituição.
Autonomia universitária	Refere-se às políticas do governo e às estratégias da instituição.
Avaliação institucional	Relativo às ferramentas de gestão necessárias para mensurar os resultados obtidos, qualidade, excelência, utilidade e relevância.

Quadro 1 - Fatores do clima organizacional

Fonte: Rizzatti, 2002

Já o Modelo de Ricardo Silveira Luz foi desenvolvido em 2003 na sua dissertação de mestrado, na Universidade Federal Fluminense, construído a partir de um levantamento em empresas, nacionais e multinacionais instaladas no município do Rio de Janeiro, onde identificou as variáveis descritas no quadro 2:

<b>FATORES</b>	<b>ESPECIFICAÇÃO</b>
Trabalho realizado	Avalia a adaptação dos funcionários com os trabalhos realizados; o volume de trabalho realizado; o horário de trabalho; se é justa a distribuição dos trabalhos entre os funcionários; se o quadro de pessoal em cada setor é suficiente para realizar os trabalhos; se o trabalho é considerado relevante e desafiador; e o equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal.
Salário	Essa é uma das principais variáveis a serem pesquisadas, em função da sua importância sobre o grau de satisfação dos funcionários. Analisa o equilíbrio existente na empresa entre os salários dos cargos da mesma importância; a possibilidade de obter aumentos salariais; a possibilidade de viver dignamente com o salário; o impacto na satisfação e fixação dos funcionários; a clareza quanto aos critérios do plano de cargo e salário da empresa etc.
Benefícios	Avalia o quanto eles atendem as necessidades e expectativas dos funcionários; a qualidade da prestação desses serviços aos funcionários; o impacto na atração, fixação e satisfação dos funcionários.
Integração entre departamentos	Avalia o grau de relacionamento; a existência de cooperação e conflitos entre os diferentes departamentos da empresa.
Supervisão (liderança) estilo gerencial/ gestão	Revela a satisfação dos funcionários com os seus gestores; a qualidade da supervisão exercida, a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores; grau de feedback dado por eles.

<b>FATORES</b>	<b>ESPECIFICAÇÃO</b>
Comunicação	Avalia o grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos da empresa; aponta a satisfação quanto à forma e os canais de comunicação utilizados pela empresa.
Treinamento/ desenvolvimento /Carreira/Progresso e Realização Profissional	Avalia as oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar, de se atualizar, de se desenvolver profissionalmente.
Possibilidades de progresso profissional	Aponta a satisfação dos trabalhadores quanto às possibilidades de promoções e crescimento na carreira, as possibilidades de realização de trabalhos desafiadores e importantes, avaliam as possibilidades de os funcionários participarem de projetos que representam experiências geradoras de aumento de empregabilidade e realização profissional; avalia o uso e o aproveitamento das potencialidades dos funcionários.
Relacionamento interpessoal	Avalia a qualidade das relações pessoais entre funcionários, entre eles e suas chefias, entre os funcionários e a empresa e a existência e intensidade de conflitos.
Estabilidade no emprego	Procura conhecer o grau de segurança que os funcionários sentem nos seus empregos, assim como o feedback que recebem sobre como eles estão indo no trabalho.
Processo decisório	Avalia a opinião dos funcionários sobre a qualidade do processo decisório; sobre o quanto a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada em suas decisões.
Condição física de trabalho	Verifica a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados a disposição dos funcionários para realização dos seus Trabalhos: posto de trabalho, vestiários, horário de trabalho, local de trabalho, recursos disponíveis para o trabalho.
Participação dos funcionários	Avalia as diferentes formas de participação dos funcionários no cotidiano da empresa; seu grau de conhecimento e envolvimento com os assuntos relevantes na empresa; sua participação na definição de objetivos do seu setor de trabalho; participação deles na gestão da empresa.
Segurança do trabalho	Avalia percepção e a satisfação dos funcionários quanto às estratégias de prevenção e controle da empresa sobre riscos de acidente e doenças ocupacionais a que estão indivíduo os funcionários.
Objetivos organizacionais	Avalia a clareza, a transparência da empresa quanto à comunicação dos objetivos organizacionais e departamentais aos seus funcionários.
Orientação para os resultados	Avalia o quanto à empresa é percebida pelos seus funcionários no seu esforço de orientar-se para a consecução de seus resultados.
Disciplina	Avalia o grau de rigidez da disciplina praticada pela empresa e a justiça nas aplicações das punições.
Imagem da empresa	Avalia a opinião dos funcionários sobre como a empresa é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade.
Estrutura organizacional	Avalia a opinião dos funcionários sobre a adequação da estrutura da empresa para o processo decisório, para a comunicação, para a consecução dos objetivos organizacionais.
Ética e responsabilidade social	Avalia o quanto à empresa é ética e cumpre com sua responsabilidade social.
Qualidade e satisfação do cliente	Identifica a percepção dos funcionários quanto ao compromisso da empresa em relação a processos e serviços e a satisfação dos clientes.
Reconhecimento	Avalia o quanto a empresa adota mecanismos de valorização e reconhecimento para seus funcionários.
Vitalidade organizacional	Avalia o ritmo das atividades desenvolvidas pela empresa. Se ela tem vitalidade ou se é uma empresa onde as coisas andam muito devagar, onde as mudanças se processam muito lentamente.
Direção e estratégias	Avalia a satisfação dos funcionários quanto à qualidade da direção da empresa, quanto à qualidade das estratégias adotadas e quanto à qualidade da condução dos negócios.
Valorização dos funcionários	Identifica o quanto a empresa valoriza, respeita, dá oportunidades e investe em seus recursos humanos.

<b>FATORES</b>	<b>ESPECIFICAÇÃO</b>
Envolvimento/ comprometimento	Avalia quanto os funcionários se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos e os resultados da empresa, assim como o quanto essa adesão é voluntária ou compulsória.
Trabalho em equipe	Avalia o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe, em times para solucionar problemas, para buscar oportunidades, para aprimorar processos, para inovar etc.
Modernidade	Avalia a percepção dos funcionários quanto a preocupação da empresa com relação à inovação/modernização de seus processos, serviços, tecnologia, modelo de gestão, instalações, etc.
Planejamento organizacional	Avalia o quanto a empresa é percebida como sendo bem planejada e organizada pelos seus gestores.
Fatores motivacionais	Procura verificar quais os fatores do ambiente de trabalho são percebidos pelos funcionários como o de maior contribuição para a motivação deles.
Fatores desmotivacionais	Quais fatores do ambiente de trabalho são percebidos como de maior contribuição para a desmotivação deles.

Quadro 2 - Fatores do clima organizacional

Fonte: Luz, 2003

Visando realizar uma comparação entre os fatores de avaliação do clima estabelecidos por Rizzatti (2002) e Luz (2003), elaborou-se o quadro 3 que apresenta a relação dos mesmos, agrupados conforme sua similaridade, com a abordagem dos autores, ou não.

<b>FATORES</b>	<b>RIZZATTI</b>	<b>LUZ</b>
Imagem institucional	SIM	SIM
Políticas de recursos humanos/desenvolvimento e progresso profissional/ treinamento	SIM	SIM
Sistema de assistência e benefícios/salário	SIM	SIM
Estrutura organizacional/ objetivos organizacionais	SIM	SIM
Relacionamento interpessoal/ integração entre departamentos/ trabalho em equipe	SIM	SIM
Organização e condições de trabalho/ trabalho realizado	SIM	SIM
Comportamento das chefias/ estilo de liderança/ supervisão	SIM	SIM
Satisfação pessoal	SIM	NÃO
Envolvimento/comprometimento	NÃO	SIM
Reconhecimento/ valorização	NÃO	SIM
Planejamento institucional/ orientação para resultados	SIM	SIM
Processo decisório/ disciplina	SIM	SIM
Autonomia universitária	SIM	NÃO
Avaliação institucional/vitalidade organizacional/direção e estratégias/modernidade	SIM	SIM
Comunicação organizacional	NÃO	SIM
Estabilidade no emprego	NÃO	SIM
Relacionamento da empresa com funcionários	NÃO	SIM
Participação dos funcionários	NÃO	SIM
Ética e responsabilidade social	NÃO	SIM
Qualidade e satisfação do cliente	NÃO	SIM
Fatores motivacionais	NÃO	SIM
Fatores desmotivacionais	NÃO	SIM

Quadro 3 - Comparativo dos modelos de Rizzatti (2002) e Luz (2003)

Na comparação entre os modelos de Rizzatti (2002) e Luz (2003), observa-se que alguns fatores estão presentes nos dois modelos, porém estão descritos em nomenclaturas diferentes, mas com o mesmo sentido, como por exemplo, imagem institucional,

desenvolvimento, benefícios, estrutura organizacional, condições de trabalho, supervisão, avaliação institucional, disciplina e planejamento institucional. Já outros como satisfação pessoal; envolvimento/comprometimento; reconhecimento/valorização; autonomia universitária; comunicação organizacional, qualidade e satisfação do cliente, fatores motivacionais e desmotivacionais entre outros, são encontrados em apenas um dos modelos. Consta-se que, o modelo de Luz (2003) apresenta uma quantidade maior de fatores incluindo os fatores motivacionais e desmotivacionais que representam grande importância na avaliação, considerando que a motivação ou a falta dela, afeta o desempenho e a satisfação dos indivíduos interferindo no clima organizacional da instituição. Segundo Bonfim, Stefano e Andrade (2010, p. 3) o “clima organizacional agradável é um indicador de satisfação e motivação no trabalho, um ambiente de trabalho com clima desfavorável é com certeza desmotivante, e passível de insatisfação”. Khan, Khan e Saeed, (2011), afirmam que a motivação é um fator muito importante para os gestores, pois ela pode ser mensurada através da produtividade, do comportamento no ambiente de trabalho podendo afetar o clima de uma organização.

Observa-se que cada autor acrescenta em seu instrumento de análise do clima o componente que está adequado à realidade de seu objeto de estudo. Em razão disso, existem atualmente vários modelos disponíveis para estudá-lo, não havendo apenas um aplicável em qualquer organização. De acordo com Silva (2003), as dimensões devem ser selecionadas e ajustadas conforme a realidade de cada organização, abordando aspectos relacionados com a sua especificidade e seu campo de ação. A utilização de um instrumento de avaliação com indicadores, componentes e categorias adequadas, possibilita obter informações valiosas, principalmente na identificação de pontos fortes e fracos da IES. Essas informações fornecem um diagnóstico da organização e poderão servir como mecanismo de apoio ao processo de tomada de decisões, permitindo o levantamento de informações sobre o ambiente institucional, por meio da participação de toda comunidade acadêmica (RIZZATTI, 2002).

A pesquisa de clima organizacional é a melhor forma de se medir o clima de uma instituição (Gonzalez et al., 2011 *apud* Brum, 1994). De acordo com Gasparetto (2008, p. 52), aquela assume a função de um termômetro para “levantar, analisar e interpretar a opinião, avaliação e nível de concordância dos indivíduos a respeito da cultura, políticas, usos, costumes, normas e procedimentos já existentes e praticados ou que estão sendo implantados”. O objetivo de uma pesquisa de clima é, para o autor, uma busca dentro da organização dos pontos de “resistência, atritos, dúvidas ou contrariedades, para eliminá-los ou atenuá-los e os pontos de concordância e de motivação passar a reforçá-los” (Ibid.). Por meio

dessa ferramenta, os gestores poderão mapear o ambiente interno da instituição para conhecer e medir o grau de satisfação, de motivação e comprometimento dos indivíduos com a organização, bem como seus conflitos, com a intenção de promover soluções e mudanças que contribuam para obter os resultados planejados (GONZALEZ et al., 2011).

Ao realizar uma pesquisa de clima, o gestor passará a ter informações fidedignas sobre o ambiente de trabalho, por meio da percepção dos diversos indivíduos que compõem a comunidade acadêmica. Com base nestas informações, torna-se possível identificar aspectos positivos e negativos que influenciam no clima organizacional dos PPGs orientando assim, a definição de ações para o alcance dos objetivos.

### **1.1 Objetivo Geral**

Identificar os fatores relacionados ao clima organizacional que influenciam no ambiente de trabalho de discentes e servidores dos Programas de Pós-Graduação (PPGs) de Química, Matemática, Ciências Biológicas: Bioquímica Toxicológica e Biodiversidade Animal da Universidade Federal de Santa Maria, a fim de fornecer informações que possam ser utilizadas pelos gestores para proporcionar um ambiente de trabalho favorável à produtividade e à qualidade dos PPGs.

### **1.2 Objetivos Específicos**

1. Validar um instrumento para medir o clima organizacional de discentes;
2. Validar um instrumento para medir o clima organizacional de docentes;
3. Verificar de que forma o clima organizacional é percebido e interpretado pelos discentes e docentes;
4. Verificar de que forma o clima organizacional é percebido e interpretado pelos técnico-administrativos;
5. Identificar os fatores motivacionais (intrínsecos) e higiênicos (extrínsecos) considerados relevantes na visão dos discentes e docentes.

## 2 METODOLOGIA E RESULTADOS

O presente trabalho constitui-se em uma pesquisa de clima organizacional realizada em Programas de Pós-Graduação (PPGs) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). A UFSM é uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), composta por uma comunidade acadêmica distribuída em três categorias, conforme quadro 4:

<b>Docentes</b>	<b>Discentes</b>	<b>Técnico-Administrativos</b>
1.824	28.293	2.782

Quadro 4 - Categorias da Comunidade Acadêmica, UFSM – 2013

A instituição possui atualmente quatro modalidades de cursos de Pós-Graduação conforme detalhado no quadro 5:

<b>Modalidades</b>	<b>Especialização</b>	<b>Mestrado</b>	<b>Doutorado</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Nº de cursos</b>	61	46	24	<b>131</b>
<b>Nº de discentes</b>	1494	1999	1004	<b>4497</b>

Quadro 5 - Cursos de Pós-Graduação, UFSM – 2013

A UFSM possui ainda dez unidades universitárias, dentre elas, está o Centro de Ciências Naturais e Exatas (CCNE), objeto deste estudo, por ser um dos grandes polos de pesquisa e um dos maiores centros da instituição, composto por em seis departamentos, nove cursos de graduação e onze PPGs. Para realização desta tese, foram selecionados quatro desses PPGs, por pertencerem ao mesmo Centro (CCNE) e apresentarem características distintas do menor até o maior conceito de avaliação da CAPES, levando-se em consideração ainda, o tempo de existência de cada um desses programas.

Assim, fazem parte da avaliação os seguintes programas: Programa de Pós-Graduação em Química (PPGQ), Programa de Pós-Graduação em Ciências Biológicas: Bioquímica Toxicológica (PPGBT), Programa de Pós-Graduação em Matemática (PPGMat) e Programa de Pós-Graduação em Biodiversidade Animal (PPGBA) apresentados na tabela 1.

Tabela 1 - Programas de Pós-Graduação da UFSM, (UFSM, 2011)

Características	PPGMat	PPGBA	PPGBT	PPGQ
Conceito de avaliação CAPES	3	4	5	7
Ano de Início	2007	2003	1998	1985
Anos de existência	4	8	13	26

A pesquisa envolveu membros de toda a comunidade acadêmica dos PPGs, composta por dois grupos distribuídos em três categorias conforme quadro 6:

Grupo	DISCENTES		SERVIDORES	
	<i>Discentes de mestrado e doutorado</i>		<i>Docentes de Pós-Graduação</i>	<i>Técnico-Administrativos</i>
População	292		74	70
Coleta de dados	1º semestre 2011		1º semestre 2011	2º semestre 2008

Quadro 6 - Discentes, docentes e técnico-administrativos da UFSM (UFSM, 2011)

A distribuição da população em cada PPGs é apresentada na tabela 2:

Tabela 2 - Distribuição da população em PPGs, (UFSM, 2011)

Características	PPGMat	PPGBA	PPGBT	PPGQ	TOTAL
Nº de discentes	17	35	90	150	292
Nº de docentes	15	15	20	24	74

Em relação à amostragem para a coleta de dados, toda a população dos servidores técnico-administrativos do CCNE foi considerada no estudo, por se tratar de uma população pequena. Por vez, a amostra dos discentes e docentes foi definida por meio da amostragem estratificada proporcional representada na tabela 3.

Tabela 3 - Amostragem estratificada – docentes e discentes, (UFSM, 2011)

	PPGMat	PPGBA	PPGBT	PPGQ	TOTAL
Nº de discentes	12	28	65	95	200
Nº de docentes	10	10	16	16	52

A pesquisa foi realizada em duas épocas, sendo a primeira realizada no segundo semestre de 2008 com todos os servidores técnico-administrativos ativos do CCNE. Foi utilizado um questionário específico para esta categoria, baseado na metodologia de Luz (2003) e adaptado à realidade do CCNE.

A segunda pesquisa foi realizada no primeiro semestre de 2011 e envolveu discentes de mestrado e doutorado regularmente matriculados e servidores docentes ativos, ambos

pertencentes aos PPGs em Química, Ciências Biológicas: Bioquímica Toxicológica, Matemática e Biodiversidade Animal do CCNE. Para a coleta de dados, foram utilizados questionários distintos para ambas as categorias pesquisadas. No entanto, esses instrumentos de coleta foram estruturados com mesmas variáveis e divididos em duas partes. A primeira, com questões relacionadas aos fatores do clima, conforme a metodologia de Luz (2003) e Rizzatti (2002) e adaptada à realidade dos PPGs. A segunda parte, refere-se ao fator motivacional do clima organizacional proposto no Modelo de Luz (2003), constituída pelos fatores de motivação e higiênicos, propostos por Herzberg (1966).

Dos dados coletados, resultaram cinco artigos, dos quais um foi aceito e aguarda publicação, dois estão em processo de avaliação pelos periódicos correspondentes e outros dois aguardam envio para periódicos da área. Os resultados desta tese são apresentados em forma de artigo, de modo a atender os objetivos propostos neste estudo.

O primeiro artigo intitulado “Validação de um instrumento para medir o clima organizacional entre discentes de PPGs de uma IES” contempla o primeiro objetivo específico desse trabalho, que é validar um instrumento para medir o clima organizacional de discentes e será submetido à Revista Diálogos & Ciência (ISSN 1678-0493). O instrumento validado poderá servir como base para novos trabalhos, não apenas dos PPGs avaliados, como também dos demais que desejarem se valer deste estudo.

O segundo artigo “Validação de um instrumento para medir o clima organizacional entre docentes de PPGs de uma IES” possui o mesmo objetivo que o primeiro. Porém, está direcionado aos servidores docentes, referindo-se ao segundo objetivo específico dessa tese, que é validar um instrumento para medir o clima organizacional de docentes e será submetido à Revista Trabalho & Educação (ISSN 1516-9537).

O terceiro artigo, intitulado “Clima organizacional: fatores significativos na percepção de docentes e discentes vinculados a Programas de Pós-Graduação” refere-se ao terceiro objetivo específico da tese, destinado a verificar a forma como clima organizacional é percebido e interpretado pelos discentes e docentes.

A referida produção foi submetida à Revista Cadernos Gestão Pública e Cidadania. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (ISSN 1806-2261) e está aguardando avaliação.

O quarto artigo intitulado “Avaliação do clima organizacional dos servidores técnico-administrativos de uma Instituição Pública de Ensino Superior” refere-se ao quarto objetivo específico proposto na tese, com a incumbência de verificar de que forma o clima organizacional é percebido e interpretado pelos técnico-administrativos.

O presente artigo foi aceito e apresentado no Encontro de Administração Pública e Governo- ENAPG/ANPAD, em Salvador/BA-18 a 20 nov/2012 e também foi submetido à Revista Diálogo e Interação (ISSN 2175-3687) para avaliação.

Por fim, o quinto artigo intitulado “Fatores motivacionais e higiênicos considerados relevantes na visão dos docentes e discentes de Programas de Pós-Graduação de uma Instituição Pública Federal” constitui o último objetivo específico que visa identificar os fatores motivacionais (intrínsecos) e higiênicos (extrínsecos) considerados relevantes na visão dos discentes e docentes. Foi aceito na Revista Sociais e Humanas - Santa Maria (ISSN 0103-0620), e está aguardando reunião do Comitê Científico para definição do número em que será publicado.

Todos os artigos desenvolvidos, além de apresentarem referencial teórico sobre o tema proposto e a trajetória metodológica, apresentam os resultados oriundos da aplicação de questionários, utilizados para identificar as percepções a respeito do ambiente de trabalho, não apenas de servidores docentes e técnico-administrativos, mas também de discentes, por se tratar de um assunto importante para esse tipo de organização, uma vez que influencia na qualidade e produtividade refletindo na avaliação junto aos órgãos competente.

## 3 MANUSCRITOS

### 3.1 Manuscrito I- Validação de um instrumento para medir o clima organizacional entre discentes de PPGs de uma IES<sup>1</sup>

Angélica Balconi Moro, Doutoranda do Curso de Educação em Ciência:  
Química da Vida e Saúde pela UFSM.  
Laércio André Gassen Balsan, Doutorando do Curso de Administração pela  
UFSM.  
Vânia Medianeira Flores Costa, Docente Adjunta do CESH-UFSM.  
Maria Rosa Chitolina Schetinger, Profa. Orientadora, Docente Associada do  
Departamento de Química, UFSM-RS, Brasil.

#### RESUMO

O presente artigo objetivou adaptar e validar um conjunto de componentes e seus respectivos indicadores com a finalidade de compor as categorias de análise do clima organizacional para discentes de Programas de Pós-Graduação (PPG) de uma Instituição de Ensino Superior (IES). Participaram da amostra, 200 discentes de quatro PPGs de uma Instituição Pública de Ensino Superior. Para o desenvolvimento deste estudo, foi utilizado um questionário que passou por uma avaliação de adequabilidade, sendo submetido à validação semântica e de conteúdo. Após o levantamento dos dados, foram realizadas análises descritivas, fatoriais, rotação ortogonal varimax com normalização e cálculos de confiabilidade. Também foram avaliadas as comunalidades que atenderam o valor mínimo aceitável de 0,4. Assim, com a análise e a reestruturação dos componentes e indicadores, validou-se um modelo de análise de clima organizacional para discentes de PPGs. O resultado desta pesquisa servirá como fonte de informações aos gestores para o desenvolvimento de processos que visem à melhoria da qualidade do ensino e da avaliação dos PPGs pela CAPES.

#### 1 INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, a globalização da economia, o desenvolvimento tecnológico e as constantes mudanças têm imposto novos desafios para as organizações que procuram formas de obter e sustentar vantagem competitiva. Diante dessa nova economia, não basta apenas dispor de uma infraestrutura de recursos financeiros, tecnologias e

---

<sup>1</sup> Será submetido à Revista Diálogos & Ciência (ISSN 1678-0493).

estruturas, é preciso competência para transformar informação em conhecimento. O capital humano surge como elemento-chave nesse processo. Sveiby (1998) acrescenta que o capital humano, seus conhecimentos e suas habilidades são a única vantagem competitiva duradoura.

As organizações modernas têm procurado entender o que motiva as pessoas, bem como conhecer o grau de satisfação, as necessidades, aspirações e expectativas para melhorar seu desempenho. Uma das maneiras encontradas é a avaliação do clima organizacional, que faz uma análise do ambiente organizacional com a finalidade de manter os aspectos positivos da organização e promover a melhoria das áreas que demandam alguma necessidade, transformando um ambiente agradável e motivador aumentando a produtividade e a vantagem competitiva (CRESPO, 2004).

Nas Instituições de Ensino Superior (IES) essa realidade não é diferente. São consideradas organizações complexas que carregam consigo objetivos, estruturas e sistemas hierárquicos distintos e enfrentam o mesmo dilema das demais frente aos novos desafios da atualidade. Moreira (*apud* LEMKE, 2005) explica que as IES são organizações ou empresas prestadoras de serviço, como as que existem no mercado, no entanto, passam por um processo bem mais complexo que as outras, algumas vezes, passando por grandes dificuldades, já que a natureza do seu negócio é a educação, um serviço literalmente intangível.

Ainda, há que se considerar as exigências impostas pelos órgãos avaliadores, que nas últimas décadas têm estabelecido diferentes propostas de avaliação no ensino superior, visando à melhoria da qualidade de ensino e, como recurso para a regulação do setor, a acreditação de instituições e cursos. Por último, acrescenta-se que as IES diferenciam-se das demais organizações por serem formadas de pessoas para pessoas. Assim, entende-se que elas necessitam realizar uma gestão direcionada para os seres humanos, pois conforme elucida Mezomo (1994), a qualidade das IES passa pela qualidade das pessoas que as constituem, e são elas que determinam seu sucesso ou seu fracasso.

Frente a isso, nas IES, a busca por mecanismos que auxiliem no processo de avaliação, bem como na melhoria do ambiente de trabalho e a satisfação de seus múltiplos usuários constitui-se uma necessidade, e deve ser um processo permanente. Dessa forma, a avaliação do clima organizacional apresenta-se como uma ferramenta que permite conhecer o ambiente de trabalho e o nível de qualidade praticado nas IES, por meio de um instrumento que identifique suas características e que possibilite diagnosticar as percepções e aspirações das pessoas que fazem parte da organização (RIZZATTI, 2002). Conforme o autor (*Ibid.*), a preocupação com o estudo de clima organizacional em instituições universitárias é rara e

muito recente. Apesar de escassos, esses estudos vêm sendo ampliados e discutidos nas áreas administrativas e de gestão.

A partir de uma análise na literatura, observa-se que não há ou não foram encontrados estudos referentes à avaliação do clima organizacional direcionado ao público acadêmico (discentes) de IES. De acordo com Rizzatti (2002), a busca pela melhoria do clima organizacional deve ser o objetivo de toda a instituição, todos devem participar e desenvolver esforços na direção dos objetivos institucionais. Segundo ele, a avaliação do clima é uma ferramenta muito importante a ser utilizada por todos aqueles que buscam explicações objetivando uma maior qualidade, seja com o intuito de propiciar a melhoria contínua do desempenho, seja para satisfação dos seus múltiplos usuários. Além disso, a pesquisa de clima poderá servir como mecanismo de apoio ao processo de avaliação, permitindo o levantamento de informações sobre o ambiente institucional, através da participação de toda comunidade acadêmica, possibilitando que sejam adotadas medidas adequadas para o alcance dos objetivos institucionais e, ao mesmo tempo, que atenda às expectativas individuais.

Levando-se em consideração o desconhecimento de estudos pertinentes à avaliação do clima organizacional, direcionado para os discentes de IES, este estudo surge com a necessidade de adaptar e validar um conjunto de componentes e seus respectivos indicadores com a finalidade de compor as categorias de análise do clima organizacional, para discentes de PPG de Universidades Federais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo trata do resultado da pesquisa bibliográfica desenvolvida em busca de teorias que ofereçam subsídios para uma melhor compreensão do tema estudado e está dividida em duas partes: a primeira visa abordar conhecimentos gerais sobre as Instituições de Ensino Superior; a segunda trata dos aspectos conceituais do clima das organizações, bem como os fatores significativos para o estudo do mesmo.

### **2.1 Instituição de Ensino Superior**

A ideia de organização surge com a constatação que um indivíduo sozinho é incapaz de satisfazer todas as suas necessidades básicas. Para Etzione (1989), o conceito de organização refere-se a uma unidade social intencionalmente constituída, tendo uma finalidade específica. O referido autor elucida que as organizações são intencionalmente construídas e reconstruídas

e têm como base, ser uma unidade social com o objetivo de ser a fonte de legitimidade que justifica suas atividades; padrões para avaliar sua eficiência e rendimento; unidade de medida para verificar sua produtividade. Então, a razão de ser da organização é servir a esses objetivos. Toda a organização, seja pública ou privada ou do terceiro setor, são conjuntos de pessoas e recursos que trabalham juntos para se alcançar um objetivo comum. Logo, há uma combinação de esforços individuais que tornam possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para apenas uma pessoa (MAXIMIANO, 2007).

Nesse sentido, como em qualquer outro tipo de organização, as IES possuem suas estruturas que se assemelham, tanto na área pública como na privada, por serem baseadas em estruturas burocráticas departamentais. São sistemas sociais e podem apresentar-se sob a forma de instituições isoladas, cuja função é o ensino, ou como universidades (VIEIRA e VIEIRA, 2004). Essas constituem o objeto de estudo deste trabalho e, além do ensino, que é a transmissão de conhecimentos, desenvolvem a pesquisa, produção da atividade científica através do conhecimento, e a extensão, que distribui na comunidade, sob a forma de cursos e serviços, as atividades de ensino e pesquisa (SCHUCH JR, 1995). As universidades possuem objetivos, estruturas e sistemas hierárquicos diferentes das demais organizações burocráticas, e por esse motivo são caracterizadas como organizações complexas que envolvem ensino, pesquisa, e extensão. Além da administração de instalações científicas, desenvolvimento de variadas formas de cultura e problemas sociais (BALDRIGE, 1983).

De acordo com Kunsch (1992), a universidade é uma organização que tem como objetivo básico a prestação de serviços. Além disso, produz conhecimento, ensino e formação, sendo com isso, uma organização multifinalista. Também, é considerada uma organização atípica, onde os recursos e processos são seres humanos (TRIGUEIRO, 1998). Seguindo a mesma linha de pensamento, Baldrige (1983) comenta que nessas organizações há um “processamento de pessoas” quando a sociedade entrega o discente à universidade, esse, por sua vez, recebe uma carga de informações e experiências que irão transformá-lo em um novo profissional, integrando-se novamente a sociedade, sendo referenciado como um “cliente-produto”.

A universidade é uma IES constituída de unidades que compreendem centros, institutos, faculdades, departamentos, laboratórios e núcleos, com autoridade de conferir diplomas e títulos de graduação e pós-graduação em geral, num contexto sócio-político. São formadas por vários segmentos, podendo ser divididos em gestão, corpo docente, estudantes, corpo técnico-administrativo, infraestrutura e público em geral, cada qual com seus próprios interesses e preocupações (BRASIL, 1996).

O local deste estudo, os PPGs, é ao mesmo tempo, um espaço transdisciplinar, uma entidade universitária, pública e de ensino que se estrutura como organização para atingir objetivos e metas. Dessa maneira, o maior objetivo dos PPGs está em manter ou obter “reconhecimento” no processo de avaliação dos programas e cursos que integram o Sistema Nacional de Pós-graduação (SNPG). Responsável pela gestão, avaliação, desenvolvimento e qualidade da pós-graduação no Brasil e ligada ao Ministério da Educação (MEC), a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) faz o acompanhamento anual, por meio dos dados inseridos na plataforma conhecida como “Coleta CAPES”. Os resultados desse processo são expressos pela atribuição de uma nota na escala de "1" a "7", a qual fundamenta a deliberação sobre quais cursos obterão a renovação de "reconhecimento", a vigorar no triênio subsequente. A nota 3 é a nota mínima necessária para que o curso passe a integrar o SNPG, enquanto que a nota 5, é a nota máxima para um programa com apenas nível de mestrado e a nota 7, corresponde a nota máxima para um programa com nível de doutorado. Agregando, a avaliação das propostas de cursos novos de pós-graduação é realizada para a admissão de novos programas e cursos ao SNPG. Para tanto, a CAPES verifica a qualidade de tais propostas e se elas atendem ao padrão de qualidade requerido (CAPES, 2013). A CAPES, em conjunto com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), integra as agências de fomento que ao longo do tempo, mais tem contribuído, através de suas ações, na formação e aperfeiçoamento de recursos humanos de alto nível, consolidando assim, os padrões de excelência imprescindíveis ao desenvolvimento do país.

Através da formulação de políticas para PG, a CAPES coordena o sistema de PG, avalia os cursos desse nível e estimula, mediante bolsas de estudo, auxílios e outros mecanismos, a formação de recursos humanos altamente qualificados para a docência de grau superior, a pesquisa e o atendimento da demanda dos setores público e privado. Desde que foi criada, a CAPES utiliza-se de critérios e indicadores através de um sistema de avaliação dos PPGs a fim de acompanhar e certificar a qualidade das Instituições de Ensino e dos programas a ela vinculados (CAPES, 2013). Assim, a ideia de “avaliação” está sempre presente no cotidiano de todos os envolvidos no processo, o qual é aprimorado constantemente, aumentando as exigências em cada revisão de critérios avaliados.

## 2.2 Clima Organizacional

De acordo com Rizzatti, 2002, a preocupação com as pessoas que trabalhavam nas organizações surgiu a partir da década de 1930, nos Estados Unidos, com a Escola das Relações Humanas. A partir de então, estudiosos desenvolveram pesquisas sobre o comportamento humano nas organizações. Tais pesquisas tinham como objetivo avaliar a percepção dos indivíduos sobre o seu ambiente de trabalho, resultando uma nova área de pesquisa, denominada “clima organizacional” (SANTOS e VASQUEZ, 2012).

Hoje, mais do que nunca, o capital humano é o bem mais precioso das organizações modernas, que cientes disso, buscam constantemente, formas de satisfazer as necessidades, oferecendo um ambiente saudável, motivador e com qualidade de vida para todos que fazem parte da organização. Com isso, as organizações têm se valido do estudo do clima organizacional para avaliar a percepção dos indivíduos, a fim de interferir, melhorar o ambiente de trabalho e aumentar a produtividade, uma vez que o clima interfere na satisfação, motivação e criatividade das pessoas (CRESPO, 2004).

Segundo Luz (2003), o clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Para ele, o conceito de clima organizacional está relacionado a três palavras chaves: relação entre o clima e a satisfação dos indivíduos dentro da organização, percepção que as pessoas têm em relação à instituição e que pode afetar positiva ou negativamente o clima e influência que o clima exerce sobre o comportamento dos indivíduos.

O clima organizacional, de acordo com Cabral, Junior e Souza (2009, p. 34), “reflete a percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham, podendo sofrer influências externas e internas à organização, de forma peremptória em razão de novos eventos oriundos de variáveis intra e inter-organizacionais”. Corroborando, Malett (2009) afirma que o clima organizacional é a qualidade do ambiente, percebida ou experimentada pelos indivíduos e que interfere no seu comportamento. O mesmo autor acrescenta ainda, que o clima é a “atmosfera psicológica” que se percebe em certo ambiente, fazendo com que haja uma vontade ou não de interagir, realizar ou mesmo de estar ali.

Dessa forma, tendo em vista a ampla gama de definições criadas para dar significado ao termo “clima organizacional”, é notório identificar, que as diversas teorias contribuem com aporte teórico indispensável para que se possa entender o significado e a importância dessa ferramenta para as organizações. No entanto, observa-se uma carência expressiva de teorias

direcionadas especialmente para avaliação do clima organizacional em IES (RIZZATTI, 2002).

Além do mais, destaca-se a importância na escolha de um instrumento de avaliação do clima selecionado e ajustado de acordo com a realidade de cada organização (SILVA, 2003). A escolha de um instrumento de avaliação do clima adequado para a organização proporciona um maior entendimento e visualização do clima organizacional, apresentando as informações necessárias para a identificação de oportunidades, possibilitando que a gestão elabore planos de ações e realize mudanças no ambiente de trabalho. Isso ocasionará uma melhoria no desempenho dos indivíduos, o que conseqüentemente proporcionará bons resultados à instituição.

### 3 MÉTODO

Esta pesquisa caracteriza-se como uma *survey cross-section* de caráter quantitativo-causal. Este estudo foi realizado em quatro PPGs da Universidade Federal de Santa Maria, localizada na região central do Rio Grande do Sul. A escolha desses PPGs como objeto de estudo atendeu às seguintes motivações: (i) pela importância que a UFSM representa para região onde está situada com relação ao papel social que desempenha, (ii) pelos PPGs exportarem conhecimento e recursos humanos qualificados para todo o território nacional, (iii) pelas pressões e metas estabelecidas pela CAPES; (iv) por visarem uma produção qualificada do conhecimento científico e tecnológico, (v) pela facilidade de acesso e (vi) os quatro programas escolhidos apresentam características distintas conforme pode ser visualizado na Tabela 1. Optou-se por programas com características diferentes, com o objetivo de manter a acurácia amostral, diminuindo-se os vieses de superestimativa e subestimativa (COOPER e SCHINDLER, 2011).

Tabela 1 – Características dos Programas de Pós-Graduação, objetos de estudo.

Características	PPGMat	PPGBA	PPGBT	PPGQ
Conceito de aval. CAPES	3	4	5	7
Ano de Início	2007	2003	1998	1985
Anos de existência	4	8	13	26

Para a realização da coleta de dados, optou-se pelo questionário<sup>2</sup>. O questionário foi composto por duas partes: uma composta por 7 questões referentes aos dados de identificação, e outra referente ao clima organizacional que foi construída com base na metodologia de Luz (2003) e Rizzatti (2002), e adaptada à realidade dos PPGs em questão.

Optou-se pelo questionário, pois de acordo com Cervo et al. (2006), o mesmo possibilita medir com mais exatidão o que se deseja.

Para a medição do nível de concordância com as afirmativas da segunda parte dos questionários, utilizou-se uma escala do tipo *Likert*, de cinco pontos, onde a atribuição do número 1 representa “Discordo totalmente”, 2 “Discordo um pouco”, 3 “Não concordo, nem discordo”, 4 “Concordo um pouco” e o número 5, “Concordo totalmente”.

O questionário foi submetido à validação semântica e de conteúdo através de uma avaliação por três especialistas, pesquisadores da área. Esses avaliaram o conteúdo e a forma dos questionários quanto a sua clareza, objetividade e precisão de linguagem.

Após a aprovação pelo Comitê de Ética (Protocolo CEP-UFSM: 23081.008061/2010-48), consideraram-se os ensinamentos de Malhotra (2006), que defende a pré-testagem dos questionários para eliminar possíveis defeitos. O pré-teste foi realizado com um grupo de 2 discentes de cada programa. O objetivo desse processo foi verificar as possíveis inconsistências (complexidade das questões, imprecisão na redação, questões desnecessárias, constrangimentos ao informante, exaustão, dentre outras) que o instrumento de coleta de dados poderia apresentar e, assim, identificar possíveis melhorias no mesmo. É importante destacar que os dados do pré-teste não foram considerados na amostra. Para a realização da coleta dos dados e do pré-teste, foi feito, inicialmente, um contato com a coordenação dos PPGs avaliados, visando explicar o objetivo desta pesquisa, apresentar o questionário e o procedimento para sua aplicação.

Participaram da pesquisa 200 discentes de mestrado e doutorado, escolhidos aleatoriamente, segundo o número de indivíduos de cada programa pela técnica de amostragem estratificada proporcional, a qual é caracterizada pela seleção de uma parcela de cada subgrupo considerado (Gil, 2010). No caso específico, os estratos foram os quatro programas selecionados. De acordo com Gil (2010), esse tipo de amostragem tem como principal vantagem o fato de assegurar representatividade de acordo com os critérios adotados para a estratificação. O cálculo do tamanho da amostra levou em consideração um nível de

---

<sup>2</sup> O questionário é uma das técnicas mais utilizadas para a pesquisa de clima, pois garante mais credibilidade às respostas, uma vez que preserva o anonimato do respondente (LUZ, 2003).

confiança de 95% e admitiu-se um erro de 4%. Na Tabela 2, demonstra-se a amostra pesquisada.

Tabela 2 – Amostra da pesquisa

	PPGMat	PPGBA	PPGBT	PPGQ	TOTAL
Discentes de Mestrado	12	16	21	47	96
Discentes de Doutorado	-	12	44	48	104
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>28</b>	<b>65</b>	<b>95</b>	<b>200</b>

Após a informação sobre os objetivos do estudo, a apresentação por escrito do consentimento informado – com os esclarecimentos referentes ao anonimato e ao sigilo – e a obtenção do consentimento verbal, os participantes foram orientados quanto ao preenchimento do instrumento. Foi garantido o caráter voluntário da participação, bem como o respeito aos preceitos éticos que regem a realização de pesquisas com seres humanos em saúde. A aplicação dos instrumentos ocorreu de forma coletiva, realizada nas salas de aulas, laboratórios e salas de permanência dos discentes e somente com aqueles que haviam assinado o Termo de Compromisso Livre e Esclarecido.

Os dados coletados foram informatizados em arquivo eletrônico por meio do *software* Excel e analisados com o auxílio do pacote estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 15.0 para Windows.

Realizaram-se análises descritivas (de tendência central e de dispersão) e exploratórias para investigar a exatidão da entrada dos dados. Foram realizadas análises fatoriais (*principal axisfactoring*), rotação ortogonal varimax com normalização (*Kaiser-Meyer-Olkin* e teste de *Bartlett*) e cálculos de confiabilidade (*alfa de Cronbach*).

Neste estudo foram avaliadas as comunalidades que atenderam o valor mínimo aceitável de 0,4 (HAIR Jr. et al, 2005).

## 4 RESULTADOS

Na amostra dos discentes dos quatro programas avaliados, prevaleceu o sexo feminino com um percentual de 60%. Em relação à faixa etária, 88% tinham idades entre 20 e 31 anos. Dos discentes avaliados, 48% cursavam mestrado e 52% doutorado, sendo que a maioria (80%) estava entre o primeiro e quarto semestre. Ou seja, em fase inicial do doutorado ou concluindo o mestrado.

Destaca-se que a maioria dos discentes (78%) possui bolsa de estudos das agências financiadoras CAPES e CNPq.

As análises preliminares das variáveis indicavam a presença de dados faltosos, mas em percentual muito reduzido. Esses foram substituídos pela média do respectivo item. A análise das frequências e da distribuição dos itens indicou a não existência de *outliers*. Inicialmente, foi realizada a extração dos componentes principais, onde se verificou a adequação da matriz correlacional quanto aos pressupostos necessários à análise multivariada, como a ausência de multicolinearidade e a fatorabilidade dos dados. O indicador KMO foi igual a 0,823.

Pelo método dos fatores principais (*principal axisfactoring*), rotação ortogonal varimax com normalização Kaiser foram extraídos cinco fatores. Apenas itens com carga fatorial superior a 0,04 (positiva ou negativa) foram incluídos nos mesmos (HAIR Jr. et al., 2005). A consistência interna desses indicadores foi analisada pelo *alpha de Cronbach*.

A solução fatorial dos cinco fatores encontrados (explicando 52,66% da variância total) com os respectivos itens, cargas fatoriais, comunalidades, percentual de variância explicada e *alpha de Cronbach* estão apresentados na tabela 3. A escala validada ficou com 51 itens. Foram excluídos 22 itens, pois tiveram comunalidade abaixo de 0,04.

O Fator 1 (15 itens;  $\alpha = 0,84$ ) agrupou itens dos fatores originais, explicando 15,21% da variância. Seus itens representam esforços ativos do orientador (Ex: Meu orientador estimula o desenvolvimento de estudos e pesquisas). Inclui também, itens que envolvem a satisfação do discente em trabalhar no laboratório de seu orientador (Ex: De forma geral, estou satisfeito em trabalhar no meu laboratório). Sendo assim, sugere-se que o Fator 1 seja denominado de **Comportamento dos orientadores e satisfação pessoal**.

O segundo Fator (13 itens;  $\alpha = 0,86$ ; 10,72% de variância explicada), denominado **Planejamento e imagem institucional**, incluiu itens referentes ao comprometimento e participação (Ex: Meus trabalhos são realizados com empenho, dedicação e comprometimento), satisfação com o programa (Ex: Tenho orgulho de ser discente deste programa; O programa possui todas as disciplinas essenciais para minha formação). Abarcam, portanto, a satisfação e o tipo de vínculo estabelecido com Programa de Pós-Graduação determinando fatores comportamentais que podem fazer com que o indivíduo se esforce para atingir as metas dos Programas de Pós-Graduação.

O Fator 3 (11 itens;  $\alpha = 0,86$ ; 9,85% de variância explicada) representa o **Relacionamento interpessoal** (Ex: O nível de integração entre as pessoas do meu laboratório é bom). Aos itens, agregaram-se: “O nível de integração entre as pessoas do meu laboratório é bom” (Relacionamento existente), “Eu posso contar com a ajuda dos meus colegas para resolver problemas inesperados” (Cooperação existente), “No meu laboratório as pessoas se respeitam e se ajudam na realização das tarefas” (Consideração humana). A análise de

significado do conjunto de itens aponta para a amizade e o bom relacionamento existente entre os colegas de trabalho.

Tabela 3 - Solução fatorial com as cargas fatoriais, comunalidades, percentual de variância e *alphas de Cronbach* da Escala de Clima Organizacional

Itens	Fatores					$h^2$
	1	2	3	4	5	
Meu orientador reconhece meu esforço e dedicação	,701					,527
Meu orientador estimula o desenvolvimento de estudos e pesquisas	,649					,474
Meu orientador esclarece metas e objetivos a serem atingidos	,712					,560
Meu orientador está sempre disposto a ajudar	,765					,679
De forma geral, estou satisfeito em trabalhar no meu laboratório	,495					,608
Meu orientador faz com que eu me sinta motivado e comprometido	,739					,655
Meu orientador é aberto a receber e reconhecer as opiniões dos seus discentes	,645					,542
Meu orientador sabe coordenar as pessoas e distribuir tarefas adequadamente	,667					,596
Eu indicaria um amigo meu para trabalhar no meu laboratório	,468					,488
Percebo que meu orientador age para minimizar conflitos	,583					,426
Tenho um bom relacionamento com meu orientador	,671					,583
Meu orientador disponibiliza tempo quando preciso dele	,690					,544
Todos os discentes são tratados da mesma forma pelo meu orientador	,614					,530
No meu laboratório, pontos de vista divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão	,533					,594
Meu orientador se preocupa em manter seus discentes informados sobre as coisas que possam afetar o trabalho	,722					,612
Meus trabalhos são realizados com empenho, dedicação e comprometimento		,606				,474
Considero suficiente a quantidade de horas aula dada pelos docentes do programa		,438				,434
De forma geral, estou satisfeito em ser discente do programa		,596				,537
Procuro sempre aprender coisas novas		,762				,553
O programa possui todas as disciplinas essenciais para minha formação		,446				,465
Participo espontaneamente de atividades promovidas pelo programa		,505				,474
Participo espontaneamente de atividades promovidas no meu laboratório		,527				,470
No trabalho que realizo, sinto-me motivado, porque gosto do que faço		,566				,431
Sempre que possível, procuro formas de melhorar a qualidade e a produtividade do meu trabalho no laboratório		,579				,408
Gosto da qualidade dos meus trabalhos		,577				,436

Itens	Fat.					$h^2$
	1	2	3	4	5	
Tenho orgulho de ser discente deste programa		,415				,425
As tarefas que desempenho no programa possuem muito significado e importância para mim		,650				,530
Posso dizer sinceramente que tenho uma boa visão sobre os rumos e objetivos da minha área.		,661				,540
O nível de integração entre as pessoas do meu laboratório é bom			,709			,520
No meu laboratório as pessoas se respeitam e se ajudam na realização das tarefas			,548			,499
Tenho amigos no meu laboratório			,558			,438
Sinto que meu esforço e desempenho são reconhecidos por todos no meu laboratório			,513			,466
Sinto-me parte integrante da minha equipe de trabalho			,574			,561
Participo das discussões na sala de aula, no laboratório, no meu local de trabalho, etc			,445			,344
O nível de competitividade no meu laboratório não chega prejudicar o meu trabalho			,536			,463
Tenho um bom relacionamento com meus colegas do laboratório			,690			,558
No meu laboratório, tenho liberdade para falar, criticar, sugerir e trocar informações			,617			,621
Eu posso contar com a ajuda dos meus colegas para resolver problemas inesperados			,648			,471
Tenho todas as informações que preciso para realizar os meus trabalhos.			,410			,419
Existe no programa um relacionamento de integração entre os laboratórios				,615		,409
Considero-me respeitado e valorizado pelos docentes do programa				,617		,444
No programa as pessoas se respeitam e se ajudam na realização das tarefas				,735		,417
Os docentes do programa estão sempre dispostos a ajudar				,717		,544
Os docentes do programa são abertos a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos discentes				,727		,620
Os orientadores do programa disponibilizam tempo quando preciso deles				,677		,553
Os docentes do programa tratam todos os discentes da mesma forma				,620		,556
O programa possui todos os equipamentos necessários para a realização das atividades.					,678	,602
Meu laboratório possui todos os equipamentos necessários para realização das atividades.					,812	,651
Meu laboratório possui todos os materiais didáticos necessários para realização dos meus trabalhos					,814	,650
Estou satisfeito com as condições físicas (temperatura, higiene, ruído, iluminação, etc...) do meu laboratório					,693	,480
O espaço físico do meu laboratório atende às condições para execução das tarefas					,703	,469
Número de itens	15	13	11	7	5	
% da variância explicada	15,21	10,72	9,85	9,57	7,31	
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,84	0,86	0,86	0,86	0,84	

O Fator 4 (7 itens;  $\alpha = 0,86$ ; 9,57% de variância explicada), denominado **Estilo comportamental dos docentes**, representa a forma como os docentes tratam os discentes (Ex: Considero-me respeitado e valorizado pelos docentes do programa). Sobretudo, inclui um item que retrata o relacionamento entre os docentes e discentes de diferentes laboratórios (Existe no programa um relacionamento de integração entre os laboratórios).

O Fator 5 (5 itens;  $\alpha = 0,84$ ; 7,31% de variância explicada), denominado **Estrutura organizacional e condições de trabalho**, incluiu itens referentes à presença de equipamentos para a realização das tarefas (Ex: O programa possui todos os equipamentos necessários para a realização das atividades), bem como às condições físicas do ambiente (Ex: Estou satisfeito com as condições físicas: temperatura, higiene, ruído, iluminação, etc., do meu laboratório).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verifica-se que a versão final do instrumento proposto apresenta uma estrutura fatorial significativa e com validade psicométrica. Sendo assim, o objetivo desse estudo, de adaptar e validar um conjunto de componentes e seus respectivos indicadores, foi atingido ao resultar em uma escala com estabilidade estrutural com categorias de análise do clima organizacional, para discentes de PPG. As análises realizadas revelaram uma estrutura empírica composta por cinco fatores. Outras soluções fatoriais foram pensadas, mas as análises dos componentes e dos índices de consistência interna revelaram uma solução de cinco fatores como mais adequada que após as análises semânticas dos itens, receberam os seguintes nomes: Comportamento dos orientadores e satisfação pessoal; Planejamento e imagem institucional; Relacionamento interpessoal; Estilo comportamental dos docentes; e, Estrutura organizacional e condições de trabalho.

Embora múltiplos fatores possam contribuir para o bom desempenho dos discentes nos PPGs, Bispo (2006) enfatiza que o clima organizacional fornece um mapeamento das necessidades do ambiente de trabalho, dos seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações, constituindo-se em valioso instrumento para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade e aumento da produtividade.

Neste contexto, este estudo fornece um instrumento de avaliação de clima organizacional a ser aplicado em uma população especial e em um ambiente diferenciado - a Universidade, a qual, segundo Schuch Jr. (1995), é uma organização com características próprias, que exige um esforço sistemático e aprofundado para evidenciar suas

especificidades, exigindo portanto, uma concepção organizacional específica e diferenciada das demais organizações empresariais.

No entanto, ressalta-se a importância de novas investigações envolvendo o tema, principalmente por se tratar de um assunto de extrema importância para políticas de manutenção da qualidade dos PPGs e, por conseguinte, da produção do conhecimento e desenvolvimento do país.

Estudos posteriores devem investigar a estrutura fatorial do construto em outros programas de pós-graduação, na tentativa de buscar confirmação para a estrutura aqui identificada em outras regiões do Brasil, com maior número de organizações e indivíduos de pesquisa a fim de obter dados mais fidedignos.

## REFERÊNCIAS

BALDRIDGE, J. V. **Organizational characteristics of colleges and universities**. In: BALDRIDGE, J. V. e DEAL, T. *The dynamics of organizational change in educations*. California: McCutchan Publishing Corporation, 1983.

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa organizacional**. *Revista Produção*, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 dez. 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, v. 134, n. 248, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27834-27841.

CABRAL, A. B.; JUNIOR, A. A. S; SOUZA, R. J. **Clima organizacional em organizações policiais militares**. *Revista Brasileira de Gestão e desenvolvimento Regional*, v. 5, n. 1, jan-abr/2009, Taubaté, SP, Brasil.

CAPES. **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino. Avaliação da pós-graduação**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/avaliacao-da-pos-graduacao>> Acesso em: 19 mar. 2013.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CRESPO, M. L. F. **Artigo de título: Construção de uma medida de clima criativo em organizações**. *Rev. Estudos de Psicologia, PUC-Campinas*, v. 21, no. 2, maio/agosto 2004.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 8 ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

FRANCO, M. E. D. P. **Universidade, pesquisa e inovação: o Rio Grande do Sul em perspectiva**. Passo Fundo: Ediupf, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.

HAIR, J. JR. et. al. **Fundamentos de Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KUNSCH, M.M.K. **Universidade e Comunicação na Edificação da Sociedade**. São Paulo: Loyola, 1992.

LEMKE, A. P. **Solução computacional para um sistema de avaliação da qualidade dos serviços em IES, baseado nos parâmetros do PQSP**. 2005. 94 f. Monografia (Bacharelado em Ciência da Computação) – Programa de Bacharelado em Ciência da Computação do Instituto de Física e Matemática da Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2005. Disponível em:

<[http://www.ufpel.edu.br/prg/sisbi/bibct/acervo/info/2005/mono\\_ana\\_paula\\_lemke.pdf](http://www.ufpel.edu.br/prg/sisbi/bibct/acervo/info/2005/mono_ana_paula_lemke.pdf)>.

Acesso em: 19 mar. 2013.

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

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

MALLET, R. **O poder do ambiente sobre a produtividade**. Am. Lat. Brasil, n.24, jun. 2009. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/negocios-admin-artigos/clima-organizacional-o-poder-do-ambiente-sobre-a-produtividade-990188.html>>. Acesso em 19 mar. 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2007

MEZOMO, J. C. **Gestão da qualidade na escola: princípios básicos**. São Paulo: J.C. Mezomo, 1994.

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

SANTOS, L. C. e VASQUEZ, O. C. **A pesquisa de clima organizacional como instrumento de suporte à avaliação nas instituições de ensino superior**. Avaliação (Campinas) Sorocaba, vol.17, n.1, pp.43-63, Mar. 2012.

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141440772012000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141440772012000100003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 15 mar. 2013.

SCHUCH JR, V. F. **A estruturação da universidade em questão: o caso da UFSM.** Revista Brasileira de Administração da Educação, v. 11, n. 2, 1995.

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

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** Rio do Janeiro: Campus, 1998.

TRIGUEIRO, M.G.S. **A avaliação institucional nas universidades brasileiras: diagnósticos e perspectivas.** CRUB: Brasília, 1998.

VIEIRA, Euripedes Falcão and VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança.** *Rev. adm. contemp.* [online]. 2004, vol.8, n.2, pp. 181-200

### 3.2 Manuscrito II – Validação de um instrumento para medir o Clima Organizacional entre docentes de PPGs de uma IES<sup>3</sup>

Angélica Balconi Moro, Doutoranda do Curso de Educação em Ciência:  
Química da Vida e Saúde pela UFSM.  
Laércio André Gassen Balsan, Doutorando do Curso de Administração pela  
UFSM.  
Vânia Medianeira Flores Costa, Docente Adjunta do CCSH-UFSM.  
Maria Rosa Chitolina Schetinger, Profa. Orientadora, Docente Associada do  
Departamento de Química, UFSM-RS, Brasil.

#### RESUMO

O objetivo deste artigo é adaptar e validar um conjunto de componentes e seus respectivos indicadores com a finalidade de compor as categorias de análise do clima organizacional, para docentes de Programas de Pós-Graduação (PPG) de uma Instituição de Ensino Superior (IES). Participaram da amostra, 52 docentes de quatro PPGs de uma Instituição Pública de Ensino Superior. Para o desenvolvimento deste estudo, foi utilizado um questionário que passou por uma avaliação de adequabilidade e após, submetido à validação semântica e de conteúdo através de uma avaliação por três especialistas, pesquisadores da área. Após o levantamento dos dados, foram realizadas análises descritivas, fatoriais, rotação ortogonal varimax com normalização e cálculos de confiabilidade. A partir da análise e da reestruturação dos componentes e indicadores, validou-se um modelo de análise de clima organizacional para os docentes do ensino superior. Espera-se que os resultados desta pesquisa sirvam de referência aos gestores para o desenvolvimento de estudos que visem à melhoria dos diversos processos que compõem não apenas a IES estudada, como as demais pesquisas que desejarem se valer deste instrumento de pesquisa.

#### 1 INTRODUÇÃO

O alcance das metas e objetivos em uma organização, não depende apenas de tecnologias avançadas, planejamentos estratégicos, instalações modernas e recursos financeiros. Certamente, mais importante do que esses e outros aspectos, situa-se a forma como os indivíduos que compõem a organização estão empenhados e motivados a contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Nas Instituições Públicas de Ensino, em especial nos PPGs, objeto deste estudo, a competitividade entre os grupos de trabalho, a diversidade de interesses, o sistema burocrático, os recursos escassos, entre outras variáveis, influenciam o desempenho das

---

<sup>3</sup> Será submetido à Revista Trabalho & Educação (ISSN 1516-9537).

peças. Também, esses PPGs arcam com as exigências impostas pelos órgãos avaliadores, que nas últimas décadas tem aumentado às exigências e estabelecido diferentes propostas de avaliação no ensino superior, visando à melhoria da qualidade de ensino e, como recurso para a regulação do setor, a acreditação de instituições e cursos/programas. Com isso, surge a necessidade de encontrar uma forma de analisar a motivação e a percepção desses profissionais no desempenho de suas atividades, sendo a pesquisa de clima organizacional uma ferramenta eficaz para esse fim.

O estudo do clima nas IES torna-se essencial uma vez que, segundo Rizzatti (2002), estas organizações são formadas de pessoas para pessoas. Assim, entende-se que elas necessitam realizar uma gestão direcionada para os seres humanos, pois conforme Luz (2003), não se pode esperar qualidade dos produtos ou serviços educacionais se não houver qualidade na vida pessoal e profissional de quem os presta.

Como em qualquer outra organização, nas organizações educacionais as pessoas são responsáveis pela qualidade dos serviços ou dos bens oferecidos ao mercado. No entanto, essas organizações carecem de estudos na área de gestão de recursos humanos ocasionando a ausência de políticas internas e externas adequadas aos interesses sociais (RIZZATTI, 2002). Apesar da maior atenção dada ao estudo do clima organizacional nos últimos tempos, pouco tem se produzido no âmbito das organizações universitárias, especialmente nos PPGs.

De acordo com Rizzatti (2002), a avaliação do clima é uma ferramenta muito importante a ser utilizada por todos aqueles que buscam explicações objetivando uma maior qualidade, seja com o intuito de propiciar a melhoria contínua do desempenho, seja para satisfação dos seus múltiplos usuários, ou até mesmo, visando à identificação de características passíveis de aprimoramento constante. Ainda segundo o mesmo autor, a busca pela melhoria do clima organizacional deve ser o objetivo de toda a instituição, ou seja, todos devem participar e desenvolver esforços na direção dos objetivos institucionais. Além disso, o modelo de avaliação do clima deverá ser escolhido e ajustado de acordo com a realidade de cada organização, abordando fatores relacionados à sua especificidade e seu campo de ação.

Diante do exposto, e tendo em vista a complexidade e especificidade das IES, especialmente dos PPGs, este estudo visa validar um instrumento de avaliação do clima organizacional entre docentes de PPGs.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

As IES são fundamentais para a produção de conhecimento de um país. Ao longo das três últimas décadas, esta atividade tem desempenhado um papel muito importante para o aprimoramento da capacidade competitiva da economia, especialmente, diante dos novos referenciais pautados na existência de pessoal qualificado e no desenvolvimento da tecnologia (SOUZA e PEREIRA, 2002). As profundas transformações que vêm ocorrendo fazem com que haja uma busca constante e intensa da melhoria do padrão de qualidade e de produtividade de seus serviços. Diante disso, as IES sofrem pressão do Ministério da Educação (MEC) e da sociedade para demonstrar sua eficácia.

Para Rodrigues (2003), o desenvolvimento de qualquer País depende de profissionais qualificados para pesquisar, para a difusão de conhecimentos e para a geração de tecnologias. Dessa forma, a educação superior de qualidade e a sua avaliação assumem um papel central no desenvolvimento de um país, uma vez que são responsáveis pela formação de recursos humanos altamente qualificados. A avaliação e o acompanhamento das IES tem sido o “elo” da cadeia de melhoria da qualidade que envolve gestores e demais indivíduos que fazem parte da instituição (ARROTEIA, 2000). A qualidade é o foco central da avaliação, porque qualquer processo avaliativo visa conhecer a qualidade ou, ao menos, seus indicadores (SILVA, 2001). No entanto, a definição conceitual desse termo é complexa, pois abarca inúmeros aspectos e dimensões, como a gestão, o corpo docente, os estudantes, a pesquisa, a extensão, a infraestrutura, entre outros (FERRER, 1999).

Criada em 11 de julho de 1951, através do Decreto nº. 29.741, da Presidência da República, e ligada ao Ministério da Educação (MEC), a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), é responsável pela gestão, avaliação, desenvolvimento e qualidade dos PPGs no País. Para cumprir o seu papel, a CAPES vem desenvolvendo ao longo de mais de 30 anos, um sistema de avaliação constantemente aperfeiçoado, visando à melhoria da qualidade de ensino e, como recurso para a regulação do setor, a acreditação de instituições e cursos/programas. A acreditação corresponde à análise institucional com base em critérios definidos com a finalidade de reconhecer se uma instituição ou curso/programa atendem os requisitos mínimos estabelecidos. Já a avaliação se refere aos procedimentos de análises dos processos institucionais que visam medir e melhorar a qualidade (CAPES, 2012).

A avaliação consiste no acompanhamento anual, por meio dos dados inseridos na plataforma conhecida como “Coleta CAPES”, e da avaliação trienal do desempenho de todos os programas e cursos que integram o Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG). Essas

avaliações são baseadas em um conjunto de princípios, diretrizes e normas, que incluem avaliação docente e discente e principalmente a qualidade e quantidade da produção científica (CAPES, 2012).

Com isso, este processo avaliativo, exige dos pesquisadores (discentes e docentes) esforços gigantescos para manter os níveis de produtividade que são avaliados a cada três anos pela CAPES. Especialmente, o corpo docente representa 20% do total da avaliação e, portanto, merece uma atenção especial. Para Maccari (2008), o docente é o elemento mais importante do sistema, uma vez que os demais itens e quesitos dependem fundamentalmente dos índices provenientes da atuação do corpo docente. Nascimento (2010) corrobora esse pensamento, ao dizer que todas as atividades realizadas pelos docentes, durante o triênio, são valorizadas pela CAPES na avaliação do programa.

A CAPES eleva o padrão e as exigências do sistema em cada triênio de avaliação e cada vez mais cobra mais eficiência e eficácia dos PPGs no país, produzindo indicadores que subsidiam ações para melhorar a qualidade dos cursos/programas (CAPES, 2012). Em vista disso, os docentes buscam constantemente atingir as metas estabelecidas pela CAPES, como forma de obter êxito nesse sistema de avaliação. E, os gestores, procuram mecanismos que auxiliem no processo de avaliação e melhoria da qualidade.

Logo, os sistemas de avaliação e gestão universitária precisam de indicadores de mensuração, que atendam às necessidades institucionais e permitam aos gestores propiciar qualidade e efetividade, tanto no ambiente de trabalho como nos diferentes níveis da organização (GONZÁLEZ e MALDONADO, 2007).

Para avaliar a qualidade em instituições de ensino, é necessário que seja realizada uma análise do ambiente laboral, por meio de mecanismos formados por categorias e critérios que atendam aos objetivos almejados e que sejam capazes de descrever as principais características da instituição. Nesse contexto, a pesquisa de clima organizacional apresenta-se como um instrumento valioso no fornecimento de informações referentes ao ambiente de trabalho e o nível de qualidade praticado nas IES, por meio de um instrumento que identifica as características e permite avaliar as percepções e aspirações dos indivíduos que a constituem (RIZZATTI, 2002).

De acordo com González e Maldonado (2007), a gestão do clima organizacional nas IES serve como referência para o processo de gestão universitária, uma vez que fornece informações que são fundamentais para qualquer nível gerencial. Além disso, as percepções e sugestões dos indivíduos compõem uma base de dados que retro alimenta o sistema institucional. Também, a gestão do clima organizacional destaca-se como uma necessidade

para as universidades, que desejam atingir tanto objetivos organizacionais como individuais (Ibid.).

Segundo Luz (2003), o clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. O estudo do clima organizacional permite conhecer informações sobre a motivação e a satisfação das pessoas na organização. A ausência dessas informações pode afetar fatores como eficiência, desempenho e produtividade, pois quanto mais satisfeitos e motivados os indivíduos, maior será o rendimento e a qualidade do trabalho. Um clima organizacional satisfatório e favorável, ao cumprimento dos objetivos estabelecidos, é alcançado pelas IES que proporcionam adequadas condições de trabalho, boas relações interpessoais e oportunidades de desenvolvimento a todos que fazem parte da instituição (HOFFMANN e LEAL, 2009).

De acordo com Rizzatti (2002), a busca pela melhoria do clima organizacional deve ser o objetivo de toda a instituição, todos devem participar e desenvolver esforços na direção dos objetivos institucionais. Igualmente, destaca-se a importância na escolha de um instrumento de avaliação do clima que deve ser selecionado e ajustado de acordo com a realidade de cada organização (SILVA, 2003). Quando se tem um instrumento de avaliação com indicadores, componentes e categorias adequadas, vários são os proveitos que podem ser tirados, principalmente na identificação de pontos fortes e fracos da IES. Facilitando assim, a implementação das mudanças necessárias para a melhoria do trabalho e satisfação dos indivíduos, o que conseqüentemente proporcionará bons resultados à instituição.

### 3 MÉTODO

Esta pesquisa caracterizou-se como uma *survey cross-section* de caráter quantitativo-causal realizada em quatro PPGs da Universidade Federal de Santa Maria. Os quatro PPGs escolhidos apresentaram características distintas conforme pode ser visualizado na tabela 1. Foram escolhidos programas com características distintas para manter a acurácia amostral, diminuindo-se os vieses de superestimativa e subestimativa (COOPER e SCHINDLER, 2011).

Tabela 1 – Características dos Programas de Pós-Graduação objetos de estudo

Características	PPGMat	PPGBA	PPGBT	PPGQ
Conceito de aval. CAPES	3	4	5	7
Ano de Início	2007	2003	1998	1985
Anos de existência	4	8	13	26

Para a realização da coleta de dados, optou-se pelo questionário<sup>4</sup>. O mesmo foi composto por duas partes: uma composta por 7 questões referentes aos dados de identificação, e outra, constituída por 54 itens, referentes ao clima organizacional. Essa última parte do questionário, foi construída e adaptada à realidade dos docentes com base nos estudos de Luz (2003) e Rizzatti (2002).

Para a medição do nível de concordância com as afirmativas da segunda parte dos questionários, utilizou-se uma escala do tipo *Likert*, de cinco pontos, onde a atribuição do número 1 representa “Discordo totalmente”, 2 “Discordo um pouco”, 3 “Não concordo, nem discordo”, 4 “Concordo um pouco” e o número 5, “Concordo totalmente”.

O questionário foi submetido à validação semântica e de conteúdo, através de uma avaliação por três especialistas, pesquisadores da área. Eles avaliaram o conteúdo e a forma dos questionários quanto a sua clareza, objetividade e precisão de linguagem.

Após a aprovação pelo Comitê de Ética (Protocolo CEP-UFSM: 23081.008061/2010-48), consideraram-se os ensinamentos de Malhotra (2006), que defende a pré-testagem dos questionários para eliminar possíveis defeitos. O pré-teste foi realizado com 1 docente de cada programa. O objetivo desse processo foi verificar as possíveis inconsistências (complexidade das questões, imprecisão na redação, questões desnecessárias, constrangimentos ao informante, exaustão, dentre outras) que o instrumento de coleta de dados poderia apresentar e, assim, identificar possíveis melhorias no mesmo. Destaca-se que os dados do pré-teste não foram considerados na amostra. Para a realização da coleta dos dados e do pré-teste, foi feito, inicialmente, um contato com a coordenação dos PPGs avaliados, visando explicar o objetivo da pesquisa e a forma que se daria o transcorrer da mesma.

No período do estudo, existiam 72 docentes trabalhando nos PPGs investigados. Participaram da pesquisa alguns docentes, escolhidos aleatoriamente, segundo o número de indivíduos de cada programa, pela técnica de amostragem estratificada proporcional, a qual é caracterizada pela seleção de uma parcela de cada subgrupo considerado (Gil, 2010). No caso específico, os estratos foram os quatro programas selecionados. De acordo com Gil (2010), esse tipo garante a representatividade de acordo com os critérios adotados para a estratificação. O cálculo do tamanho da amostra levou em consideração um nível de confiança de 95% e admitiu-se um erro de 4%.

---

<sup>4</sup> O questionário é uma das técnicas mais utilizadas para a pesquisa de clima, pois garante mais credibilidade à resposta, uma vez que preserva o anonimato do respondente (LUZ, 2003).

Foi garantido o caráter voluntário da participação, bem como o respeito aos preceitos éticos que regem a realização de pesquisas com seres humanos. A aplicação dos questionários ocorreu nas salas de aulas, laboratórios e salas de permanência dos docentes.

Os dados coletados foram informatizados em arquivo eletrônico por meio do *software* Excel e analisados com o auxílio do pacote estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 15.0 para Windows.

Realizaram-se análises descritivas (de tendência central e de dispersão) e exploratórias para investigar a exatidão da entrada dos dados. Foram realizadas análises fatoriais (*principal axisfactoring*), rotação ortogonal varimax com normalização (*Kaiser-Meyer-Olkin* e teste de *Bartlett*) e cálculos de confiabilidade (*alfa de Cronbach*).

Neste estudo, foram avaliadas as comunalidades que atenderam o valor mínimo aceitável de 0,4 (HAIR Jr. et al, 2005).

#### 4 RESULTADOS

O sexo predominante da amostra foi o masculino (56%). A faixa etária da maioria dos docentes (73%) estava entre 38 a 49 anos. Em relação ao nível de formação dos mesmos, 67% dos docentes possuíam doutorado e 33% pós-doutorado. No que diz respeito ao tempo de atividade no programa, a maioria dos docentes pesquisados (40%) estavam no PPG há menos de cinco anos.

As análises preliminares das variáveis indicaram a presença de dados faltosos, mas em percentual muito reduzido. Esses foram substituídos pela média do respectivo item. A análise das frequências e da distribuição dos itens indicou a não existência de *outliers*.

Inicialmente, foi realizada a extração dos componentes principais, onde se verificou a adequação da matriz correlacional quanto aos pressupostos necessários à análise multivariada, como também, a ausência de multicolinearidade e afatorabilidade dos dados.

Pelo método dos fatores principais (*principal axisfactoring*), rotação ortogonal varimax com normalização Kaiser, extraiu-se cinco fatores. Apenas itens com carga fatorial superior a 0,04 (positiva ou negativa) foram incluídos nos mesmos (HAIR Jr. et al., 2005). A consistência interna dos elementos foi analisada pelo *alpha de Cronbach*.

Encontrou-se uma solução fatorial de cinco fatores explicando 57,77% da variância total. Seus itens, cargas fatoriais, comunalidades, percentual de variância explicada e *alpha de Cronbach* estão apresentados na tabela 2. A escala validada ficou com 40 itens. Foram excluídos 13 itens, pois tiveram comunalidade abaixo de 0,04.

O Fator 1 (22 itens;  $\alpha = 0,95$ ) agrupou itens dos fatores originais, explicando 22,8% da variância. Seus itens representam a forma como é gerido o programa. Traz elementos que evidenciam a receptividade das sugestões dos docentes e sua participação democrática (Ex: A gestão do programa é aberta para receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos docentes). Inclui também, aspectos que envolvem o respeito percebido pelos docentes (Ex: No programa todos os docentes são tratados com respeito, independente de suas opiniões) e o reconhecimento (Ex: Eu recebo reconhecimento devido toda vez que realizo um bom trabalho). Além disso, esse fator traz itens que levam em consideração a eficiência dos gestores do programa (Ex: Considero eficiente e eficaz a gestão dos recursos financeiros do programa). Sendo assim, o Fator 1 foi denominado de **Comportamento dos gestores**.

O segundo Fator (4 itens;  $\alpha = 0,71$ ; 9,98% de variância explicada), representa o **Relacionamento interpessoal** (Ex: Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho / Tenho um bom relacionamento com discentes do programa). A análise de significado do conjunto de itens aponta para a amizade e o bom relacionamento existente entre os colegas de trabalho.

O Fator 3 (5 itens;  $\alpha = 0,64$ ; 9,72% de variância explicada) denominado **Planejamento**. Incluiu itens referentes à motivação (Ex: No trabalho que realizo, sinto-me motivado, porque gosto do que faço) e à informação (Ex: Tenho todas as informações que preciso para realizar o meu trabalho).

Tabela 2 - Solução fatorial com as cargas fatoriais, comunalidades, percentual de variância e *alphas de Cronbach* da Escala de Clima Organizacional

Itens	Fatores					h <sup>2</sup>
	1	2	3	4	5	
No programa todos os docentes são tratados com respeito, independente de suas opiniões	,707					,678
Tenho liberdade de expor minha opinião entre os demais colegas do programa	,756					,604
A gestão do programa é aberta para receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos docentes	,822					,716
Participo das decisões que envolvem meu trabalho no programa	,602					,428
Sinto que meu esforço e desempenho são reconhecidos no programa	,790					,755
Tenho amigos no programa	,570					,498
Existe cooperação entre a gestão e os docentes do programa	,567					,565
Participo das discussões da coordenação, em sala de aula, no laboratório, etc.	,468					,518

Itens	Fatores					h <sup>2</sup>
	1	2	3	4	5	
Eu recebo reconhecimento devido toda vez que realizo um bom trabalho	,475					,555
O processo de gestão do programa é democrático	,800					,725
Considero eficiente e eficaz a gestão dos recursos financeiros do programa	,594					,642
Eu indicaria um amigo meu para trabalhar como orientador do programa	,605					,608
O nível de competitividade no programa não chega prejudicar o meu trabalho	,604					,484
Os gestores do programa são empenhados na busca do crescimento do programa	,584					,572
O programa realiza prontamente a manutenção de equipamentos	,507					,500
A gestão do programa dá ênfase à realização de um bom trabalho e atribui importância a altos padrões de desempenho, que são desafiadores e estimulantes.	,541					,708
No programa, tenho liberdade para falar, criticar, sugerir e trocar informações	,757					,772
No programa, pontos de vista divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão	,821					,786
Tenho orgulho de ser docentes deste programa	,426					,414
O programa disponibiliza recursos para participação em eventos científicos	,663					,601
Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho		,686				,668
Tenho um bom relacionamento com meus discentes		,647				,475
Tenho um bom relacionamento com discentes do programa		,729				,599
Gosto e procuro participar das decisões que afetam o trabalho em minha área		,541				,494
Tenho todas as informações que preciso para realizar o meu trabalho			,636			,505
Sinto-me parte integrante da minha equipe de trabalho			,699			,580
No trabalho que realizo, sinto-me motivado, porque gosto do que faço			,608			,489
Interesso-me diretamente pelos resultados gerados pelo meu trabalho			,572			,612
Posso dizer sinceramente que tenho uma boa visão sobre os rumos e objetivos da minha área.			0,60			,559
O espaço físico do meu laboratório atende às condições para execução das tarefas				,495		,467
Quando desenvolvo meu trabalho, sinto que o mesmo me proporciona satisfação pessoal e profissional				,461		,453
No programa todos os docentes são tratados com respeito, independente de suas opiniões	,707					,678
Estou satisfeito com as condições físicas (temperatura, higiene, iluminação, etc.) do meu laboratório					,689	,692
Eu me sinto satisfeito com o volume de trabalho que realizo					,673	,576
As tarefas que desempenho no programa possuem muito significado e importância para mim					,517	,640
Número de itens	22	4	5	4	5	
% da variância explicada	22,8	9,98	9,72	7,72	7,49	
Alpha de Cronbach	0,95	0,71	0,64	0,66	0,70	

O Fator 4 (4 itens;  $\alpha = 0,66$ ; 7,72% de variância explicada), denominado **Estrutura e satisfação**, apresenta componentes relacionados à adequação da estrutura (Ex: O espaço físico do meu laboratório atende às condições para execução das tarefas). Agrega um item que

retrata o apoio à pesquisa (O programa disponibiliza financiamento à pesquisa). Ainda tem um aspecto que retoma a satisfação pessoal e profissional (Quando desenvolvo meu trabalho, sinto que o mesmo me proporciona satisfação pessoal e profissional).

O Fator 5 (5 itens;  $\alpha = 0,70$ ; 7,49% de variância explicada), denominado **Condições de trabalho**, adiciona itens referentes à presença de equipamentos para a realização das tarefas (Ex: Meu laboratório possui todos os equipamentos (computadores, centrífugas, espectrofotômetro, etc.) necessários para realização das atividades), bem como às condições físicas do ambiente (Ex: Estou satisfeito com as condições físicas (temperatura, higiene, ruído, iluminação, etc.) do meu laboratório). Ainda, apresenta elementos que demonstram a satisfação dos docentes em relação ao volume de trabalho (Ex: Eu me sinto satisfeito com o volume de trabalho que realizo).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi atingido, tendo em vista que resultou na elaboração de uma escala com estabilidade estrutural e validade psicométrica. A estrutura resultante das análises confirmou um instrumento composto por cinco fatores. Eles representam aproximadamente 58 % da variância

A partir da análise semântica dos itens e com base em Rizzatti (2002), os fatores receberam os seguintes nomes: Comportamento dos gestores; Relacionamento interpessoal; Planejamento; Estrutura e satisfação; Condições de trabalho.

O fator mais importante foi o Fator 1 – Comportamento dos gestores. Esse, além de ter sido o fator com maior número de itens, foi o que teve maior percentual da variância explicada. Dentre os cinco fatores, esse representa 22,8 % da variância total explicada.

Estudos posteriores devem investigar a estrutura fatorial do construto em outros programas de pós-graduação, na tentativa de buscar confirmação para a estrutura aqui identificada em outras regiões do Brasil, com maior número de organizações e indivíduos de pesquisa a fim de obter dados mais fidedignos.

Por ter sido aplicada apenas em uma instituição pública, pesquisas futuras precisam mostrar se essa estrutura fatorial também pode ser generalizada para amostras compostas por docentes de instituições privadas.

Espera-se que o instrumento aqui apresentado, contribua para a produção de conhecimentos científicos na área de comportamento organizacional. De mesmo modo, sirva

como indicador das melhorias a serem implantadas nos PPGs com o objetivo de fomentar a qualidade e eficiência dos mesmos, assim como a valorização do docente.

## REFERÊNCIAS

ARROTEIA, J. C. **Aspectos da avaliação do ensino superior**. Revista Portuguesa de Educação, Portugal, v. 13, n. 2, p. 111- 123, 2000.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino. **Avaliação da pós-graduação**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/avaliacao-da-pos-graduacao>> Acesso em: 19 mai. 2012.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

FERRER, A. T. **La Evaluación y la calidad: dos cuestiones sometidas a discusión**. Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, v. 7, n. 22, p. 25-46, jan./mar. 1999.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.

HAIR, J. JR. et al. **Fundamentos de Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HOFFMANN, R. C.; LEAL, W. V. **Pesquisa de clima organizacional aplicada a Instituições de Ensino Superior**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO DE PONTA GROSSA, 1., Ponta Grossa, PR, 2009. **Anais...** Ponta Grossa, 2009. Disponível em: <[www.isapg.com.br/2009/ciepg/download.php?id=3](http://www.isapg.com.br/2009/ciepg/download.php?id=3)>. Acesso em: 19 mar. 2013.

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

MACCARI, E. A.; ALESSIO, E. M; RODRIGUES, L. C.; QUONIAM, T. **Contribuição a gestão dos programas de pós-graduação Stricto sensu em Administração no Brasil com Base nos Sistemas de Avaliação Norte Americano e Brasileiro**. 2008, 250f. Tese de doutorado. Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

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

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

NASCIMENTO, L. F. **Modelo CAPES de avaliação: Quais as conseqüências para o triênio 2010-2012?** Resista ANGRAD. Administração: Ensino e Pesquisa: Rio de Janeiro. v. 11, n. 4, p.- 579-600, out/nov/dez 2010. Disponível em: [http://www2.capes.gov.br/rbpg/images/stories/downloads/RBPG/Vol.5\\_10\\_dez2008/Debates\\_Artigo1\\_n10.pdf](http://www2.capes.gov.br/rbpg/images/stories/downloads/RBPG/Vol.5_10_dez2008/Debates_Artigo1_n10.pdf). Acesso em 19/03/13

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

RODRIGUES, C. M. C. **Proposta de Avaliação Integrada ao Planejamento Anual: Um Modelo para as UCGs**. 2003. 341 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, 2003.

SILVA, J. C. **O Exame Nacional de Cursos: a utilização de resultados por instituições do Distrito Federal**. Brasília, 2001. Dissertação (mestr.) Universidade de Brasília. 155 f.

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

SOUZA, J. P. de.; PEREIRA, L. B. **Pós-Graduação no Brasil: análise do processo de concentração**. Acta Scientiarum, Maringá, v. 24, n. 1, p. 159-166, 2002.

### 3.3 Manuscrito III - Clima organizacional: fatores significativos na percepção de docentes e discentes vinculados a Programas de Pós-Graduação<sup>5</sup>

Angélica Balconi Moro, Doutoranda do Curso de Educação em Ciência:  
Química da Vida e Saúde pela UFSM.  
Laércio André Gassen Balsan, Doutorando do Curso de Administração pela  
UFSM.  
Vânia Medianeira Flores Costa, Docente Adjunta do CCSH-UFSM.  
Maria Rosa Chitolina Schetinger, Profa. Orientadora, Docente Associada do  
Departamento de Química, UFSM-RS, Brasil.

#### RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar os fatores significativos do clima organizacional em programas de pós-graduação (PPGs), na percepção de docentes e discentes. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória de caráter quantitativo do tipo multi-casos. Participou da pesquisa uma amostra de 200 discentes e 52 docentes de quatro PPGs de uma Instituição Pública de Ensino Superior. Os fatores selecionados para a realização deste estudo foram: Relacionamento Interpessoal; Gestão; Envolvimento/Comprometimento; Organização e Condições de trabalho; e, Realização/Satisfação. A análise dos dados demonstrou que alguns fatores, como Relacionamento interpessoal, Gestão, Envolvimento/comprometimento, Realização/satisfação apresentam alto nível de satisfação entre a amostra pesquisada. Já o fator organização e condições de trabalho necessita atenção especial para a manutenção da satisfação dos indivíduos e conseqüente melhoria do clima organizacional dos PPGs.

**PALAVRAS-CHAVE:** Clima Organizacional, Programa de Pós-Graduação, Docentes, Discentes, Avaliação.

#### ABSTRACT

This study aimed to analyze the significant factors of the organizational climate in the Graduate Programs (PPG) under the perception of professors and students. To this aim, we carried out an exploratory and quantitative multi-case study. A sample of 200 students and 52 professors from four PPG of a Public Institution of Higher Education participated in the study. The factors selected for this study were: interpersonal relationships; management; involvement/commitment; organization and working conditions; and achievement/satisfaction. Data analysis showed that factors such as interpersonal relationships, management, involvement/commitment, and achievement/satisfaction had a higher level of satisfaction between the subjects studied. However, the factors organization and working conditions need special attention to maintain the satisfaction of the individuals and the consequent improvement of the organizational climate of PPG.

**KEYWORDS:** Organizational Climate, Post Graduate Program, Professors, Students, Evaluation.

---

<sup>5</sup> Submetido à Revista Cadernos Gestão Pública e Cidadania. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (ISSN 1806-2261). Aguardando avaliação.

## INTRODUÇÃO

As organizações estão vivenciando um processo de grandes e rápidas mudanças em consequência da globalização, do avanço tecnológico e científico e da transformação de valores. Essas vêm impondo barreiras no seu progresso e dificultando sua permanência no mercado atual. Esse processo ocorre também em Instituições Públicas de Ensino Superior (IES), agravados por outros fatores como a legislação, a burocracia, a cultura e os diversos interesses políticos. Além desses elementos, os programas de pós-graduação são avaliados por órgãos competentes que autorizam ou não seu funcionamento.

A avaliação dos Cursos de pós-graduação *stricto sensu* é feita pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), órgão que conduz todo o sistema de avaliação de cursos de PG no País, produzindo indicadores e um sistema de informações que subsidia tanto o processo de regulamentação, como garante transparência dos dados sobre qualidade dos cursos a toda sociedade. O Sistema de avaliação compreende a realização da avaliação dos PPGs e a avaliação das propostas de cursos novos de PG (CAPES, 2012).

A avaliação dos Programas de Pós-Graduação engloba a realização do acompanhamento anual e da avaliação trienal do desempenho de todos os programas e cursos que integram o Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG). Os resultados desse processo são expressos pela atribuição de uma nota na escala de "1" a "7", a qual fundamenta a deliberação sobre quais cursos obterão a renovação de "reconhecimento", a vigorar no triênio subsequente. Já a avaliação das propostas de cursos novos de pós-graduação é realizada para a admissão de novos programas e cursos ao SNPG. Para tanto, a CAPES verifica a qualidade de tais propostas e se elas atendem ao padrão de qualidade requerido (CAPES, 2012).

Essas avaliações são baseadas em um conjunto de princípios, diretrizes e normas, que incluem avaliação docente e discente e principalmente a qualidade e quantidade da produção científica. Em vista disso, não apenas docentes e discentes, mas todas as pessoas envolvidas nesse processo buscam constantemente atingir as metas estabelecidas pela CAPES, como forma de obter êxito nesse sistema de avaliação. Dentro desse contexto, a avaliação do clima organizacional surge como um instrumento que permite constatar a realidade interna ao identificar os pontos que afetam o desempenho de docentes e discentes na pós-graduação.

A partir de análise na literatura, Motta (2006) comenta que é preciso conhecer o clima, a fim de que seja possível: fornecer subsídios para os gestores criarem políticas e diretrizes que se aproximem das expectativas dos indivíduos com foco no objetivo de atender às suas demandas na busca da motivação e do aprendizado; permitir a implantação de um plano de

ação, visando melhorias nas condições de trabalho; elaborar estratégias favoráveis às relações e a organização do trabalho e propiciar um ambiente favorável ao alcance dos objetivos. A mesma autora explica ainda que, um clima ruim modifica o ânimo da maioria das pessoas criando um ambiente com discórdias, rivalidades, tensões, desunião, desinteresse, resistência, entre outros.

Conforme constado por Teixeira (2011), pessoas que trabalham em um ambiente com clima desfavorável podem apresentar os seguintes comportamentos: trabalham em ritmo lento de produção; apresentam baixo nível de cooperação; demonstram pouca preocupação com a qualidade final da tarefa; desperdiça recursos disponíveis, como: tempo, material, patrimônio, potencial; provocam situações defensivas para preservarem-se criando intrigas, ações hostis, desavenças, desacordos, conflitos, tensões, tornando o ambiente turbulento; desenvolvem atividades baseadas na lógica do medo, da insegurança e de receio de ser punido; estabelecem uma aliança de transgressão à norma e à regra e rompem com a ética no trabalho; demonstram competitividade acirrada e destrutiva e apresentam estratégia oportunista de trabalho.

Segundo Rizzatti (2002), ao avaliar o clima organizacional é possível identificar os pontos fortes e fracos da instituição, facilitando, assim, a implementação das mudanças necessárias para a melhoria do trabalho e para a satisfação das pessoas. O avanço de qualquer processo depende de uma análise geral e um consequente diagnóstico detalhado. O processo deve, como um todo, caminhar na direção da formação de profissionais críticos, transformadores, responsáveis e produtivos.

Sendo assim, o conhecimento do grau de satisfação, das necessidades, aspirações e expectativas do grupo constitui uma importante ferramenta que beneficia o ambiente de trabalho, promove a motivação e, conseqüentemente, o aprimoramento na qualidade e na produtividade. A avaliação do clima organizacional vai ao encontro desse propósito, pois permite conhecer os pontos fracos, as oportunidades de melhoria e os pontos fortes, para possibilitar a promoção de ações para que as falhas sejam corrigidas e os fatores positivos reforçados.

Vale lembrar que pesquisas sobre clima organizacional têm merecido maior atenção, contudo, pouco tem se produzido no campo das organizações universitárias (RIZZATI et al., 2010). Conforme Rizzatti (2002), nessas organizações, de um modo geral, são desenvolvidos poucos estudos na área de gestão de recursos humanos, ocasionando a ausência de políticas internas e externas adequadas aos interesses sociais. Observa-se assim, que existe carência e dificuldades na realização de ações referentes aos fatores que influenciam a produtividade nos PPGs.

Diante do exposto, o presente estudo pretende analisar os fatores significativos do clima organizacional, em programas de pós-graduação (PPGs), na percepção de docentes e discentes. Para isso, realizou-se uma *survey cross-section* exploratória de caráter quantitativo. As unidades de análise foram os programas de pós-graduação de Química, Ciências Biológicas: Bioquímica Toxicológica, Matemática e Biodiversidade da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Foram definidos os seguintes objetivos específicos que balizaram a realização deste estudo: (i) verificar os pontos fortes e fracos dos programas de pós-graduação, (ii) verificar de que forma o clima organizacional é percebido e interpretado pelos docentes e discentes pesquisados e (iii) diagnosticar os fatores que afetam o desempenho dos indivíduos de forma geral nos programas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico apresenta os principais conceitos necessários ao desenvolvimento do trabalho, tendo como base fontes bibliográficas de diversos autores que se referenciam ao tema. Logo, no decorrer deste capítulo, serão abordados alguns conceitos que permitirão entender melhor o desenvolvimento do presente trabalho.

### **2.1 Instituição de Ensino Superior como uma organização**

Uma organização é considerada uma unidade social intencionalmente constituída, tendo uma finalidade específica. Para Cury (2000), as organizações são caracterizadas pela divisão do trabalho, do poder e das responsabilidades devidamente planejadas para atingir suas finalidades. Toda a organização, seja pública ou privada ou do terceiro setor, possui uma estrutura formal e uma informal, isto é, um grupo de pessoas comprometidas com o intuito de gerar algum tipo de produto ou serviço. Para a estrutura formal dá-se o nome de estrutura organizacional, que dita o funcionamento da instituição e varia de uma para outra.

Conforme Machado e Silveira (1998), as estruturas organizacionais são formas para as organizações alcançarem seus objetivos. Essas estruturas moldam o comportamento dos indivíduos, pois esse é resultante de experiências organizacionais convertidas em princípios, valores, normas, regras e crenças. Cury (2000) afirma que uma instituição é um conjunto de pessoas que se utiliza de um aparato técnico e obedece a um conjunto de normas para a consecução de tarefas em comum. Assim, como em qualquer outro tipo de organização, as IES possuem suas estruturas que se assemelham, tanto na área pública como na privada, por

serem baseadas em estruturas burocráticas departamentais. Nesse sentido, as mesmas são definidas pelo trio que representam suas funções-fim: o ensino, a pesquisa e a extensão. Então, o ensino é a transmissão de conhecimentos. A pesquisa é a produção da atividade científica, através do conhecimento. A extensão distribui na comunidade, sob a forma de cursos e serviços, as atividades de ensino e pesquisa (SCHUCH Jr, 1995).

O local desta pesquisa, os PPGs, são ao mesmo tempo um espaço transdisciplinar, uma entidade universitária, pública e de ensino que se estrutura como organização para atingir objetivos e metas. As buscas pelo cumprimento de normas, de regras e pelo alcance de seus objetivos fazem com que as IES estruturam os processos de trabalho conforme os padrões das gestões administrativas. Do mesmo modo como uma empresa que elabora produtos e presta serviços à população, às universidades cabe a criação, a transferência e a aplicação de conhecimentos para a formação de cidadãos.

Essas instituições são responsáveis pelo avanço do conhecimento científico e tecnológico na sociedade. Também como uma organização, a universidade deve estar voltada para a satisfação plena das necessidades das pessoas que a constituem a fim de que as metas e os objetivos sejam alcançados. Uma das mais importantes características diferenciais da universidade com relação a outras organizações é a de que ela é formada de pessoas para pessoas (RIZZATTI, 2002). Dessa maneira, supõe-se que as universidades precisam realizar uma gestão voltada para os seres humanos. De acordo com Mezomo (1994), a qualidade, no âmbito das IES, passa pela qualidade das pessoas que as constituem, pois são essas as responsáveis pelo sucesso ou fracasso de tais instituições.

Além de recursos humanos qualificados, Franco (1997) ensina que são necessários recursos financeiros, tempo para fazer pesquisa, condições básicas de infraestrutura física e um ambiente propício para o desenvolvimento da produção científica. Corroborando com essa ideia, Witter (1997) destaca a importância de, ao avaliar a produção científica, considerar as variáveis do processo, ou seja, considerar o contexto, o produtor, o produto, o consumidor e o impacto em sua especificidade. Portanto, o estabelecimento de um ambiente acadêmico, propício à produção científica, requer a construção de um conjunto de condições favoráveis que contemple todos os envolvidos no processo.

## **2.2 Relação discente-docente e a produção do conhecimento**

A produção de conhecimento acadêmico no Brasil, daqui para frente chamada de produção científica ou pesquisa, teve início no século XX. Na sociedade atual, as fontes de

poder e riqueza dependem da capacidade de geração de conhecimento e processamento da informação que, por sua vez, dependem da interação entre recursos humanos, infraestrutura tecnológica e inovação organizacional e estrutural. Segundo Santos, Faria e Rurato (2000, p. 650), “aprender, ou melhor, ainda, aprender a aprender, constitui o mais importante meio para o progresso, para a constituição da riqueza e do bem-estar pessoal e social, fundando a promoção da capacidade de competir, cooperar e agir...”.

A produção do conhecimento está relacionada à experiência individual e seu meio ambiente cultural. Dessa forma, a relação que se estabelece no ambiente de aprendizagem é descrita da seguinte maneira: a relação entre discente/discente(s) e entre docente/discente(s) é uma tríade, que inclui o objeto de conhecimento a compartilhar e a transmissão das experiências e das aprendizagens dos discentes anteriormente vividas, as quais são enriquecidas pela discussão de pontos de vista (TOSCHI, 2002).

De acordo com Moreira (1998), o relacionamento dos docentes com seus discentes e a percepção que os discentes têm de seus docentes forma a primeira fase de estudos que é decisiva: o discente busca classificar o docente em termos comportamentais – como acessível ou não-acessível, motivador ou não-motivador, entre outros. Corroborando com essa ideia, Fontaine (1988) acrescenta que a capacidade intelectual não explica, em média, mais de 25% da variação dos resultados escolares, por isso é necessário fazer apelo a outros fatores para explicar satisfatoriamente as diferenças de produtividade dos discentes. Ainda de acordo com o mesmo autor, a motivação apresenta-se como o aspecto dinâmico da ação: é o que leva o indivíduo a agir, ou seja, o que o leva a iniciar uma ação, a orientá-la em função de certos objetivos. Portanto, a motivação é um fator que deve ser somado nesse contexto, pois apresenta grande importância na análise do processo educativo.

Nas palavras de Casassus (1995), outro fator que determina a aprendizagem são as interações/relacionamentos entre os discentes e os docentes e também entre os discentes. O autor defende ainda, que a educação deverá estar centrada nas necessidades de aprendizagem dos discentes e na criação de um clima educacional que os torne responsáveis por sua trajetória.

### **2.3 Clima organizacional**

As IES são consideradas organizações extremamente complexas formadas por vários segmentos, divididos em corpo docente, corpo discente, corpo técnico-administrativo e público em geral, cada qual com seus próprios interesses e preocupações. Nesse sentido, a

instituição que esteja preocupada com a sua sobrevivência precisa ser capaz de direcionar seu foco para entender o que as pessoas sentem, esperam, aspiram, percebem, bem como o que as motiva, pois se sabe que a produtividade da mesma é também o resultado do clima organizacional e estado de espírito dos indivíduos que dela fazem parte. Segundo Rizzatti (2002), nas universidades, um dos fatores que deve ser repensado relaciona-se com a melhoria no ambiente de trabalho e a satisfação dos seus múltiplos usuários em relação ao clima presente na instituição. Elucidando perfeitamente o que se discute a respeito do assunto, Bressoux (2003) menciona Fox (1973), pois ele diz que o clima em uma escola resulta dos processos utilizados e das condições ambientais. O clima pode determinar a qualidade de vida e a produtividade dos docentes e discentes. Ele é crítico para a saúde e para a eficácia de uma organização.

No final de 2002, os países que fazem parte do Laboratório Latino-americano de Avaliação da Qualidade da Educação (LLECE) da Orealc/Unesco desenvolveram o Segundo Estudo Regional Comparativo e Explicativo (SERCE), capitalizando o que foi feito e aprendido com o primeiro estudo. Aquele teve como objetivo melhorar a qualidade da educação e dos sistemas educacionais da América Latina e do Caribe. A partir dos resultados obtidos, o SERCE concluiu que o clima escolar é a variável que maior influência exerce sobre o rendimento dos estudantes (SERCE, 2009).

De acordo com Leitão et al. (1998), o clima organizacional é importante para a produtividade, na medida em que interfere diretamente na satisfação, na motivação e na criatividade das pessoas. Afirma ainda, que os estudos nessa área são particularmente úteis porque fornecem um diagnóstico da organização, bem como as indicações de áreas carentes de atenção especial. Luz (2003) defende que o clima de uma instituição é o reflexo dos indivíduos que a compõe, dos seus processos de trabalho, das formas de comunicação, bem como as relações estabelecidas entre os agentes organizacionais. A maneira como a empresa é percebida pelos seus componentes cria uma atmosfera psicológica que atinge diretamente a produtividade dos mesmos. O autor (Ibid.) explica que um dos motivos para se avaliar o clima organizacional é porque o desempenho dos recursos humanos afeta o desempenho organizacional e porque o desempenho dos recursos humanos é afetado pelo clima organizacional.

O estudo do clima organizacional traz informações sobre a motivação e a satisfação das pessoas. Desconhecer essas informações pode afetar fatores como eficiência, desempenho e produtividade da organização, pois quanto mais satisfeitos e motivados os indivíduos, maior o rendimento e a qualidade do trabalho. Rizzatti (2002) explica que o clima organizacional

refere-se às propriedades motivacionais do ambiente organizacional. Luz (1995) complementa que o clima organizacional retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho, sendo que um clima favorável propicia um bom relacionamento entre os membros.

Segundo Costa (2003), o clima é definido como um conjunto de práticas e valores que caracterizam uma unidade de pensamento e ação entre os membros da organização. Ele refere-se ao ambiente interno estabelecido entre os participantes da empresa Magro (2005) e é decorrente das interações entre os indivíduos e a forma como esses se comportam (SCHNEIDER e REICHERS, 1983).

A pesquisa de clima é importante, pois fornece subsídios acerca de como as pessoas se comportam SCHNEIDER e REICHERS (1983) e reflete quais as necessidades da organização e das pessoas que estão sendo atendidas (CODA, 1993). Tais subsídios podem ser usados para melhorar a relação entre os indivíduos (SANDES, 2001), bem como, diversos processos presentes na instituição (RIZZATTI, 2002). Assim, conforme Krum (2005), o ambiente de trabalho deve ser favorável para que o docente/discente organize e reorganize os dados e as informações, direcionando-se para a solução e encaminhamento de uma situação-problema. Dessa forma, o suporte fornecido ao indivíduo é um dos fatores que asseguram o alcance dos objetivos, como também a superação dos índices de produtividade estabelecidos.

### 3 MÉTODO

Esta pesquisa caracteriza-se como uma *survey cross-section* de caráter quantitativo-exploratório. De acordo com Gil (2010) e Lazzarini (1995), a pesquisa exploratória proporciona uma maior familiaridade com o problema a fim de torná-lo mais claro e compreensível. Também serve para explorar problemas pouco conhecidos, permitindo assim uma maior flexibilidade em seu planejamento.

Este estudo foi realizado em quatro PPGs da Universidade Federal de Santa Maria, localizada na região central do Rio Grande do Sul. A escolha desses PPGs como objeto de estudo atendeu às seguintes motivações: (i) pela importância que a UFSM representa para região onde está situada com relação ao papel social que desempenha, (ii) pelos PPGs exportarem conhecimento e recursos humanos qualificados para todo o território nacional, (iii) pelas pressões e metas estabelecidas pela CAPES; (iv) por visarem uma produção qualificada do conhecimento científico e tecnológico, (v) pela facilidade de acesso e (vi) pelo fato dos quatro programas escolhidos apresentarem características distintas conforme pode ser visualizado na Tabela 1. Optou-se por programas com características diferentes com o

objetivo de manter a acurácia amostral, diminuindo-se os vieses de superestimativa e subestimativa (COOPER e SCHINDLER, 2011).

Tabela 1 – Características dos Programas de Pós-Graduação, objetos de estudo

Características	PPGMat	PPGBA	PPGBT	PPGQ
Conceito de aval. CAPES	3	4	5	7
Ano de Início	2007	2003	1998	1985
Anos de existência	4	8	13	26

Para a realização da coleta de dados, optou-se pelo questionário<sup>6</sup>. Foram utilizados dois questionários: um para coletar os dados do público docente e outro para coletar os dados do público discente. Esses instrumentos foram compostos por duas partes: uma composta por 7 questões referentes aos dados de identificação, e outra referente ao clima organizacional que foi construída com base na metodologia de Luz (2003) e Rizzatti (2002) e adaptada à realidade dos PPGs em questão. Para os docentes, a segunda parte dos questionários ficou composta por 55 afirmativas fechadas, enquanto que para os discentes por 74 questões afirmativas fechadas.

Com o propósito de medir o nível de concordância com as afirmativas da segunda parte dos questionários, utilizou-se uma escala do tipo *Likert*, de cinco pontos, onde a atribuição do número 1 representa “Discordo totalmente”, 2 “Discordo um pouco”, 3 “Não concordo, nem discordo”, 4 “Concordo um pouco” e o número 5, “Concordo totalmente”.

O questionário foi submetido à validação semântica e de conteúdo através de uma avaliação por três especialistas, pesquisadores da área. Esses avaliaram o conteúdo e a forma dos questionários quanto a sua clareza, objetividade e precisão de linguagem.

Após a aprovação pelo Comitê de Ética (Protocolo CEP-UFSM: 23081.008061/2010-48), consideraram-se os ensinamentos de Malhotra (2006), que defende a pré-testagem dos questionários para eliminar possíveis defeitos. O pré-teste foi realizado com um grupo de 2 discentes e um docentes de cada programa. O objetivo desse processo foi verificar as possíveis inconsistências (complexidade das questões, imprecisão na redação, questões desnecessárias, constrangimentos ao informante, exaustão, dentre outras) que o instrumento de coleta de dados poderia apresentar e, assim, identificar possíveis melhorias no mesmo. É importante destacar que os dados do pré-teste não foram considerados na amostra. Para a

<sup>6</sup> Optou-se pelo questionário, pois de acordo com Cervo et al. (2006) o mesmo possibilita medir com mais exatidão o que se deseja.

realização da coleta dos dados e do pré-teste, foi feito, inicialmente, um contato com a coordenação dos PPGs avaliados, visando explicar o objetivo desta pesquisa, apresentar o questionário e o procedimento para sua aplicação.

A consistência interna do questionário foi medida por meio do *alpha de cronbach*. Segundo Cortina (1993), o coeficiente *alfa de cronbach* é um índice utilizado para medir a confiabilidade e a consistência interna de um instrumento de medida. Ele analisa a magnitude em que os itens de um questionário estão correlacionados. Sendo desta forma, uma das ferramentas estatísticas mais importantes e difundidas em pesquisas envolvendo a construção de testes.

A confiabilidade mostra até que ponto uma escala produz resultados consistentes (MALHOTRA, 2006). Na presente pesquisa, obteve-se um *alpha de Cronbach* igual a 0,951 para a escala de clima organizacional aplicada aos discentes e 0,894 para a escala aplicada aos docentes, esses índices são considerados muito satisfatórios de acordo com Hair et al. (2005).

Participaram da pesquisa 200 discentes de mestrado e doutorado e 52 docentes, escolhidos aleatoriamente, segundo o número de indivíduos de cada programa, pela técnica de amostragem estratificada proporcional, a qual é caracterizada pela seleção de uma parcela de cada subgrupo considerado (GIL, 2010). No caso específico, os estratos foram os quatro programas selecionados. De acordo com Gil (2010), esse tipo de amostragem tem como principal vantagem o fato de assegurar representatividade de acordo com os critérios adotados para a estratificação. O cálculo do tamanho da amostra levou em consideração um nível de confiança de 95% e admitiu-se um erro de 4%. Na Tabela 2 demonstra-se a amostra pesquisada.

Tabela 2 – Amostra da pesquisa

	PPGMat	PPGBA	PPGBT	PPGQ	TOTAL
Discente de Mestrado	12	16	21	47	96
Discente de Doutorado	0	12	44	48	104
Docente	10	10	16	16	52
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>38</b>	<b>81</b>	<b>111</b>	<b>252</b>

A aplicação dos instrumentos ocorreu de forma coletiva e foi realizada nas salas de aulas, laboratórios e salas de permanência dos discentes e docentes e somente com aqueles que haviam assinado o Termo de Compromisso Livre e Esclarecido. Foi reforçado aos participantes do estudo que lhes seriam assegurados o anonimato e a privacidade

resguardando-lhes o direito, inclusive, de não responderem ao questionário, se assim o desejassem.

Os dados coletados foram informatizados em arquivo eletrônico por meio do *software* Excel e analisados com o auxílio do pacote estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 15.0 para Windows.

Realizaram-se análises descritivas (de tendência central e de dispersão) e exploratórias para investigar a exatidão da entrada dos dados. A estatística descritiva permitiu identificar os fatores significativos de clima organizacional resultantes das respostas de cada indivíduo. Os dados intervalares foram transformados em dados categóricos. A categorização dos dados levou em conta o cálculo da média das respostas dos questionados em relação à escala *Likert* de 5 pontos utilizada no questionário. De posse das médias de cada construto, as mesmas foram categorizadas dentro de três níveis diferentes (Pontos fracos, Pontos a melhorar e Pontos fortes), conforme descrito no quadro 1.

	Discordo Totalmente	Discordo um Pouco	Não concordo, nem discordo	Concordo um Pouco	Concordo Totalmente
Escala Likert	1	2	3	4	5
Média	1,00 a 2,99		3,00 a 3,99	4,00 a 5,00	
Escala	Pontos fracos		Pontos a melhorar	Pontos fortes	

Quadro 1 – Categorização dos dados

## 4 RESULTADOS

Na amostra dos discentes dos quatro programas avaliados, prevaleceu o sexo feminino com um percentual de 60%. Já na amostra dos docentes, o sexo predominante foi o masculino (56%). A faixa etária da maioria dos discentes (88%) estava entre 20 a 31 anos, enquanto a maioria (73%) dos docentes estava entre 38 a 49 anos. Dos discentes avaliados, 48% cursavam mestrado e 52% doutorado, sendo que a maioria (80%) estava entre o primeiro e quarto semestre. Ou seja, em fase inicial do doutorado ou concluindo o mestrado. Em relação ao nível de formação dos docentes dos programas avaliados, 67% dos docentes possuíam doutorado e 33% pós-doutorado.

Destaca-se que a maioria (78%) dos discentes possui bolsa de estudos das agências financiadoras Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Em relação ao tempo de atividade no programa, a maioria dos docentes (40%) estava no PPG a menos de cinco anos.

No que se refere aos fatores de clima organizacional, significativos na percepção dos docentes e discentes, ressalta-se que quanto maior o escore no item, mais satisfeito está o indivíduo. Isto é, a resposta com valor 5 indica concordância plena e a 1 discordância extrema. Desse modo, pode-se observar na Tabela 3 um sentimento de satisfação por parte dos indivíduos questionados. Como apresentado nessa Tabela, apenas foi encontrado um fator a ser melhorado, tomando-se por base a categorização convencionada. O fator *organização e condição de trabalho* teve uma média igual a 3,66 ficando dentro da categorização que vai desde 3 até 3,99. Assim, esse fator exige atenção especial para a manutenção da satisfação dos participantes da pesquisa.

Por meio dos dados, nota-se que existe uma relação entre a percepção dos discentes e docentes. Percebe-se que quanto maior a satisfação do docente em determinado fator, maior é a satisfação apresentada pelos estudantes. Desse modo, em programas de pós-graduação, os docentes e discentes percebem o clima organizacional de forma muito semelhante em suas diferentes dimensões.

Tabela 3 - Fatores significativos na percepção dos docentes e discentes

Curso		FATORES				
		Organização e condições de trabalho	Relacionamento interpessoal	Gestão	Realização / Satisfação	Envolvimento/ Comprometimento
Bioquímica	Disc.	3,53	4,14	4,10	4,33	4,55
	Doc.	3,22	4,14	4,02	4,26	4,47
Química	Disc.	3,73	3,97	3,91	4,29	4,48
	Doc.	3,56	3,88	3,63	4,14	4,38
Matemática	Disc.	3,97	4,13	4,53	4,45	4,56
	Doc.	3,87	3,88	4,40	4,23	4,43
Biodiversidade	Disc.	3,62	4,03	4,04	4,35	4,49
	Doc.	3,76	4,11	4,55	4,51	4,68
GERAL	Disc.	3,71	4,07	4,14	4,35	4,52
	Doc.	3,60	4,00	4,15	4,28	4,49
	<b>Total</b>	<b>3,66</b>	4,03	4,15	4,32	4,50

Além do “escore” total obtido por discentes e docentes, cada item do instrumento foi analisado individualmente, com o objetivo de se identificar pontos considerados como críticos, uma vez que a maioria dos itens foram considerados como sendo favoráveis ao clima organizacional, de acordo com a percepção dos docentes e discentes.

Por meio dessa análise, observou-se que o fator “*Organização e condições de trabalho*” é um ponto a ser melhorado dentro dos PPGs pesquisados. Dentre os fatores analisados, foi o único que apresentou uma média inferior a 3,99. Os pontos fortes relatados neste fator se resumem na organização temporal e no conhecimento necessário para a realização das atividades e das pesquisas.

Os pontos a serem melhorados foram relacionados com a falta de equipamentos necessários para a realização das atividades ( $\bar{x}=3,59$  para discentes e  $\bar{x}= 3,73$  para docentes respectivamente). O espaço físico e as condições físicas (temperatura, higiene, ruído, iluminação entre outros) também se demonstraram inadequados para execução das pesquisas. Outro aspecto que demonstrou descontentamento foi a falta de manutenção dos equipamentos ( $\bar{x}= 3,2375$  entre os discentes e  $\bar{x}= 3,31$  entre os docentes). Segundo Castro e Dalmaz (2008), a manutenção das condições físicas, nos órgãos públicos, é afetada pela disfunção da burocracia, pois os processos seguem uma legislação específica para a aquisição de bens e serviços que provoca uma morosidade no atendimento das solicitações e necessidades, gerando certo descontentamento entre as pessoas.

Os discentes consideraram os recursos disponibilizados pelos programas insuficientes tanto para a participação em eventos científicos como para o financiamento da pesquisa. Lacerda et al. (2008) consideram que os eventos científicos criam a possibilidade de interação entre os estudantes e os profissionais da área, e favorecem o acesso a novas informações. Os eventos são muito importantes no processo da disseminação científica, na medida em que a transmissão de ideias e fatos novos chega ao conhecimento da comunidade científica de maneira mais rápida que aquelas veiculadas pelos meios formais de comunicação. Além disso, os eventos científicos constituem-se em um meio de enriquecer o currículo, difundir o conhecimento e desenvolver parcerias entre os pesquisadores, assim como se constituem em oportunidade para a tão almejada internacionalização dos programas.

Observou-se que o fator *Relacionamento interpessoal*, evidencia o nível de integração e relação entre os discentes, entre os docentes e entre discentes e docentes, apresentou um elevado grau de satisfação ( $\bar{x}=4,03$ ), indo ao encontro dos resultados obtidos por Fortes et al. (2011). Estes autores verificaram, em um estudo realizado em uma IES, que 67% dos docentes consideraram o relacionamento bom, 26% excelente e 7% consideraram que o relacionamento é mediano. Para Fortes et al. (2011), um nível satisfatório de relacionamento provoca um bem estar no clima organizacional entre os indivíduos. Silva (2003) reforça dizendo que indiscutivelmente o relacionamento impacta na qualidade do clima, devendo ser dada especial atenção a esse fator, para que se crie um ambiente propício ao desenvolvimento

das relações interpessoais. No entanto, o item “Existe no programa um relacionamento de integração entre os laboratórios e linhas de pesquisa” obteve média de 2,69 entre os discentes, e média de 2,6 entre os docentes, indicando um ponto fraco, revelando a baixa satisfação entre colegas de diferentes grupos de trabalho. Assim, a falta de integração entre as linhas de pesquisas e laboratórios existentes nos programas reprime uma maior produção científica por meio da co-autoria entre os pesquisadores. Além disso, muitas vezes o difícil acesso aos diferentes laboratórios impossibilita a utilização de métodos e equipamentos diferenciados. Dentro das instituições públicas, o não compartilhamento de materiais resulta num maior gasto aos cofres públicos, visto que muitas vezes existe uma multiplicidade de aquisições de um mesmo material.

No que se refere ao fator *Gestão*, constatou-se uma avaliação positiva por parte dos docentes e discentes. Essa constatação foi reforçada pelos indivíduos, quando eles foram questionados sobre o empenho dos gestores na busca do crescimento do programa; sobre a eficiência e eficácia da gestão dos recursos financeiros do programa e por dar ênfase à realização de um bom trabalho, atribuindo importância a altos padrões de desempenho. Nesse sentido, o alto prestígio da gestão pode favorecer a integração entre a administração e os administrados.

Dentro desse fator, os docentes demonstraram insatisfação com os itens: “No programa todos os docentes são tratados com respeito, independente de suas opiniões”; “A gestão do programa explica adequadamente o motivo das decisões tomadas”; “Existe cooperação entre a gestão e os docentes do programa”; e “O processo de gestão do programa é democrático”. Todos esses aspectos ficaram definidos como fatores a serem melhorados. Para Fortes et al. (2011) a participação dos colaboradores nas decisões de determinado ponto ou de assuntos relevantes aos PPGs é algo que deve ser estimulado no ambiente organizacional.

Entre os discentes o item “Os docentes do programa são abertos a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos discentes” obteve média igual 3,73. Esse resultado vai ao encontro de Rizzatti (2010) que indica que a prática da liderança foi considerada razoável, seja no acompanhamento do trabalho, seja na aceitação de sugestões. Nesse contexto, os docentes, nos papéis de líderes dos discentes, devem ficar mais abertos a reconhecer as opiniões dos mesmos para que esses se sintam parte da organização. Fortes et al. (2011) ensinam que o ideal é que os objetivos e metas sejam definidos em conjunto, para um melhor conhecimento dos acontecimentos. Além disso, os autores dizem que a disseminação das ações é fundamental. Para Silva (2003) uma boa comunicação é fundamental para as boas

relações humanas e também para o sucesso da organização. Para a autora, a comunicação pode ser uma das maiores causadoras de conflitos em uma organização afetando o clima. Por outro lado, se bem empregada, pode elevar o moral das pessoas.

Em relação ao fator “*Realização/satisfação*”, os discentes e docentes se demonstraram satisfeitos em fazer parte dos programas em que atuam e declararam que o trabalho realizado proporciona satisfação pessoal e profissional, sentindo-se orgulhosos de fazer parte dos PPGs. Os resultados aqui obtidos corroboram com os resultados de Fortes et al. (2011) e Castro e Dalmaz (2008). Em suas pesquisas, os autores identificaram que a grande maioria dos docentes se sente realizado profissionalmente. O elevado grau de satisfação dos colaboradores indica que as necessidades dos indivíduos estão sendo atendidas de forma a impulsionar e motivar os indivíduos. Apesar do alto índice de satisfação, os docentes demonstraram-se descontentes com o item: “Eu me sinto satisfeito com o volume de trabalho que realizo” ( $\bar{x}=3,77$ ). Essa frase merece especial atenção, uma vez que os problemas de saúde dos docentes estão intimamente ligados ao excesso de trabalho e ao acúmulo de exigências (ESTEVE, 1999).

A pesquisa mostra ainda, que o fator “*Envolvimento/comprometimento*” teve um alto índice de satisfação entre os docentes e discentes, contribuindo para um clima harmônico. Mesmo que só o envolvimento e o comprometimento não garantam o sucesso e o alcance dos objetivos organizacionais, Muller et al. (2005) e Rego e Souto (2004) advogam que um indivíduo comprometido se esforçará mais para atingir os objetivos da organização. Observa-se que esse sentimento é benéfico tanto para a organização como para o indivíduo, pois esse conceito está ligado ao bem estar no trabalho e com a satisfação com o mesmo (FERRAZ e SIQUEIRA, 2006).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados apresentados prestam-se à análise sobre as percepções dos docentes e discentes dos programas de pós-graduação pesquisados, em relação aos fatores significativos do clima organizacional. A amostra foi representativa e os objetivos delineados na pesquisa foram alcançados. Com base no objetivo geral da pesquisa: analisar os fatores significativos do clima organizacional, em Programas de Pós-Graduação (PPGs), na percepção de docentes e discentes chegou-se aos seguintes aspectos conclusivos.

No geral, verificou-se um sentimento de satisfação em relação ao clima organizacional por parte dos questionados. Dos cinco fatores pesquisados apenas um (*Organização e*

*condições de trabalho*) necessita atenção especial para a manutenção da satisfação dos indivíduos e para a conseqüente melhoria do clima organizacional. Também foi possível notar a existência de uma relação entre a percepção dos discentes e docentes. Ou seja, quanto maior a satisfação do docente em determinado fator, maior é a satisfação apresentada pelos estudantes e vice-versa. Desse modo, sugere-se que nos programas de pós-graduação avaliados os docentes e discentes percebem o clima organizacional de forma muito semelhante em suas diferentes dimensões.

No tocante ao fator *Relacionamento interpessoal*, a satisfação dos indivíduos foi considerada boa, visto que se aproxima do ponto máximo de satisfação. Conclui-se que, para os pesquisados, os aspectos como o nível de integração entre pessoas, bom relacionamento, liberdade para expor pontos de vista, respeito mútuo, liberdade de expressar opiniões e amizade apresentam-se num nível satisfatório para o bom andamento das atividades. Ao serem questionados sobre o relacionamento entre os laboratórios e linhas de pesquisa, discentes e docentes se revelaram insatisfeitos. Percebeu-se que nos programas os discentes e docentes têm uma obsessão por melhorar seu currículo, sendo notável nos programas uma competitividade muito grande entre os grupos de pesquisa e até mesmo entre colegas.

Com relação ao fator *Gestão*, os docentes e discentes mostraram-se altamente satisfeitos. Vislumbraram boas práticas de gestão, em razão do empenho e dos incentivos oferecidos. No entanto, os docentes demonstraram insatisfeitos com a forma autoritária dos gestores e com a falta de informação sobre a motivação das decisões tomadas. Em relação ao *Envolvimento/comprometimento*, os docentes e discentes também se revelaram bastante comprometidos, demonstrando envolvimento na realização de suas tarefas.

Na presente pesquisa o fator *Organização e condições de trabalho* é o fator que apresenta maior insatisfação, ficando abaixo do desejável. Observou-se um descontentamento com a falta de equipamentos, espaço físico inadequado, falta de manutenção e falta de incentivo financeiro para a realização das pesquisas.

Em relação ao fator *Realização/satisfação*, os discentes e docentes se demonstraram satisfeitos em fazer parte dos programas em que atuam e declararam que o trabalho realizado proporciona satisfação pessoal e profissional, sentindo-se orgulhosos de fazer parte dos PPGs. Apesar do alto índice de satisfação, os docentes demonstraram-se descontentes com a elevada carga de trabalho. Essa problemática exige atenção, pois os problemas de saúde dos docentes estão intimamente ligados ao excesso de trabalho (ESTEVE, 1999).

Concluiu-se, portanto, que a melhoria do clima, nos PPGs em questão, poderia ser buscada em quatro frentes:

- a) melhorar o relacionamento entre os laboratórios e linhas de pesquisa;
- b) reavaliação da gestão organizacional, tornando-a num processo mais participativo, a fim de diminuir as incertezas que os colaboradores têm a cerca das decisões tomadas;
- c) redimensionar a carga de trabalho docente, de modo a melhorar sua qualidade de vida;
- d) criar estratégias de captação de recursos para compra de equipamentos, bem como a manutenção dos mesmos e financiamento à pesquisa.

As conclusões aqui relatadas podem ser utilizadas para a melhoria da produtividade e da qualidade dos programas. As estratégias podem ser traçadas visando à valorização dos pontos positivos e reestruturação dos pontos fracos, a fim de que os programas sejam bem avaliados pela CAPES.

A principal limitação desse estudo refere-se à generalização, pois foram pesquisados apenas quatro programas de pós-graduação. Outra limitação é decorrente da estratégia de pesquisa, uma vez que o estudo exploratório constitui-se em um primeiro passo para estudos futuros que verificarão as hipóteses aqui levantadas. Esta pesquisa permitiu a familiarização com o objeto estudado, nesse caso, os PPGs e os fatores significativos do clima organizacional abrindo assim caminho para estudos futuros. No entanto, recomenda-se pesquisas que explorem mais profundamente o universo dos PPGs, principalmente pela importância desses para o desenvolvimento científico e tecnológico do país.

## REFERÊNCIAS

BRESSOUX, P. **As pesquisas sobre o efeito-escola e o efeito-docente.** Educação em Revista. Belo Horizonte, n. 38, p. 17-38, 2003.

CAPES. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino. **Avaliação da pós-graduação.** Disponível em: < <http://www.capes.gov.br/avaliacao/avaliacao-da-pos-graduacao> > Acesso em: 19 mai. 2012.

CASASSUS, J. **Tarefas da educação.** Campinas: Autores Associados, 1995.

CASTRO, M. ; DALMAZ, T. **Avaliação do clima organizacional em uma universidade pública.** Revista eletrônica Latu Sensu. Unicentro, ed. 6, p 1 -19, 2008.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica.** 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

**CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH.** Revista de Administração, São Paulo, n. 75, dez., 1993.

**COSTA, J. A. Imagens organizacionais da escola.** 3. ed. Porto: Edições Asa, 2003.

**COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. Métodos de pesquisa em administração.** 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

**CURY, A. Organização, sistemas e métodos: uma visão holística.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

**ESTEVE, J. M. Mal-estar docente: a sala de aula e a saúde dos docentes.** São Paulo: Edusc, 1999.

**FRANCO, M. E. D. P. Universidade, pesquisa e inovação: o Rio Grande do Sul em perspectiva.** Passo Fundo: Ediupf, 1997.

**FERRAZ, C. R.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-estar no trabalho: estudo com uma amostra de professores.** Trabalho apresentado no IV GIBEST - Grupo Interinstitucional de Pesquisa Bem-Estar, Suporte e Trabalho. Uberlândia, MG, 2006.

**FONTAINE, A. M. Motivação e realização escolar em função do contexto social.** Revista Portuguesa de Pedagogia, v. 22, p. 313-336, 1988.

**FORTES, V. C.; FILHO, A. C. B.; CORREIA, M. R.; SANTOS, R. B. C. dos. Clima organizacional em Instituição de Ensino Superior (IES): a percepção dos docentes.** In: VII congresso nacional de excelência em gestão, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2011.

**GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2010.

**KRUM, D. Psicologia do trabalho.** Rio de Janeiro: LTC, 2005.

**LACERDA, A. L. de; WEBER, C.; PORTO, M. P.; SILVA, R. A. da. A importância dos eventos científicos na formação acadêmica: estudantes de biblioteconomia.** Revista ACB. v.13, n.1, p.130-144, 2008.

**LAZZARINI, S. G. Estudos de Caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa.** Economia e empresas, v. 2, n.4, p 17-26, 1995.

**LEITÃO, J. S.; GUIMARÃES, T. A.; ROSAL, M. A. Metodologia de Diagnóstico de Clima Organizacional em Ambiente de Inovação Tecnológica.** In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 1998, Foz do Iguaçu. Anais...Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. CD-ROM.

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

- \_\_\_\_\_. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- MACHADO, N. S.; SILVEIRA, A. **Configurações estruturais em organizações universitárias**. Florianópolis: Insular, 1998.
- MAGRO, D. **Um estudo sobre o clima organizacional da UDESC**. Florianópolis: 2005. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.
- MALHOTRA, N. F. N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MEZOMO, J. C. **Gestão da qualidade na escola: princípios básicos**. São Paulo: Terra. 1994.
- MOREIRA, D. A. (org.). **Didática do Ensino Superior: Técnicas e Tendências**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- MOTTA, K. A. M. B. **A mediação do suporte na relação entre o estilo gerencial e o clima organizacional**. Goiania: 2006. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Católica de Goiás, 2006.
- MULLER, M.; RAUSKI, E. F.; EYNG I. S.; MOREIRA, J. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado “Beta”**. Revista Gestão Industrial, v. 4, n. 1, p. 511-518, 2005.
- REGO, A.; SOUTO, S. **A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro**. Revista de administração contemporânea, v. 1, n.8, p. 151-177, 2004.
- RIZZATTI, G.; RIZZATTI J., G.; SARMENTO, J. V. S.; RIZZATTI, G.; RIZZATTI, C. E. **Análise do clima organizacional de uma universidade federal brasileira: caso da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC**. X Colóquio internacional sobre gestión en América Del Sur. Mar del Plata 8,9 y 10 de dezembro de 2010.
- RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Florianópolis, 2002.
- SANDES, W. F. **Diagnóstico do Clima Organizacional da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso**. Monografia. Universidade Federal de Mato Grosso, 2001.
- SCHNEIDER, B.; REICHERS, A. E. **On the etiology of climates**. Personnel Psychology, v.36, n.1, p.19-39, 1983.
- SCHUCH JR, V. F. **A estruturação da universidade em questão: o caso da UFSM**. Revista Brasileira de Administração da Educação, v. 11, n. 2, 1995.
- SANTOS, N. L.; FARIA, L.; RURATO, P. **Educação e aprendizagem de adultos: avaliação do auto-conceito de competência cognitiva e da auto-aprendizagem**. In: V Congresso Galego-Português de Psicopedagogía. n. 4, v. 6, p. 649-656, 2000.

SERCE. **Segundo Estudo Regional Comparativo e Explicativo**. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001609/160926POR.pdf>> Acesso em: 15 de ago. 2009.

SILVA, N. T. **Uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior**. Florianópolis: 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003.

TEIXEIRA, D. V. de O. F. **Clima organizacional: uma abordagem sobre líderes e liderados**. Monografia para obtenção do grau de especialista em Gestão Estratégica e Qualidade.à Universidade Cândido Mendes, 2011. Brasília

TOSCHI, E. **O Espaço Intersubjetivo de Sala de Aula**. In: SILVA, L. D.; POLENZ, T. (Org.). Educação e Contemporaneidade: Mudança de Paradigma na Ação Formadora da Universidade. Canoas: Ulbra, 2002.

WITTER, G. P. **Produção científica**. Campinas: Átomo, 1997.

### 3.4 Manuscrito IV – Avaliação do clima organizacional dos servidores técnico-administrativos de uma Instituição Pública de Ensino Superior<sup>7</sup>

Angélica Balconi Moro, Doutoranda do Curso de Educação em Ciência:  
Química da Vida e Saúde pela UFSM.  
Laércio André Gassen Balsan, Doutorando do Curso de Administração pela  
UFSM.  
Vânia Medianeira Flores Costa, Docente Adjunta do CCSH-UFSM.  
Maria Rosa Chitolina Schetinger, Profa. Orientadora, Docente Adjunta do  
Departamento de Química, UFSM-RS, Brasil.

#### RESUMO

Este estudo teve como objetivo avaliar o clima organizacional a fim de identificar os fatores que interferem no ambiente de trabalho de servidores técnico-administrativos de uma Instituição pública de ensino superior. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória de caráter quantitativo. Verificou-se que os servidores possuem uma avaliação satisfatória em relação ao clima organizacional, principalmente em relação a variável envolvimento/ comprometimento. Contudo, aspectos referentes ao relacionamento interpessoal/ departamental, capacitação e realização profissional e condições físicas de trabalho foram evidenciados de forma menos satisfatória.

**PALAVRAS-CHAVE:** clima organizacional, satisfação, servidores públicos.

#### ABSTRACT

This article aimed to assess the organizational climate in order to identify the factors that affect the working environment of public servants in a Public institution of higher education. To this end, we carried out a exploratory survey with quantitative character. Verified that the public servants have a satisfactory evaluation in relation to organizational climate, especially to the involvement/commitment. However, aspects related to interpersonal/departamental relationship, training and professional achievement, as well as physical working conditions were less satisfactory.

**KEYWORDS:** organizational climate, satisfaction, public servants.

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios tem sofrido grandes mudanças, e estas têm impactado a economia mundial e, conseqüentemente, reorganizado o ambiente organizacional. De acordo com Rocha e Salles (2005), as mudanças aceleradas que estão ocorrendo no mundo têm exigido das instituições adaptação e respostas rápidas aos novos desafios. O novo cenário

---

<sup>7</sup> Aceito e apresentado no Encontro de Administração Pública e Governo- ENAPG/ANPAD, em Salvador/BA-18 a 20 nov/2012;

Submetido à Revista Diálogo e Interação (ISSN 2175-3687). Aguardando avaliação.

competitivo, resultante do avanço tecnológico, desregulamentação, privatização, globalização e da competição acirrada no mercado de trabalho tem feito as empresas repensarem as suas estratégias, visando alcançar a excelência e melhores níveis de competitividade ou, no mínimo, manter-se no mercado atual. Esse processo ocorre também em instituições públicas de ensino superior, agravado por outros fatores como a legislação, a burocracia, a cultura e os diversos interesses políticos. Portanto, nesses ambientes, ao contrário do que a maioria acredita, não bastam apenas dispor de recursos financeiros, tecnologias e estruturas, mas se faz necessário pensar nos seus colaboradores, partes fundamentais nesse processo.

Sbragia (1983) lembra que nas instituições de Pesquisa e Desenvolvimento, destinadas à inovação científica e tecnológica, o homem representa a própria tecnologia da organização, ou seja, a sua competência técnica relaciona-se mais ao ser humano do que às máquinas e equipamentos. Dessa forma, manter um ambiente de trabalho satisfatório é essencial para que se alcance um elevado grau de motivação e envolvimento.

Sendo assim, conhecer o grau de satisfação, as necessidades, aspirações e expectativas do grupo, constitui-se em importante ferramenta para melhorar o ambiente de trabalho promovendo, assim, a motivação e um conseqüente avanço na qualidade dos serviços prestados. Nesse contexto, a avaliação do clima permite à organização, a criação de um espaço que satisfaça às necessidades de seus colaboradores, ao mesmo tempo em que canaliza esse comportamento motivador na direção dos objetivos organizacionais (KOLB, 1986).

A ambiência de uma organização é o reflexo dos indivíduos que a compõem, dos seus processos de trabalho, das formas de comunicação, bem como das relações estabelecidas entre os agentes organizacionais. A maneira como a empresa é percebida pelos seus componentes cria uma atmosfera psicológica que afeta diretamente a produtividade dos mesmos. O clima organizacional exerce influência direta na satisfação dos colaboradores, pois ele é o resultado da própria cultura, tradições e métodos de ação de cada organização (LUZ, 1996). Por meio da avaliação do clima, é possível conhecer os pontos fracos, as oportunidades de melhoria e os pontos fortes e, por meio deles, promover ações para corrigir falhas e reforçar os fatores positivos, melhorando as práticas organizacionais.

Nesse sentido, o presente estudo teve como propósito avaliar o clima organizacional, a fim de identificar os fatores que interferem no ambiente de trabalho de servidores técnico-administrativos da Universidade Federal, uma vez que, segundo Oliveira, Santos e Tadeucci (2011), a gestão de uma universidade ultrapassa o gerenciamento de detalhes técnicos do trabalho, sendo necessária uma gestão do clima organizacional.

Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória de caráter quantitativo do tipo estudo de caso, cujos objetivos específicos foram: (i) verificar os pontos fortes e fracos do ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos; (ii) identificar de que forma o clima organizacional é percebido e interpretado pelos servidores pesquisados, e (iii) diagnosticar os fatores que afetam o desempenho dos indivíduos de forma geral.

Esse estudo ganha importância, quando se analisa o relevante papel das universidades em realizar pesquisas, o que de acordo com Oliveira, Santos e Tadeucci (2011), catalisa o desenvolvimento regional diminuindo as desigualdades econômicas e sociais, por meio da difusão do conhecimento, como também, moderniza e melhora os processos produtivos.

## **1.1 Clima Organizacional**

Existem diversificadas definições desenvolvidas por estudiosos e pesquisadores, que buscam elucidar o significado de clima organizacional. O clima organizacional explicita a atmosfera íntima de uma instituição e abrange a relação dos itens que influenciam o ambiente e afetam direta ou indiretamente o comportamento das pessoas no trabalho. Segundo Luz (2003), o clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos trabalhadores, num determinado momento. Verifica-se que o clima é a imagem da corporação e por consequência ele interfere nos resultados. Isso se deve ao fato de que a qualidade está atrelada à predisposição daqueles que fazem parte do processo produtivo ou da prestação de serviço.

Conforme Laner (2004), o clima é um conceito psicológico que se refere às percepções relacionadas com seu ambiente de trabalho. De acordo com a afirmação, observa-se que o clima é algo mutável, pois é baseado na forma de como os membros visualizam e percebem a organização. Vale salientar que tal visão pode ser apresentada de maneira diferente entre os participantes, em função da particularidade e subjetividade de cada um.

De acordo com Luz (2003, p.46), existem dois tipos de clima organizacional: bom e prejudicado ou ruim. “O clima é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma tônica favorável e é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários” (Ibid.).

Para Silva (2003, p. 131), “a avaliação do clima organizacional é um importante instrumento de levantamento de opiniões e percepções, do qual os dirigentes podem se valer

para tentar conhecer e entender melhor o comportamento dos funcionários dentro das organizações”.

## **1.2 Clima organizacional em Instituições Públicas**

As instituições públicas, de acordo com Rodriguez (1983), possuem um conjunto de características que as distinguem das demais organizações. São organizações que apresentam características burocráticas, possuem cargos definidos que seguem a hierarquia proposta no seu organograma institucional, sendo o trabalho realizado de forma sistemática e são organizadas por normas e regulamentos internos. Nas instituições, a mudança frequente das lideranças, o sistema burocrático, o plano de cargos e salários, entre outras variáveis, podem influenciar no desempenho dos colaboradores. Corroborando com essa ideia, Carbone (2000) afirma que no setor público a legislação, a burocracia e os diversos interesses políticos prejudicam a plena atuação da gestão de pessoas. Essas organizações não só diferem em estrutura e processos, como também em atitudes e comportamentos de seu pessoal. São as pessoas que respondem pela interação e interdependência das variáveis: processo, estrutura, tecnologia e ambiente das organizações. Além disso, a cultura organizacional também é um fator que influencia diretamente no comportamento dos servidores, de modo que interfere na sua situação laboral e cria um ambiente com mais resistência à inovação e menos produtivo.

O setor público é detentor de certas características que são essenciais na compreensão do comportamento dos indivíduos e conseqüentemente do clima da instituição. Essas particularidades das organizações públicas afetam o comportamento das pessoas e, frequentemente, percebe-se grande resistência na adaptação a mudanças, sentimentos de desestímulo, de estabilidade que, aliados à isonomia salarial e à falta de preocupação com os resultados, são algumas das características da maioria das organizações públicas (SARAIVA, 2002).

Rizzatti (2002) afirma que nas instituições públicas, de um modo geral, são desenvolvidos poucos estudos na área de gestão de recursos humanos, resultando na falta de políticas internas e externas adequadas aos interesses sociais. Assim, uma gestão do clima organizacional possibilitaria aos líderes identificar e atacar os focos de problema, possibilitando a melhoria do ambiente, satisfação, elevação na qualidade de vida e maior comprometimento dos colaboradores. Assim como em qualquer organização, nas instituições públicas são as pessoas que fazem a diferença. A qualidade dessas organizações passa pela qualidade das pessoas que as constituem e das quais depende seu sucesso ou fracasso. Dessa

forma, é imprescindível investir no capital humano, proporcionando um ambiente flexível e um clima participativo (MEZOMO, 1994).

## 2 FATORES PARA AVALIAR O CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Rizzatti (1995), a avaliação do clima organizacional foi proposta por vários autores, com o objetivo de aumentar e melhorar a convivência entre organização e indivíduos. Dentre os vários modelos de pesquisa de clima organizacional, cada um considera diferentes aspectos influenciadores e são desenvolvidos e ajustados à realidade de cada organização, abordando fatores relacionados com sua especificidade e seu campo de ação.

Nesse sentido, a literatura sobre o tema apresenta diversos modelos, tais como o Modelo de Litwin e Stringer (1968), Modelo de Sbragia (1983), Modelo de Kolb et al. (1986), Modelo de Coda (1993), Modelo de Colossi (1991), Modelo de Rizzatti (1995), Modelo de Luz (2003). Luz (2003) propõe um instrumento de pesquisa de clima organizacional, construído a partir de um levantamento feito junto a 17 grandes empresas, nacionais e multinacionais, instaladas no município do Rio de Janeiro onde identificou as variáveis descritas no quadro 1:

Trabalho realizado	Avalia a adaptação dos funcionários com os trabalhos realizados; o volume de trabalho realizado; o horário de trabalho; se é justa a distribuição dos trabalhos entre os funcionários; se o quadro de pessoal em cada setor é suficiente para realizar os trabalhos; se o trabalho é considerado relevante e desafiador e o equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal.
Salário	Essa é uma das principais variáveis a serem pesquisadas, em função da sua importância sobre o grau de satisfação dos funcionários. Analisa a percepção deles quanto à compatibilidade dos salários da empresa com os praticados no mercado; a possibilidade de obter aumentos salariais; a possibilidade de viver dignamente com o salário; a clareza quanto aos critérios do plano de cargo e salário da empresa etc.
Benefícios	Avalia o quanto eles atendem às necessidades e expectativas dos funcionários; a qualidade da prestação desses serviços aos funcionários; o impacto na atração, fixação e satisfação dos funcionários.
Integração entre departamentos da empresa	Avalia o grau de relacionamento; a existência de cooperação e conflitos entre os diferentes departamentos da empresa.
Supervisão (liderança) estilo gerencial/ gestão	Revela a satisfação dos funcionários com os seus gestores; a qualidade da supervisão exercida, a capacidade técnica, humana e administrativa dos gestores; grau de <i>feedback</i> dado por eles.
Comunicação	Avalia o grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos da empresa; aponta a satisfação quanto à forma e os canais de comunicação utilizados pela empresa.
Treinamento/ desenvolvimento /Carreira	Avalia as oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificar, de se atualizar, de se desenvolver profissionalmente.
Possibilidades de progresso profissional	Aponta a satisfação dos trabalhadores quanto às possibilidades de promoções e crescimento na carreira, as possibilidades de realização de trabalhos desafiadores e importantes, avalia as possibilidades de os funcionários participarem de projetos que representam experiências geradores de aumento de empregabilidade e realização

	profissional; avalia o uso e o aproveitamento das potencialidades dos funcionários.
Relacionamento interpessoal	Avalia a qualidade das relações pessoais entre funcionários, entre eles e suas chefias, entre os funcionários e a empresa e a existência e intensidade de conflitos.
Estabilidade no emprego	Procura conhecer o grau de segurança que os funcionários sentem nos seus empregos, assim como o <i>feedback</i> que recebem sobre como eles estão indo no trabalho.
Processo decisório	Avalia a opinião dos funcionários sobre a qualidade do processo decisório; sobre o quanto a empresa é ágil, participativa, centralizada ou descentralizada em suas decisões.
Condição física de trabalho	Verifica a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados a disposição dos funcionários para realização dos seus trabalhos: posto de trabalho, vestiários, horário de trabalho, local de trabalho, recursos disponíveis para o trabalho.
Participação	Avalia as diferentes formas de participação dos funcionários no cotidiano da empresa; seu grau de conhecimento e envolvimento com os assuntos relevantes na empresa; sua participação na definição de objetivos do seu setor de trabalho; participação deles na gestão da empresa.
Pagamento de salário	Avalia a incidência de erros na folha de pagamento; o conhecimento que os funcionários têm sobre os códigos de proventos e descontos lançados na folha de pagamento.
Segurança do trabalho	Avalia a percepção e a satisfação dos funcionários quanto às estratégias de prevenção e controle da empresa sobre riscos de acidente e doenças ocupacionais a que estão indivíduo os funcionários.
Objetivos organizacionais	Avalia a clareza, a transparência da empresa quanto à comunicação dos objetivos organizacionais e departamentais aos seus funcionários.
Orientação da empresa para os resultados	Avalia o quanto a empresa é percebida pelos seus funcionários no seu esforço de orientar-se para a consecução de seus resultados.
Disciplina	Avalia o grau de rigidez da disciplina praticada pela empresa e a justiça nas aplicações das punições.
Imagem da empresa	Avalia a opinião dos funcionários sobre como a empresa é percebida no mercado, por seus clientes, fornecedores e pela comunidade.
Estrutura organizacional	Avalia a opinião dos funcionários sobre a adequação da estrutura da empresa para o processo decisório, para a comunicação, para a consecução dos objetivos organizacionais.
Ética e responsabilidade social	Avalia o quanto a empresa é ética e cumpre com sua responsabilidade social.
Qualidade e satisfação do cliente	Identifica a percepção dos funcionários quanto ao compromisso da empresa em relação a processos e serviços e a satisfação dos clientes.
Reconhecimento	Avalia o quanto a empresa adota mecanismos de valorização e reconhecimento para seus funcionários.
Vitalidade organizacional	Avalia o ritmo das atividades desenvolvidas pela empresa. Se ela tem vitalidade ou se é uma empresa onde as coisas andam muito devagar, onde as mudanças se processam muito lentamente.
Direção e estratégias	Avalia a satisfação dos funcionários quanto à qualidade da direção da empresa, quanto à qualidade das estratégias adotadas e quanto à qualidade da condução dos negócios.
Valorização dos funcionários	Identifica o quanto a empresa valoriza, respeita, dá oportunidades e investe em seus recursos humanos.
Envolvimento/ Comprometimento	Avalia quanto os funcionários se sentem envolvidos e comprometidos com os objetivos e os resultados da empresa, assim como o quanto essa adesão é voluntária ou compulsória.
Trabalho em Equipe	Avalia o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho em equipe, em times para solucionar problemas, para buscar oportunidades, para aprimorar processos, para inovar etc.
Planejamento Organizacional	Avalia o quanto a empresa é percebida como sendo bem planejada e organizada pelos seus gestores.

Quadro 1 - Variáveis para avaliação do clima organizacional

De acordo com Luz (2003), a estratégia mais completa para avaliação do ambiente interno das organizações é a pesquisa de clima organizacional, sendo possível mapear e retratar os pontos fracos, bem como a satisfação, expectativa e aspirações dos funcionários referentes a diversos aspectos da organização. Para o autor, o objetivo de uma pesquisa de clima organizacional é mensurar o nível de satisfação das pessoas com relação ao ambiente organizacional e a forma de interação entre as pessoas, além de identificar o nível de entendimento, envolvimento e opiniões sobre aspectos da cultura, normas, políticas, métodos, bem como as expectativas de progresso, possibilidade de carreira, procedimentos e hábitos existentes e praticados na organização, relacionamento pessoal e também profissional (Luz, 2003). Ainda segundo o autor, a pesquisa de clima fornece informações necessárias para a identificação de oportunidades, possibilitando que a gestão elabore planos de ações e realize mudanças no ambiente de trabalho. Isso ocasionará a melhoria do desempenho de seus colaboradores, o que, conseqüentemente, proporcionará bons resultados à instituição.

### **3 MÉTODO**

Para o desenvolvimento deste trabalho, realizou-se uma pesquisa exploratória de caráter quantitativo, do tipo estudo de caso. O estudo de caso pode ser usado de maneira exploratória, visando levantar questões e hipóteses para estudos futuros (ROESCH, 1999). Ainda, as pesquisas exploratórias proporcionam uma visão geral, acerca do fenômeno estudado (GIL, 2010).

Os indivíduos de pesquisas pertencem à uma Unidade de Ensino da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). O universo da pesquisa abrangeu todos os servidores técnico-administrativos, ativos, lotados nessa unidade. O desejo de fazer essa pesquisa com essa população surgiu devido: (i) a importância que o estabelecimento de ensino em questão representa para região onde está situado, (ii) por exportar conhecimento e recursos humanos qualificados para todo o território nacional, (iii) a imagem que tem sido atribuída ao servidor público devida à ineficiência decorrente do aparato burocrático (MORAES, MARQUES e CORREIA, 1998); (iv) pelos questionamentos que as Universidades Públicas têm recebido em relação ao papel social que desempenham (BRANDÃO e BASTOS, 1993) e, (v) pela facilidade de acesso.

Por se tratar de uma população pequena ( $n=70$ ), não houve a necessidade de realizar cálculos de amostra. Desta forma, foram distribuídos 70 questionários, sendo que 65 foram devolvidos. No total, o número de questionários respondidos representou 93% da população. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se um questionário, elaborado a partir do

modelo de avaliação de clima organizacional proposto por Luz (2003). O questionário foi composto por uma parte inicial, com o objetivo de identificar o perfil da amostra. Essa parte foi constituída por 5 questões que levantaram o sexo, idade, estado civil, escolaridade e o tempo de serviço dos servidores técnico-administrativos. A segunda parte do questionário foi composta por 40 questões afirmativas fechadas, retiradas e adaptadas do modelo proposto por Luz (2003). Destaca-se que as questões foram distribuídas de acordo com 7 variáveis indicadoras de clima organizacional, selecionadas entre as 33 sugeridas pelo autor. A escolha das variáveis foi motivada pela apresentação de fatores relevantes para a pesquisa na obtenção de resultados consistentes com os objetivos estabelecidos. Sbragia (1983) expõe que, tanto na realidade americana, como na brasileira, muitas pesquisas utilizam na avaliação do clima, de sete a nove variáveis, sendo que em muitos casos, elas são selecionadas de forma totalmente arbitrária. O mesmo autor relata que certos estudos se utilizam de análises estatísticas, com o objetivo de reduzir o número de variáveis de maneira a evitar as várias sobreposições que podem ocorrer entre elas.

Na Figura 1 são apresentadas as 7 variáveis selecionadas para a pesquisa.

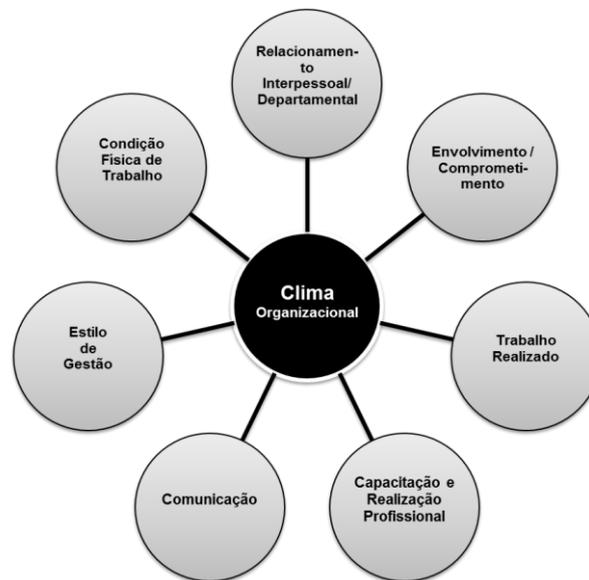


Figura 1 - Variáveis de clima organizacional pesquisadas

Para a medição do nível de concordância com as afirmativas da segunda parte do questionário, utilizou-se uma escala do tipo *Likert*, de cinco pontos, onde a atribuição do número 1 representa “discordo totalmente”, 2 “discordo um pouco”, 3 “não concordo, nem discordo”, 4 “concordo um pouco” e o número 5, “concordo totalmente”.

Antes do início da coleta de dados, o questionário foi submetido à validação semântica e de conteúdo por meio da avaliação de três especialistas. Esses avaliaram o conteúdo e a forma dos questionários quanto a sua clareza, objetividade e precisão de linguagem. Também consideraram-se os ensinamentos de Malhotra (2006), que defende a pré-testagem dos questionários para eliminar possíveis defeitos. O pré-teste foi realizado com um grupo de 12 servidores, com o objetivo de verificar possíveis inconsistências (complexidade das questões, imprecisão na redação, questões desnecessárias, constrangimentos ao informante, exaustão, dentre outras) que o instrumento de coleta de dados poderia apresentar e, assim, identificar possíveis melhorias no mesmo. Os dados do pré-teste não foram considerados para a pesquisa.

A aplicação dos instrumentos ocorreu no próprio ambiente de trabalho dos servidores. Nesse momento, foi reforçado aos participantes do estudo, que lhes seriam assegurados o anonimato e a privacidade resguardando-lhes o direito, inclusive, de não responderem ao questionário, se assim o desejassem.

Depois de aplicados os questionários, os dados obtidos foram informatizados em arquivo eletrônico por meio do *software* Excel e analisados com o auxílio do pacote estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 13.0 para Windows.

Inicialmente, foram realizadas análises descritivas e exploratórias para investigar a exatidão da entrada dos dados, a descrição da amostra e a distribuição das variáveis. Posteriormente, foi utilizado o indicador de consistência interna *alpha de Cronbach*, com o propósito de verificar a confiabilidade do construto teórico utilizado no questionário. A confiabilidade mostra até que ponto uma escala produz resultados consistentes (MALHOTRA, 2006). Na presente pesquisa, obteve-se um *alpha de Cronbach* igual a 0,922. Esse índice é considerado ótimo de acordo com Hair et al. (2005).

	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo um Pouco</b>	<b>Não concordo, nem discordo</b>	<b>Concordo um Pouco</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
Escala Likert	1	2	3	4	5
Média	1,00 a 2,99		3,00 a 3,99	4,00 a 5,00	
Escala	Pontos fracos		Pontos a melhorar	Pontos fortes	

Quadro 2 – Categorização dos dados

A estatística descritiva permitiu identificar os fatores significativos de clima organizacional resultante das respostas de cada indivíduo. Os dados intervalares foram transformados em dados categóricos. A caracterização dos dados levou em conta o cálculo da média das respostas dos questionados em relação à escala *likert* de 5 pontos utilizada no

questionário. De posse das médias de cada construto, as mesmas foram categorizadas dentro de três níveis diferentes (Pontos Fracos, Pontos a melhorar e Pontos fortes), conforme descrito no quadro 2.

#### 4. RESULTADOS

Por meio da análise do perfil dos indivíduos da pesquisa, observou-se um predomínio do sexo feminino (63%), vindo ao encontro do entendimento de Bastos (1994), que afirma ser amplo o predomínio de mulheres na administração pública. A faixa etária, da maioria dos servidores (79%) está acima de 40 anos, 12% possui idades entre 36 e 40 anos, 9% tem idades entre 26 e 35 anos e nenhum questionado apresentou idade inferior a 25 anos. Com relação ao grau de instrução, prevaleceu o ensino superior completo (29%). Parte dos servidores (20%) possui pós-graduação completa, 14% dos servidores possuem ensino superior incompleto, 12% pós-graduação incompleta, 5% ensino médio incompleto e apenas 1% possui ensino fundamental. Em relação ao tempo de serviço, a maioria dos servidores (90%) trabalha na instituição a mais de 10 anos.

Os resultados relativos ao clima organizacional e os fatores significativos na percepção dos servidores, apresentados na Figura 2, foram obtidos por meio da média aritmética das questões de cada variável do modelo proposto por Luz (2003). Ressalta-se que média igual a 5 indica satisfação plena e média igual a 1 insatisfação extrema.

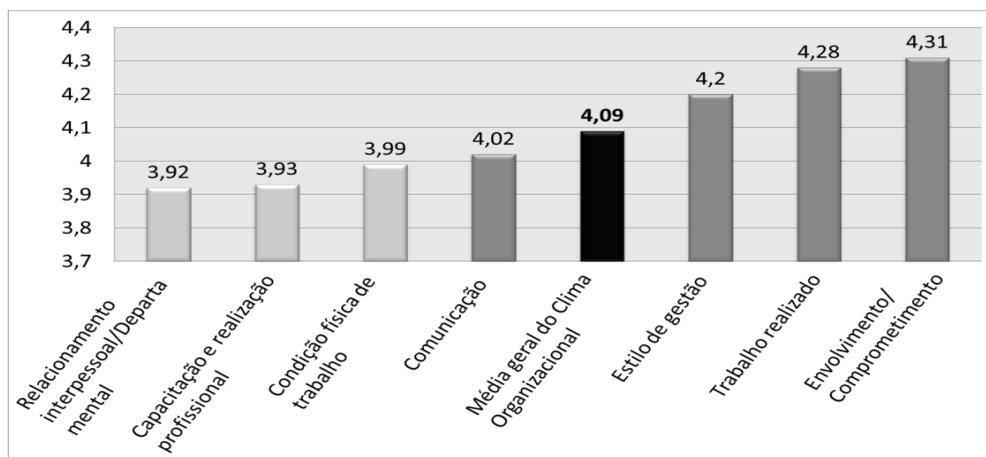


Figura 2 – Média geral do clima organizacional

Ao analisar os dados, observa-se que os servidores possuem uma avaliação favorável em relação ao clima organizacional ( $\bar{x}=4,09$ ). De acordo com Luz (2003), um alto grau de satisfação dos colaboradores é imprescindível para o funcionamento das empresas e para que se possa manter a qualidade de seus produtos e serviços.

Além disso, os resultados demonstram que as variáveis estilo de gestão, trabalho realizado, envolvimento/comprometimento e comunicação foram avaliadas como pontos fortes pelo público pesquisado. No entanto, as variáveis relacionamento interpessoal/departamental, capacitação e realização profissional, e condições físicas de trabalho, obtiveram um menor índice de satisfação pelos indivíduos, constituindo-se assim em pontos a serem melhorados.

A variável relacionamento interpessoal / departamental foi a que apresentou o menor índice de satisfação entre as demais analisadas na pesquisa. Conforme afirma Moscovici (1986), o relacionamento interpessoal quando prazeroso e harmonioso possibilita a execução de tarefas com união de esforços, de forma cooperativa, em equipe, dividindo energias, conhecimentos e experiências, ocasionando um produto maior do que a soma das partes. Embora, pode se tornar tenso e conflitivo, ocasionando a desintegração de esforços, a divisão de energias, baixo desempenho e desintegração do grupo. Rizzatti (2002) ensina que o relacionamento interpessoal interfere na qualidade e no modo de trabalho de cada um. Nesse sentido, percebe-se que o bom relacionamento entre as pessoas de toda a organização, independente das tarefas e dos cargos que ocupam, é fundamental na busca do melhor desempenho para o alcance dos objetivos organizacionais.

Quando questionados sobre o nível de integração entre colegas de outros setores, a média obtida foi igual a 3,66 demonstrando a necessidade de melhorar a integração na unidade de ensino. Por outro lado, verificou-se que existe um bom relacionamento entre os servidores que trabalham próximos ou no mesmo setor. Sendo assim, existe a necessidade de promover a integração dos servidores dos diferentes setores e departamentos da unidade de ensino.

A variável capacitação e realização profissional apresentou a segunda menor média (3,93) em relação às demais analisadas na pesquisa. Essa variável foi avaliada como um ponto a ser melhorado. De acordo com Rosa e Carlotto (2005), a baixa realização profissional revela-se por uma tendência do trabalhador em se auto avaliar de forma negativa. Para as autoras, a realização profissional é um fator de proteção ao *Burnout*, que segundo Harrison (1999) é um tipo de estresse vinculado às situações de trabalho. Segundo Rosa e Carlotto (2005), quando o indivíduo está satisfeito com a supervisão, com os benefícios e políticas

organizacionais, o sentimento de realização profissional tende a aumentar. De mesmo modo, não só os envolvidos, mas as organizações tendem a ganhar com a capacitação profissional. Fleury (2002) ressalta que, países, empresas, pessoas com mais conhecimento são mais bem-sucedidos, produtivos e reconhecidos. Assim sendo, o processo de qualificação profissional é essencial, e é destinado a adequar e elevar os padrões de desempenho das pessoas no trabalho. Ao desenvolver as pessoas, fortalece-se a capacidade de resposta da organização (BOOG, 2002).

O item “A instituição oferece oportunidades de ascensão profissional devido ao bom desempenho dos funcionários”, obteve a menor média ( $\bar{x}=2,80$ ) entre os demais avaliados na pesquisa, sendo considerado um ponto fraco pelo público pesquisado. Isso se justifica, pois diferente do que ocorre no setor privado, os servidores públicos federais possuem um plano de carreira, estabelecido pela legislação, estruturado de forma a não extrapolar o nível de classificação do seu cargo. Ou seja, independente do desempenho do servidor, a mudança de cargo somente é possível mediante nova realização de concurso público. O seu sistema remuneratório não está vinculado a resultados. Esse resultado vai ao encontro dos obtidos por Saraiva (2002). Segundo o autor, a imagem que os funcionários entrevistados, em sua pesquisa, possuem a respeito de si mesmos não condiz com o veiculado maciçamente na mídia nos últimos anos. Os funcionários se veem como necessários à manutenção do serviço público, precisando, para isso, uma espécie de contrapartida, um processo de valorização funcional, a fim de que possam recuperar a motivação perdida em anos de questionamento a cerca do seu papel. Tal processo, decorre principalmente de incentivos simbólicos, ferramentas úteis na restauração de sua autoimagem funcional.

Destaca-se que o item “Eu gosto do trabalho que executo” obteve a melhor média ( $\bar{x}=4,62$ ) nessa variável, demonstrando a satisfação dos funcionários com o seu trabalho, sendo considerado um bom indicador, tendo em vista sua importância. Segundo Silva (1997), a motivação também depende das tarefas que a pessoa desempenha. Nesse sentido, quando o indivíduo gosta do que faz, se sente motivado intrinsecamente para atingir os objetivos organizacionais.

A variável condições físicas de trabalho foi considerada como uma oportunidade de melhoria ( $\bar{x}=3,99$ ), indicando a necessidade de rever fatores individuais ou organizacionais que não atendem certas necessidades do público pesquisado. Os itens relacionados a manutenção de equipamentos ( $\bar{x}=3,62$ ) e instalações ( $\bar{x}=3,98$ ) precisam de ações que promovam a satisfação dos servidores. Nas instituições públicas de ensino, a insatisfação quanto às condições físicas de trabalho é consequência do baixo investimento na manutenção

das mesmas. Léda e Mancebo (2009) relatam que, de acordo com Chaui (2001), os investimentos são totalmente alheios à educação e à pesquisa. Esses variam de acordo com o modelo econômico, ora são estimulados ora são desativados por cortes das verbas. Para as autoras, a face predominante é a restrição. Ao citarem Trindade (2001), reforçam a precariedade das instalações físicas das instituições públicas e sua degradação institucional, inclusive por sua privatização interna na captação crescente de recursos externos compensatórios.

A variável comunicação, apesar de ter sido avaliada como ponto forte, apresentou três itens avaliados com menores índices de satisfação, os quais estão relacionados a informações sobre as decisões que afetam o trabalho ( $\bar{x}=3,74$ ), à comunicação praticada pela unidade de ensino *versus* metas estabelecidas ( $\bar{x}=3,95$ ) e informações transmitidas pelos superiores imediatos ( $\bar{x}= 3,98$ ). Um cenário no qual os colaboradores não conhecem a relação do seu trabalho com as metas estabelecidas e não são adequadamente orientados pelos seus superiores sobre as informações inerentes ao seu trabalho, não é favorável para se estabelecer um clima saudável e produtivo. De acordo com Barros Neto (2001), a comunicação em uma organização tem como propósito oferecer informação e compreensão necessárias para que os funcionários sejam capazes de desempenhar suas tarefas da melhor maneira. Além disso, o autor (2001, p.64) afirma que “é através da comunicação que se consegue um espírito de equipe, a cooperação e a motivação para o bom exercício de um cargo na empresa”.

A variável estilo de gestão revela a satisfação dos servidores com a direção da unidade de ensino e com seus superiores imediatos e avalia ainda a qualidade, a capacidade técnica, humana e administrativa dos mesmos. Também, essa variável analisa os mecanismos de valorização, reconhecimento, respeito e justiça e se os superiores apóiam a participação em programas de capacitação e desenvolvimento dos seus subordinados.

Mesmo com média considerada um ponto forte, essa variável apresentou os itens “Recebo o reconhecimento devido quando realizo um bom trabalho” e “Me sinto valorizado no meu setor” com médias de 3,98 e 3,88 respectivamente, sendo assim, considerados itens a serem melhorados. Ainda que os resultados estejam distantes das metas, não se deve deixar de reconhecer esforços e incentivar melhorias. Dessa forma, é possível a melhoria contínua (KONDO, 1994). Um profissional que não é valorizado e nem reconhecido pelo seu trabalho, provavelmente, após certo período de tempo na instituição, sofrerá uma perda na motivação. Isso fará com que o mesmo perca o interesse no seu trabalho. Portanto, o gestor não deve limitar as pessoas a cumprir ordens, mas sim, deve dar oportunidades de participação, incentivando ideias e fazendo com que se sintam parte da organização.

Observa-se ainda que, nessa variável, fatores relacionados à gestão do superior imediato, no que diz respeito à coordenação e distribuição de tarefas e também o reconhecimento prestado quando apresentadas sugestões de melhoria, foram avaliados com menor grau de satisfação indicando um ponto de alerta nesse sentido. Por outro lado, no que se refere à gestão da direção da unidade de ensino, os itens de maior satisfação estão relacionados à justiça com que todos os servidores são tratados e também à receptividade da direção em receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos seus colaboradores.

A variável trabalho realizado avalia o trabalho realizado pelos servidores da instituição no que diz respeito à adaptação e o volume de tarefas realizadas. Também avalia se é justa a distribuição dos trabalhos entre os colegas e se o mesmo é considerado relevante e desafiador. Analisa ainda, a percepção dos servidores quanto à compatibilidade dos salários da instituição com os praticados no mercado.

Com média geral de 4,28, a variável trabalho realizado evidencia ponto forte para a maioria dos itens pesquisados. Destaca-se que o item “considero a unidade de ensino um bom lugar para se trabalhar” obteve a maior média ( $\bar{x}=4,68$ ) da variável, demonstrando alto nível de satisfação da maioria dos servidores em trabalhar na instituição. Levando se em consideração as ideias de Litwin, citado por Souza (1978, p.52) “o clima organizacional é a qualidade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos funcionários”. Com isso, nota-se que a maioria dos servidores concorda que a unidade de ensino possui um ambiente de trabalho agradável, o que proporciona um clima organizacional favorável. Já os fatores avaliados de forma menos satisfatória, referem-se ao salário, que atingiu uma média de 3,46, evidenciando-se como ponto a melhorar, uma vez que muitos servidores não concordam que os salários pagos estão compatíveis com os práticos no mercado.

A variável envolvimento/comprometimento apresentou a maior média geral ( $\bar{x}=4,31$ ), ou seja, obteve os maiores índices satisfatórios entre as demais analisadas na pesquisa. Apenas um item dessa variável foi classificado como ponto a melhorar. Refere-se ao item “Participo espontaneamente de palestras e reuniões promovidas pela unidade de ensino”. Contudo, verificou-se, através dos itens analisados dentro dessa variável, que para melhorá-la serão necessárias ações de capacitação, treinamento e desenvolvimento mais atrativos com o objetivo de aumentar a satisfação dos servidores. Dessa forma, entende-se que as Instituições de Ensino que proporcionarem condições de trabalho adequadas, boas relações interpessoais e oportunidades de desenvolvimento, conseqüentemente, apresentarão um clima organizacional satisfatório e favorável ao cumprimento dos objetivos e metas estabelecidas (HOFFMANN e LEAL, 2009).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa de clima é imprescindível, pois é uma forma de diagnosticar e mapear as necessidades do ambiente de trabalho, verificar seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações, constituindo-se em valioso instrumento para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade e aumento da produtividade (BISPO, 2006). Nesse sentido, esse diagnóstico é ferramenta de melhoria dos aspectos mais críticos, e fortalecimento dos que já configuram como pontos fortes na percepção dos servidores públicos, a fim de aumentar cada vez mais a satisfação das pessoas e a qualidade dos serviços.

Com esta pesquisa, observa-se que os servidores sentem-se satisfeitos em trabalhar na unidade de ensino pesquisada, sentem-se comprometidos e estão contentes com o estilo de gestão. Diante do alto nível de satisfação dos servidores em relação ao clima organizacional da unidade de ensino, conclui-se que existem condições favoráveis para o bom funcionamento dessa e para a melhoria da qualidade dos serviços. Sendo assim, os cidadãos, a instituição e os servidores estão sendo beneficiados pelo clima organizacional favorável. No entanto, há considerações a serem feitas. A variável estilo de gestão, apesar de ter sido considerada um ponto forte, apresentou um descontentamento em relação à valorização e ao reconhecimento dos servidores. Isso pode ocasionar a insatisfação deles, afetando, inclusive, o seu desempenho, a produtividade, o comprometimento e até mesmo impactando nos resultados, nas metas e nos objetivos organizacionais (Herzberg, 1966).

Verificou-se que a questão salarial teve uma avaliação negativa na visão dos servidores, que não enxergam possibilidades de crescimento pelo bom trabalho executado. Os servidores também se mostraram insatisfeitos com a forma como são distribuídas as tarefas nos setores, deixando claro que grande parte do público avaliado acredita que as tarefas não são distribuídas adequadamente. Dessa forma, sugerem-se outras formas de valorização, estimulando sua capacidade empreendedora, sua criatividade, destacando o espírito público de sua missão, visando o resgate da autoestima e o estabelecimento de relações profissionais de trabalho (FERREIRA, 1996).

Constatou-se que o ponto nevrálgico é o relacionamento interpessoal /departamental, indicando uma necessidade de ações que promovam a integração dos colaboradores de toda a unidade de ensino, pois se subentende que não existe uma integração clara entre os servidores dos diferentes departamentos. Sobre as condições físicas, ficou clara a insatisfação dos servidores quanto ao atendimento e a agilidade das solicitações que demandam tempo para

serem executadas. Igualmente, ressaltaram o baixo investimento para melhorias físicas, ocasionando insatisfações em relação às condições físicas de trabalho.

Espera-se que este artigo possa servir como ponto de partida para estudos futuros que tenham por objetivo aprofundar os efeitos do clima organizacional em Universidades Públicas. Especialmente por se tratarem de organizações com características próprias, que exigem um esforço sistemático e aprofundado para evidenciar suas especificidades, exigindo uma concepção organizacional específica e diferenciada das demais organizações empresariais e até mesmo das demais burocracias públicas (SCHUCH Jr, 1995). Possa também auxiliar as Instituições Públicas de Ensino Superior a melhorar seu clima organizacional, a fim de atender às expectativas da comunidade, pois além de cliente, é o cidadão que propicia recursos ao erário por meio dos tributos para manutenção dos órgãos públicos.

Como limitações podem ser elencadas as inerentes ao estudo de caso, como a impossibilidade de generalização dos resultados encontrados. Nesse sentido, é importante a replicação do estudo em outras Instituições Públicas de Ensino Superior para que os resultados obtidos não fiquem restritos à amostra pesquisada. Outra lacuna está relacionada à ausência de uma etapa qualitativa para aprofundamento e confirmação dos dados quantitativos. Sugere-se, portanto, a utilização de outras análises estatísticas para aprofundamento dos dados.

## REFERÊNCIAS

BARROS NETO, J. P. de. **Teorias de Administração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

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

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa organizacional**. Revista Produção, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.

BOOG, G. G.; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. v. 2, São Paulo: Gente, 2002.

BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional em uma instituição universitária**. Revista de Administração, v. 28, n. 3, p. 50-61, 1993.

CARBONE, P. P. **Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, 2000.

CODA, R. **Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH.** Revista de Administração, São Paulo, n. 75, dez., 1993.

COLOSSI, N. **Clima organizacional.** Florianópolis: CPGA/UFSC, 1991. Texto de uso CPGA/UFSC.

FERREIRA, C. M. M. **Crise e Reforma do Estado: Uma questão de Cidadania e Valorização do Servidor.** Revista do Serviço Público, v. 120, n. 3, 1996.

FLEURY, M. **A gestão de competência e a estratégia organizacional.** In: FLEURY, M. T. (Coord.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002, p. 51-61.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2010.

HAIR, J. JR. et al. Fundamentos de Métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HARRISON, B.J. Are you to Burnout? **Fund Raising Manage.** v. 30, n. 3, p. 25-28, 1999.

HERZBERG, F. **Work and nature of man.** Ohio: Cleaneand, 1966.

HOFFMANN, R. C.; LEAL, W. V. **Pesquisa de clima organizacional aplicada a Instituições de Ensino Superior.** In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO DE PONTA GROSSA, 1., 2009, Ponta Grossa. Anais... Ponta Grossa: 2009. Disponível em: <[www.isapg.com.br/2009/ciepg/download.php?id=3](http://www.isapg.com.br/2009/ciepg/download.php?id=3)>. Acesso em: 14 set. 2012.

KONDO, Y. **Motivação Humana.** 3 ed. São Paulo: Gente, 1994.

KOLB, D. A. RUBIN, I.M. e MCINTYRE, J.M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial.** São Paulo: Atlas, 1986.

LANER, A. S.; CRUZ, J. B. **Repensando as organizações: da formação à participação.** São Paulo: Fundação Boiteux, 2004.

LÉDA, D. B.; MANCEBO, D. REUNI: **heteronomia e precarização da universidade e do trabalho docente.** Revista Educação e Realidade, v. 34, n. 1, p. 49-64, 2009.

LITWIN, G.; STRINGER, R. **Motivation and organizational Climate.** Boston: HUP, 1968.

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

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

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

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

MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L.; CORREIA, L. F. **Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

KOLB, D. A. RUBIN, I.M. e MCINTYRE, J.M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1986.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1986.

OLIVEIRA, R. A. de; SANTOS, M. J. dos; TADEUCCI, M. S. R. **Correlação entre clima organizacional e inovação: importância do gerenciamento de variáveis que influenciam o ambiente inovativo de uma universidade pública federal**. *Gestão & Regionalidade*, v. 27, n. 81, 2011.

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

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

ROCHA, E. P.; SALLES, J. A. A. **Competências e a gestão de pessoas**. *Revista de administração CREUPI*. v. 05, n. 09, p. 35-43, 2005.

RODRIGUEZ, L. L. **Novos Enfoques sobre Administração Universitária**. In: III CONGRESSO DA ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA INTERAMERICANA. *Administração Universitária em tempos de crise: perspectivas para o ano 2000*. Salvador, 1983.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, C. da; CARLOTTO, M. S. **Síndrome de burnout e satisfação no trabalho em profissionais de uma instituição hospitalar**. *Revista Sociedade Brasileira de Psicologia Hospitalar*, v.8, n.2, 2005.

SARAIVA, L. A. S. **Cultura organizacional em ambiente burocrático**. *Revista de administração contemporânea*, v. 6, n. 1, p. 187-207 2002.

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

SCHUCH JR, V. F. **A estruturação da universidade em questão: o caso da UFSM.** Revista Brasileira de Administração da Educação, v. 11, n. 2, 1995.

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

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

## 4 ARTIGO

### 4.1 Artigo I - Fatores motivacionais e higiênicos considerados relevantes na visão dos docentes e discentes de Programas de Pós-Graduação de uma Instituição Pública Federal<sup>8</sup>

#### RESUMO

O presente artigo busca identificar os fatores motivacionais (intrínsecos) e higiênicos (extrínsecos) considerados relevantes na visão dos discentes e docentes em uma instituição pública de ensino onde a produtividade dos indivíduos é fundamental para o desenvolvimento e sobrevivência dos Programas de Pós-Graduação (PPG). Participaram deste estudo uma amostra de 200 discentes e 52 docentes dos PPGs em Química, Bioquímica Toxicológica, Biodiversidade Animal e Matemática da UFSM. Os participantes da pesquisa responderam um questionário contendo 20 questões, das quais teriam que assinalar os 10 principais fatores de motivação por ordem de importância. A análise dos resultados permitiu observar que os fatores motivacionais considerados mais importantes para a motivação de discentes e docentes estão relacionados ao crescimento, à realização pessoal e profissional. A maioria do público avaliado considera o fator “gosto do que faço” como o mais importante para a motivação. A análise dos fatores higiênicos revela que as bolsas concedidas pelas agências financiadoras representam um fator muito importante para os discentes, enquanto que o apoio financeiro e o relacionamento com os colegas e discentes foram considerados importantes pelos docentes.

**Palavras-chave:** Fatores de motivação e higiênicos; Programas de Pós-Graduação; Docentes; Discentes; Instituição de Ensino Superior.

#### ABSTRACT

This article aims to identify the motivational (intrinsic) and hygiene (extrinsic) factors considered relevant in view of students and professors in a public university where the productivity of individuals is fundamental to the development and survival of Graduate Programs (PPG). A sample of 200 students and 52 PPG professors in Chemistry, Biochemistry and Toxicology, Animal Biodiversity, and Mathematics from Federal University of Santa Maria (UFSM) participated in this study. The participants answered a questionnaire containing 20 questions. Ten of the questions regarding the motivating factors should be marked in order of importance. Results showed that the motivational factors considered more important for the motivation of students and professors were related to growth, personal and professional fulfillment. Most of the subjects consider the factor rated “like what I do” as the most important for motivation. The analysis of the hygiene factors reveals that the fellowships awarded by funding agencies represent a very important factor for students, while financial support and relationships with colleagues and students were considered important by professors.

**Keywords:** Motivation and hygiene factors; Graduate programs; Professors; Students; Higher education institution.

---

<sup>8</sup> Aceito na Revista Sociais e Humanas - Santa Maria (ISSN 0103-0620). Aguardando publicação.

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças socioeconômicas têm provocado alterações em todas as organizações, inclusive nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), fazendo com que essas busquem de forma constante e intensa, a melhoria do padrão de qualidade e de produtividade de seus serviços, a fim de se manterem no mercado atual. Nas IFES, assim como em qualquer organização, é imprescindível destacar a importância da motivação, pois essa atua como fator transformador de qualquer ambiente organizacional, levando, conseqüentemente, a um maior envolvimento e comprometimento das pessoas no desenvolvimento de suas atividades, contribuindo significativamente para a eficácia organizacional (ROBBINS, 1998). Para esse autor, desde o surgimento da Teoria das Relações Humanas em 1930, nos Estados Unidos, a motivação tem sido considerada pelas organizações um fator influenciador na produtividade dos indivíduos, sendo objeto de estudo de diversos pesquisadores. Desde então, tem surgido várias teorias com o objetivo de compreender quais os principais fatores que interferem na motivação.

A Pós-Graduação no Brasil foi estruturada a partir da atuação da Fundação Coordenação de Pessoal de Nível Superior (CAPES), que elaborou um sistema fundamentado em resultados, a partir de critérios acadêmicos de qualidade e agregação de valor, classificando os programas a partir de indicadores quantitativos de produtividade e de desempenho. Isso tem contribuído para o reconhecimento nacional e internacional da qualidade acadêmica dos Programas de Pós-Graduação oferecidos pelas instituições educacionais brasileiras (CAPES, 2011).

Esta fundação estabelece as diretrizes da avaliação, dimensiona as metas e especifica as métricas do sistema de avaliação, permitindo aos programas identificar as exigências de qualidade a serem alcançadas, bem como a participação de cada um no desenvolvimento local, regional e nacional. A partir dessas avaliações, são atribuídos conceitos de “reconhecimento” dos cursos que autorizam ou não o seu funcionamento, e também servem como critérios de repasse de fomento e bolsas para os programas e discentes (CAPES, 2011).

A avaliação da CAPES torna-se fundamental na perspectiva do desenvolvimento e aprimoramento das instituições, porque é por meio dela que se estabelecem as formas de distribuição de recursos. Esse processo significa a implantação de uma política de nível mais elevado e não personalista. Assim, dentro do sistema de avaliação da CAPES, a atribuição de notas visa não apenas reconhecer os cursos que possuem qualidade, mas também orientar a

distribuição de recursos. Nesse sentido, a ideia de “avaliação” está sempre presente em todo processo administrativo dos PPGs servindo como principal *input* para toda tomada de decisão (DURHAN, 1992). Diante disso, resta evidente a preocupação do público envolvido, coordenadores, docentes e discentes, no sentido de atender às exigências impostas pela CAPES a fim de obter êxito na avaliação. Basicamente, essa avaliação analisa cinco eixos: proposta do programa; corpo docente; corpo discente, teses e dissertações; produção intelectual (livros e publicações de artigos) e inserção social dos cursos (CAPES, 2011).

Os PPGs necessitam da produtividade acadêmica de discentes e docentes para atender às metas estabelecidas pelo sistema de avaliação. Esse processo depende fundamentalmente de pessoas, principalmente dos docentes, que desempenham diversos tipos de funções, tais como a docência, a pesquisa, a extensão e a gestão, tendo contato constante com discentes, técnico-administrativos e colegas, ora conduzindo o processo de ensino em sala de aula, ora orientando grupos de trabalho, ou dirigindo pessoas na organização, não bastando apenas ter os conhecimentos de sua área de formação. Faz-se necessário, portanto, conhecer, desenvolver e praticar conceitos e técnicas de motivação e satisfação, visto que pessoas satisfeitas e motivadas com seu trabalho apresentam bom desempenho, comprometimento, criatividade e produtividade (LUZ, 2003).

Ressalta-se que descobrir as razões que levam o discente ou docente a agir, ou pelas quais decidem o que fazer, ajuda a desenvolver novas políticas, seja de planejamento, alocação de recursos ou de avaliação, que transformarão as condições concretas dos PPGs. Isso porque, de acordo com Gil (2010), a motivação é a força que estimula o indivíduo a agir, fazendo com que o mesmo tenha melhores resultados e uma maior produtividade.

Surge assim, o interesse em identificar os fatores higiênicos (extrínsecos) e motivacionais (intrínsecos) considerados relevantes na visão dos discentes e docentes em uma IES, onde a produtividade das pessoas é fundamental para o desenvolvimento e a sobrevivência dos PPGs, os quais têm papel fundamental na produção do conhecimento e desenvolvimento de um País. Para a consecução de tal objetivo, a coleta de dados foi realizada com discentes e docentes de quatro PPGs da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), incluindo PPG em Química (PPGQ), Bioquímica Toxicológica (PPGBT), Biodiversidade Animal (PPGBA) e Matemática (PPGMat).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Há muitos anos, a motivação tem sido objeto de estudo de vários pesquisadores e estudiosos que mostram alguns caminhos para entender os motivos que impulsionam os indivíduos na direção de seus objetivos. Segundo Bergamini (1997), as diversas teorias de motivação não se anulam; na verdade, se complementam. Para a autora, as teorias sobre a temática estão atreladas a aspectos psicológicos e ao atendimento das necessidades, e fazem parte do desenvolvimento emocional e social das pessoas, sendo fundamentais para que o ser humano se sinta realizado, tenha um bom desempenho e uma boa produtividade.

Bergamini (1997) coloca que a motivação nasce no interior de cada indivíduo, ou seja, pessoas diversas não fazem as mesmas coisas pela mesma razão. As pessoas possuem certos objetivos motivacionais e atribuem sentido às coisas de forma diferente de acordo com sua escala pessoal de valores. Broxado (2001) reforça dizendo que a motivação é intrínseca ao indivíduo, sendo que os impulsos externos do ambiente são apenas condicionantes. Robbins (1998) conceitua motivação como sendo a vontade que o indivíduo possui de empregar altos níveis de esforço para alcançar algum objetivo que satisfaça alguma das suas necessidades.

Apesar dos estudos anteriores, foi nos anos 50 e 60 que os pesquisadores começaram a focalizar seus estudos sobre motivação para o ambiente de trabalho com o objetivo de verificar a satisfação e o desempenho (GODOI, 2002). Um desses estudiosos foi Herzberg (1968), que formulou sua teoria com aplicação específica para as atitudes no trabalho, sugerindo que os fatores relacionados ao cargo ou com a natureza das tarefas realizadas pelo indivíduo são fatores de satisfação (motivadores). Já os fatores ambientais, que permeiam o indivíduo, são chamados de fatores higiênicos ou de manutenção, os quais apenas previnem a insatisfação.

Mesmo com diversas críticas, Bassett-Jones e Lloyd (2005) afirmam que a teoria de Herzberg ainda tem utilidade quase 50 anos depois de seu desenvolvimento. Segundo Sachau (2007), a teoria proposta por Herzberg foi o centro de um longo debate acadêmico que incidiu sobre problemas conceituais e metodológicos. Agora, mais de 30 anos após o debate e apesar de múltiplas reivindicações de que a Teoria de Herzberg não teria utilidade científica, emergem pesquisas no campo da psicologia positiva que são consistentes com os princípios básicos da teoria dos dois fatores.

O campo da psicologia positiva tem crescido muito nas últimas décadas e tem implicações importantes. As metas de psicólogos positivos são muito consistentes com as metas de profissionais de desenvolvimento de recursos humanos, pois ambos estão

interessados no desenvolvimento de competências, no aumento da satisfação, na melhoria do desempenho e no fomento da criatividade. Dessa forma, a Teoria de Herzberg é útil e os profissionais de desenvolvimento de recursos humanos podem se beneficiar com a teoria de Herzberg para avaliar a satisfação e a produtividade dos indivíduos (SACHAU, 2007).

Além disso, Sachau (2007) comenta que Herzberg, com sua teoria, contribuiu grandemente para o movimento de reorganização do trabalho, para as mudanças nas relações de trabalho, bem como sobre a visão limitada acerca do indivíduo, destacando que o estímulo mais poderoso para um empregado é o seu envolvimento no processo de trabalho.

De acordo com a Teoria dos Dois Fatores proposta por Herzberg (1966), a explicação do comportamento motivacional das pessoas refere-se aos fatores motivacionais e higiênicos.

- **Fatores motivacionais:** são aqueles que, quando presentes, proporcionam alto nível de satisfação. Nesse fator, a satisfação no trabalho é resultado do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes. São esses fatores que produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. Esse fator está relacionado à realização, ao reconhecimento, à possibilidade de crescimento, ao progresso, à responsabilidade, e ao trabalho em si.

- **Fatores higiênicos:** são aqueles que, quando ausentes, proporcionam grande insatisfação, mas sua presença não traz o mesmo nível percentual de satisfação. Este fator refere-se às condições que rodeiam o indivíduo, englobando as condições físicas e ambientais e trabalho, o salário ou auxílios financeiros, os benefícios sociais, as políticas da instituição, o tipo de gestão, o clima de relações entre gestão, orientadores e colegas, os regulamentos internos e as oportunidades existentes (HERZBERG, 1966).

De acordo com essa teoria, pode-se concluir que os fatores motivadores são intrínsecos ao indivíduo. Já os fatores de manutenção são extrínsecos ao indivíduo, referindo-se aos elementos fornecidos ao trabalhador para o desempenho de suas atividades (HERZBERG, 1968). Para Herzberg (1968), os fatores que influíam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levavam à insatisfação profissional, ou seja, o oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação, mas sim a ausência de satisfação no trabalho. De mesmo modo, o oposto de insatisfação não é a satisfação, mas sim a ausência de insatisfação no trabalho. Isso se deve pelo fato de que os fatores que provocam o crescimento da insatisfação não conduzem necessariamente à satisfação, e vice-versa (LATHAM, 2006).

De acordo com Herzberg (1968), motivação é uma propensão para a ação originada de uma necessidade, enquanto que satisfação é algo que sacia a necessidade. A satisfação das

necessidades dos indivíduos tende, com o passar do tempo, a desaparecer. Além disso, o autor salienta que a satisfação completa do indivíduo é algo que não pode ser alcançado, pois sempre existirão necessidades não satisfeitas, as quais configurarão novas condutas motivacionais, que exigirão a busca de patamares mais elevados a serem atingidos. A satisfação no trabalho é condição necessária para que o indivíduo faça seu trabalho. Dessa forma, Spector (2002) ensina que os fatores de higiene apenas evitam a insatisfação, não geram motivação, não importando o quanto o empregador oferece aos trabalhadores. Isto é, quando os fatores de higiene são adequados, as pessoas não estarão insatisfeitas, do mesmo modo, também não estarão satisfeitas. Somente os fatores motivacionais podem causar satisfação.

A satisfação no trabalho garante a estabilidade organizacional, ajuda a diminuir a rotatividade e atua na manutenção da produtividade, impulsionando a tomada de atitudes positivas para o desenvolvimento da motivação. Já a motivação vai além, fazendo com que o indivíduo torne-se mais responsável com seu trabalho, repercutindo, conseqüentemente, em um aumento da produtividade e da qualidade no desempenho de suas funções (ANTUNES e SANT'ANNA, 1996). Assim, para motivar seu funcionário, a empresa não pode simplesmente melhorar as condições de trabalho. Para encorajá-lo, a empresa deve propor desafios e uma oportunidade para que ele possa obter sucesso. Isso possibilita ao funcionário crescimento e desenvolvimento (HANSEN, 2002).

Para Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), isso pode explicar por que, em algumas organizações, o investimento em decoração, música ambiente e outras alterações de ordem física, não causam impacto sobre a satisfação e o desempenho dos funcionários a longo prazo.

Para Bergamini (1997), a única coisa que se pode fazer para manter pessoas motivadas é conhecer suas necessidades e oferecer fatores que as satisfaçam. Para Vergara (2000), a influência externa poderá, no máximo, estimular, incentivar, provocar a motivação. Pode-se assim, oferecer fatores de satisfação às pessoas, mas isso é satisfação e não motivação. Portanto, é necessário deixar claro que a tarefa da gestão não é motivar os indivíduos, mesmo porque isto não é possível, uma vez que a motivação é um processo intrínseco; nasce no interior de cada um. O que pode ser feito é criar um ambiente desafiador e motivador, onde os indivíduos possam satisfazer suas necessidades próprias.

### 3 MÉTODO

Para alcançar os objetivos delineados neste estudo, realizou-se uma *survey*<sup>9</sup> exploratória, de caráter quantitativo, do tipo *cross-section*. A realização deste estudo ocorreu nos Programas de pós-graduação em Química (PPGQ), Bioquímica Toxicológica (PPGBT), Biodiversidade Animal (PPGBA) e Matemática (PPGMat) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

Procurou-se escolher programas com características distintas, conforme pode ser visualizado na Tabela 1, com o objetivo de manter a acurácia amostral, diminuindo-se os vieses de superestimativa e subestimativa (COOPER e SCHINDLER, 2011), por acreditar que as respostas pudessem variar de acordo com as características de cada programa.

Tabela 1 – Características dos PPGs, objetos de estudo

Características	PPGMat	PPGBA	PPGBT	PPGQ
Conceito de avaliação CAPES	3	4	5	7
Ano de Início	2007	2003	1998	1985
Anos de existência	4	8	13	26

No período deste estudo (2011), existiam 292 discentes matriculados e 72 docentes atuando nos PPGs investigados. Foi realizada uma amostragem estratificada proporcional da população, caracterizada pela seleção de uma parcela de cada subgrupo considerado (GIL, 2010). No caso específico, os estratos foram os quatro programas selecionados. O processo de seleção da amostra estratificada ocorreu aleatoriamente, segundo o número de indivíduos em cada programa. Na Tabela 2 demonstra-se a distribuição dos indivíduos da pesquisa.

Tabela 2 – Distribuição dos indivíduos da pesquisa

	PPGMat	PPGBA	PPGBT	PPGQ	TOTAL
Discentes de Mestrado	12	16	21	47	96
Discentes de Doutorado	0	12	44	48	104
Docentes	10	10	16	16	52
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>38</b>	<b>81</b>	<b>111</b>	<b>252</b>

<sup>9</sup> Este tipo pode ser definido como a obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinados grupos de pessoas, indicada como representante de uma população alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um questionário.

A pesquisa *survey* é apropriada como método de pesquisa quando:

- a) se deseja responder questões do tipo “o que está acontecendo”, ou “como e porque isso está acontecendo”;
- b) o ambiente natural é a melhor situação para estudar o fenômeno de interesse,
- c) o objeto de interesse ocorre no presente ou no passado recente (FREITAS et al, 2000).

O cálculo do tamanho da amostra levou em consideração um nível de confiança de 95% e admitiu-se um erro de 4%. Baseado na população já citada de discentes, chegou-se ao resultado de uma amostra de 200 estudantes a serem pesquisados. O mesmo procedimento ocorreu para os docentes, resultando em uma amostra de 52 docentes.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário<sup>10</sup> constituído de 20 questões diferenciadas para cada categoria (discentes e docentes) construídas em escalas com nível de mensuração ordinal por ordenação de postos, a fim de se avaliarem a intensidade da satisfação com cada fator motivacional. No questionário, solicita-se aos discentes e docentes que atribuíssem uma nota de 1 a 10 a cada item de acordo com o grau de importância que o mesmo representaria. A nota 1 (um) indica que o fator teria sido de extrema importância para a motivação dentro do programa, enquanto que a nota 10(dez) foi atribuída quando significava pouca influência.

A primeira parte do questionário foi constituída de questões referentes a dados sócio demográficos e, a segunda, constituída pelos fatores de motivação e higiênicos, propostos por Herzberg (1966). O questionário foi submetido à validação semântica e de conteúdo através da avaliação de três especialistas. Esses avaliaram o conteúdo e a forma dos questionários quanto a sua clareza, objetividade e precisão de linguagem. Um esquema do modelo de pesquisa utilizado é apresentado no quadro 1.

---

<sup>10</sup> O questionário é uma das técnicas mais utilizadas para a pesquisa de clima, pois garante mais credibilidade à resposta, uma vez que preserva o anonimato do respondente (LUZ, 2003).

<b>FATORES QUE PREVINEM A INSATISFAÇÃO (HIGIÊNICOS)</b>		<b>FATORES QUE GERAM SATISFAÇÃO (MOTIVADORES)</b>	
<b>Salário e Benefícios</b>	- Bolsa (discentes) - Salário (docentes)	<b>Realização pessoal e profissional</b>	- Gosto do que faço - Chance de colocação no mercado
<b>Relacionamento</b>	- Relacionamento com colegas - Relacionamento com orientador - Relacionamento com discentes - Integração	<b>Desenvolvimento</b>	- Quantidade de conhecimento - Qualidade de conhecimento
<b>Condições de trabalho</b>	- Apoio Financeiro - Instalações físicas - Horário de trabalho - Materiais necessários - Equipamentos necessários	<b>Trabalho em si</b>	- Linhas de pesquisa - Desafios no programa - Qualidade da equipe de trabalho - Imagem do programa
		<b>Reconhecimento</b>	- Reconhecimento profissional fora do programa - Valorização e reconhecimento no programa
		<b>Crescimento</b>	- Currículo - Oportunidade de crescimento

Quadro 1– Esquema de pesquisa - Adaptado de Herzberg (1966)

Após a aprovação pelo Comitê de Ética (Protocolo CEP-UFSM: 23081.008061/2010-48), consideraram-se os ensinamentos de Malhotra (2006), que defende a pré-testagem dos questionários para eliminar possíveis defeitos. O pré-teste foi realizado com um grupo de 2 discente e 1 docente de cada programa. O objetivo desse processo foi verificar as possíveis inconsistências (complexidade das questões, imprecisão na redação, questões desnecessárias, constrangimentos ao informante, exaustão, dentre outras) que o instrumento de coleta de dados poderia apresentar e, assim, identificar possíveis melhorias no mesmo.

É importante destacar que os dados do pré-teste não foram considerados na amostra. Para a realização da coleta dos dados e do pré-teste foi feito, inicialmente, um contato com a Coordenação dos PPGs avaliados, visando explicar o objetivo desta pesquisa, apresentar o questionário e o procedimento para sua aplicação. A aplicação dos instrumentos ocorreu de forma coletiva, realizada nas salas de aulas, laboratórios e salas de permanência dos discentes e docentes e somente com aqueles que haviam assinado o Termo de Compromisso Livre e Esclarecido.

Os dados coletados foram informatizados em arquivo eletrônico por meio do software Excel e analisados com o auxílio do pacote estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), versão 15.0 para Windows.

Foram realizadas estatísticas descritivas (tendência central e dispersão), bem como cálculo da frequência.

#### 4 RESULTADOS

Na amostra dos discentes dos quatro programas avaliados, prevaleceu o sexo feminino com um percentual de 60%. Já na amostra dos docentes, o sexo predominante foi o masculino (56%). A faixa etária da maioria dos discentes (88%) está entre 20 a 31 anos, enquanto a maioria (73%) dos docentes está entre 38 a 49 anos. Dos discentes avaliados, 48% cursam mestrado e 52% cursam doutorado, sendo que a maioria (80%) está entre o primeiro e quarto semestre, ou seja, em fase inicial do doutorado ou concluindo o mestrado. Em relação ao nível de formação dos docentes dos programas avaliados, todos possuem doutorado e 33% possui também pós-doutorado.

Destaca-se que a maioria (78%) dos discentes possui bolsa de estudos das agências financiadoras CAPES e do CNPq. Em relação ao tempo de atividade no programa, a maioria dos docentes (40%) entrevistados está no PPG a menos de cinco anos.

Os resultados referentes aos fatores de motivação são apresentados no Quadro 2.

Fatores de motivação	Fatores	DISCENTES	DOCENTES
<b>Realização pessoal e profissional</b>	Gosto do que faço	3	1
	Colocação no mercado	6	Fator não avaliado nesta categoria
<b>Crescimento Profissional</b>	Currículo	4	7
	Oportunidade de Crescimento	Fator não avaliado nesta categoria	6
<b>Desenvolvimento profissional</b>	Quantidade de conhecimento	10	Fator não avaliado nesta categoria
	Qualidade do conhecimento	9	Fator não avaliado nesta categoria
<b>Trabalho em si</b>	Linhas de pesquisa	8	7
	Desafios no programa	-	7
	Imagem do programa	8	8
	Qualidade de equipe de trabalho	Fator não avaliado nesta categoria	6
<b>Reconhecimento</b>	Reconhecimento profissional fora do programa	Fator não avaliado nesta categoria	8
	Valorização e reconhecimento dentro do programa	7	-

Quadro 2 - Fatores de motivação

Antes de iniciar a análise é importante lembrar que, no quadro 2 são apresentadas as médias obtidas dentro de uma escala de 1 a 10, onde média igual a 1 (um) indica que o fator é de extrema importância para a motivação na concepção dos discentes e docentes, enquanto que a média 10 (dez) significa pouca influência. Já o traço (-) foi utilizado no referido quadro para indicar que o fator não foi avaliado como sendo significativo para a motivação.

Por meio dos resultados apresentados no quadro 2, percebe-se que o fator mais importante, segundo a maioria da amostra estudada, foi o fator de motivação relacionado à *realização pessoal e profissional*. Os docentes e discentes avaliaram o item “gosto do que faço” como o fator que mais os motivam para executarem suas tarefas dentro dos programas. Segundo Silva (1997), a motivação depende de muitos fatores para existir como, por exemplo, as tarefas que a pessoa desempenha as características individuais e a força dos seus motivos que, juntos, são o impulso para a ação. Quando o indivíduo gosta do que faz, ele estará motivado intrinsecamente tornando-se capaz de manter o esforço durante o tempo necessário para atingir o objetivo proposto. Para Aguiar (1981, p. 161), “é na realização da tarefa que o indivíduo deverá encontrar a forma e os meios de desenvolver sua criatividade, de assumir a responsabilidade de ser independente e livre. É na tarefa, portanto, que o indivíduo será motivado”.

Ainda em relação à *realização pessoal e profissional*, o item “colocação de mercado” também foi avaliado pelos discentes como sendo um dos fatores responsáveis por sua motivação nos programas. Observa-se que a maioria dos discentes dos PPGs, após concluírem seus cursos ou até mesmo com os cursos em andamento, conquista oportunidades de trabalho principalmente nas funções de docência na própria instituição ou em instituições privadas da região. Com a expansão da UFSM, muitas vagas para docentes surgiram nas unidades criadas, oportunizando aos discentes dos programas uma chance de colocação no mercado de trabalho (REUNI, 2007).

Retomando a análise dos dados, no quadro 2 observa-se que o fator de motivação relacionado ao *crescimento profissional* também foi avaliado como um dos fatores responsáveis pela motivação. Discentes e docentes consideram que o fator “currículo” é motivador. Para os discentes, esse é o segundo fator motivacional mais importante ( $\bar{x}=4$ ), ficando atrás somente do prazer em realizar uma tarefa que ele gosta. Já os docentes são menos motivados do que os discentes pelo currículo ( $\bar{x}=7$ ). Esse resultado se justifica, pois o currículo significa a porta de entrada para o sucesso e realização profissional dos estudantes. De mesmo modo, os docentes sabem que é o seu desempenho no trabalho que proporciona

bons resultados em seus currículos, o que acarreta benefícios não apenas para os programas em seu sistema de avaliação da CAPES, como também para sua vida profissional.

O formato-padrão de currículo utilizado pelas universidades é o Currículo Lattes, elaborado por meio da Plataforma Lattes, composto por um sistema de informações que forma o banco de dados do CNPq. A Plataforma Lattes tem como objetivo integrar a base de dados de currículos e de instituições da área de ciência e tecnologia em um único sistema de informações pela internet. O Currículo Lattes tornou-se um padrão nacional no registro da vida acadêmica de discentes e docentes e atualmente é adotado pela maioria das instituições de fomento, universidades e institutos de pesquisa do país para concessão de benefícios (bolsas, fundos para a pesquisa, financiamentos, etc.), seleções de PPGs do Brasil e do exterior, além de ser fundamental nas bancas de contratação de docentes universitários em concursos e editais, convites, consultas, distinções, entre outros.

Vale destacar que quando se fala em “currículo” não há referência apenas ao currículo no formato Lattes, pois a palavra “currículo” é vista de forma geral como a vida acadêmica do discente/docente. Dessa forma, é fácil perceber porque o “currículo” é um dos principais fatores de motivação, especialmente na visão dos discentes. Esse fator motivacional proporciona a sensibilidade no indivíduo de que a participação na tarefa é a principal recompensa, não sendo necessárias pressões externas, internas ou prêmios por seu cumprimento. Para Boruchovitch e Bzuneck (2004), a motivação intrínseca é compreendida como sendo uma propensão inata e natural dos seres humanos para envolver o interesse individual e exercitar suas capacidades, buscando e alcançando desafios ótimos.

No quadro 2, analisando o fator *crescimento profissional*, observa-se que a “oportunidade de crescimento” foi indicada pelos docentes como um dos fatores mais importantes de motivação ( $\bar{x}=6$ ). Analisando-se o *desenvolvimento profissional* como fator de motivação nos PPGs, percebe-se ainda, que a “quantidade e a qualidade de conhecimento” foram avaliados pelos discentes como fatores de baixa influência na motivação ( $\bar{x}=10$  e  $\bar{x}=9$  respectivamente).

Observando o *trabalho em si*, fator de motivação exposto no quadro 2, observa-se as “linhas de pesquisa” como fator motivacional na opinião dos docentes dos PPGs. Por sua vez, os discentes dos PPGs atribuíram menor importância ( $\bar{x}=8$ ) quando comparados aos docentes ( $\bar{x}=7$ ).

Interessante lembrar o que é definido como linha de pesquisa. Borges-Andrade (2003) cita a definição do CNPq em que a linha de pesquisa representa temas aglutinadores de estudos técnico-científicos que se fundamentam em tradição investigativa, de onde se

originam projetos cujos resultados guardam relação entre si. Ainda, segundo o referido autor, uma linha de pesquisa é implementada por meio de projetos e seu desenvolvimento se dá mediante a execução desses projetos que tem um prazo para terminar. Toda linha de pesquisa visa gerar avanços no conhecimento da temática em questão, sendo concretizada por meio de produção científica publicada em periódicos. Dessa forma, cada linha de pesquisa é constituída por um grupo de pesquisadores (discentes e orientadores) que buscam o desenvolvimento de trabalhos com objetivos ou com metodologias comuns de pesquisa. Cada programa possui suas linhas de pesquisa, definidas por objetos temáticos claramente delimitados e previamente aprovados.

Retomando a análise do quadro 2, observa-se que o fator “desafios no programa” não foi considerado um fator motivador pelos discentes. Em contrapartida, os docentes o consideraram como sendo motivacional ( $\bar{x}=7$ ). Mesmo não sendo um dos fatores mais importantes para docentes e discentes ( $\bar{x}=8$ ), a “imagem do programa”, fator de motivação também relacionado ao *trabalho em si*, foi avaliado pelos discentes e docentes de um programa conceito 7 como um dos fatores mais importantes para a motivação. Na avaliação da CAPES, a nota 5 é atribuída aos PPGs de melhor qualidade na área, sendo 3 a nota mínima para o funcionamento de um curso. As notas 6 e 7 são reservadas para os casos em que a “qualidade equivale aos melhores em sua área com padrão nitidamente internacional” (VASQUEZ, 2002, p. 29). Dessa forma, vale destacar que um programa de nível 7 é um referencial dentro da UFSM, pois possui conceito máximo na avaliação da CAPES, sendo um modelo para todos os programas. Nos demais PPGs, o fator “imagem do programa” foi avaliado com menor importância ou não foi citado entre os dez mais importantes para a motivação. Os programas de nível 6 e 7 na avaliação da CAPES são considerados de excelência, porque a produção científica e a formação de recursos humanos acontece num patamar exemplar. Quanto maior for o conceito, mais prestígio o programa terá na sociedade. Além disso, dependendo da nota obtida, o programa passa a ter mais autonomia para gerir os recursos, tais como bolsas e custeio (CAPES, 2011).

A “qualidade da equipe de trabalho”, também relacionada ao *trabalho em si* como um fator motivacional, foi avaliada pelos docentes como um item importante para a motivação.

Analisando o *reconhecimento*, último fator de motivação no Quadro 2, constata-se que o “reconhecimento profissional fora do programa” é um fator de motivação dos docentes ( $\bar{x}=8$ ). Já a “valorização e reconhecimento dentro do programa” não foi avaliado como um fator de motivação pelos docentes. Esse resultado vai de encontro a Teoria de Herzberg (1966), que afirma que o reconhecimento gera satisfação, mas a sua inexistência causa a

insatisfação, afetando, inclusive, o seu desempenho, a produtividade, o comprometimento e até mesmo impactando nos resultados, nas metas e nos objetivos organizacionais. Ou seja, a falta de valorização pode afetar a motivação e interferir no desempenho da equipe. Para os discentes dos programas, o fator “valorização e reconhecimento dentro do programa” teve maior importância ( $\bar{x}=7$ ).

Os resultados relativos aos fatores higiênicos de Herzberg (1966) estão expostos no quadro 3.

Fatores higiênicos	Fatores	DISCENTES	DOCENTES
Salários e benefícios	Bolsa (discentes) salário (docentes)	4	-
Relacionamento	Relacionamento c/ colegas	8	8
	Relacionamento c/ orientador	5	Fator não avaliado nesta categoria
	Relacionamento com os discentes	Fator não avaliado nesta categoria	8
	Integração	10	Fator não avaliado nesta categoria
Condições de Trabalho	Apoio financeiro	Fator não avaliado nesta categoria	5
	Instalações físicas	10	-
	Horário de trabalho	10	-
	Materiais necessários	10	-
	Equipamentos necessários	10	-

Quadro 3 - Fatores de higiene

A partir da análise do quadro 3, percebe-se que o fator de higiene relacionado a *salários e benefícios* foi avaliado pela maioria dos discentes como um dos fatores mais importantes para a motivação ( $\bar{x}=4$ ). O número de bolsas concedidas aos acadêmicos da Instituição vem aumentando no decorrer dos anos. No entanto, esse número está muito aquém da demanda real. As atividades dos acadêmicos que possuem bolsa são avaliadas pelos orientadores e mostram um alto índice de aproveitamento: acima de 90%. Além disso, existe uma efetiva participação de bolsistas em artigos publicados em revistas indexadas nacionalmente e internacionalmente (PRPGP, 2011).

Em contrapartida, para os docentes de todos os PPGs estudados, o “salário” não foi considerado um fator de motivação. De acordo com a Teoria de Higiene e Motivação de Herzberg (1966), o salário não é um fator de motivação quando analisado isoladamente. Ele é um meio e não um fim. Está ligado intimamente à satisfação das necessidades humanas, e quando ausente causa insatisfação. Para o autor, as pessoas necessitam de dinheiro porque esse permite não apenas a satisfação de suas necessidades fisiológicas e de segurança, como

também a satisfação de necessidades sociais, estima e autorealização. Os docentes ressaltaram como fator extrínseco importante o item “apoio financeiro” ( $\bar{x}=5$ ).

O fator “relacionamento com colegas” foi considerado por discentes e docentes como um fator importante para a motivação, ambos com  $\bar{x}=8$ . Convém destacar, como as relações interpessoais no ambiente de trabalho interferem na produção e, conseqüentemente, no sucesso das atividades que as pessoas estão destinadas a desenvolver. Segundo Haydt (2006), o local de trabalho de discentes e docentes é um espaço privilegiado para a interação social, pois é nele que se processa, por meio da relação docente-discente e da relação discente-discente, um exercício constante que envolve a assimilação de conhecimentos, desenvolvimento de hábitos e atitudes de convívio, bem como a cooperação e o respeito humano. Nota-se que as relações afetivas são muito importantes nos programas, pois nesse ambiente é imprescindível a cooperação entre as pessoas no desenvolvimento das atividades diárias. Na maioria dos programas, as tarefas não podem ser desempenhadas individualmente, fazendo com que sejam formados grupos para a realização dos trabalhos.

O fator “relacionamento com o orientador” foi avaliado como significativo pelos discentes ( $\bar{x}=5$ ). Já para os docentes, o “relacionamento com discentes” foi avaliado com menor importância para a motivação ( $\bar{x}=8$ ). O último fator de higiene relaciona-se às *condições de trabalho* do público avaliado. Constata-se, a partir da análise que, no geral, esse fator foi avaliado pelos discentes dos PPGs como de pouca importância ( $\bar{x}=10$ ). Os docentes apontaram que as “instalações físicas”, “horário de trabalho”, “materiais e equipamentos necessários” não estão entre os itens desse fator que mais os motivam.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi alcançado ao identificar os fatores motivacionais (intrínsecos) e higiênicos (extrínsecos) considerados relevantes na visão de discentes e docentes vinculados a PPG de uma instituição pública de ensino superior.

Neste estudo, constatou-se que os fatores intrínsecos exercem maior influência que os fatores extrínsecos, vindo ao encontro das sinalizações feitas por Herzberg (1959), Bergamini (1997), Vergara (2000) e Broxado (2001), os quais indicam que são os fatores motivacionais os responsáveis pela satisfação do indivíduo no trabalho e pelo aumento significativo da produtividade.

Embora múltiplos fatores possam contribuir para atrair os indivíduos para a profissão docente, bem como discentes a receberem uma formação e profissionalização para atuarem

como docentes e pesquisadores de ensino superior, mantê-los motivados é resultado dos fatores intrínsecos à própria atividade profissional, qual seja a *realização pessoal e profissional*, sobretudo do “gostar do que faz”.

O fator “colocação no mercado” também foi identificado como sendo um dos fatores mais importante para a motivação dos discentes. O item “currículo” foi citado por todos os discentes e docentes dos PPGs como importante para sua motivação. Esse resultado demonstra que as metas estabelecidas pela CAPES e os esforços para melhorar o currículo por si só motivam os indivíduos a aumentarem a sua produção científica.

A análise dos fatores higiênicos revela uma menor satisfação de discentes e docentes em relação aos mesmos. No entanto, os discentes destacaram que as bolsas concedidas pelas agências de fomento se constituem em fator importantíssimo para sua motivação. Em um contexto em que a manutenção de padrões de excelência e eficiência é imprescindível ao desenvolvimento do País, o número de bolsas concedidas aos acadêmicos da instituição está muito aquém da demanda real. Ressalta-se que os acadêmicos que possuem bolsa demonstram um alto índice de aproveitamento: acima de 90%. Além disso, existe uma efetiva participação de bolsistas em artigos publicados em revistas indexadas nacionalmente e internacionalmente (PRPGP, 2011).

Para os profissionais docentes, a questão financeira (salário) não se constitui em item de relevância motivacional. Herzberg (1966) ensina que, quando ausente esse benefício, os indivíduos ficam extremamente insatisfeitos. Contudo, sua presença não traz o mesmo nível de satisfação que os fatores motivacionais. Ou seja, o salário dos docentes não produzirá um efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade acima dos níveis normais. Porém, os docentes destacaram o item “apoio financeiro” como fator extrínseco de motivação. Isso demonstra a importância do fomento à pesquisa como forma de valorização e reconhecimento do desempenho dos profissionais para o fortalecimento da produção científica necessária à elevação social, econômica, tecnológica e cultural do país, o que, por conseguinte, melhora a qualificação dos cursos de pós-graduação e a consolidação de grupos de pesquisa.

Como os resultados indicam os fatores motivacionais como sendo mais importantes que os higiênicos, assim a ideia de Herzberg (1966) de que a motivação é um processo intrínseco é reforçada. Nesse sentido, conclui-se que, para aumentar a motivação de discentes e docentes, os mesmos devem sentir-se parte dos programas. A eles devem ser delegados desafios e responsabilidades a fim de se realizarem pessoal e profissionalmente. Contudo, para tanto, a organização deve garantir os fatores higiênicos necessários para que os mesmos

consigam obter sucesso na consecução de seus objetivos e consigam satisfazer suas necessidades básicas.

No entanto, ressalta-se a importância de novas investigações envolvendo o tema, principalmente por se tratar de um assunto de extrema importância para políticas de manutenção da qualidade dos programas de pós-graduação e, por conseguinte, da produção do conhecimento e desenvolvimento do País.

Por se tratar de um estudo exploratório, sugere-se um aprofundamento por meio de uma triangulação de informações, que venham de observações no contexto de trabalho, de relatos dos gestores e entrevistas em profundidade. Além disso, recomendam-se novas pesquisas que possam ampliar os resultados aqui obtidos para uma melhor apreciação científica da relação discente-docente nos PPGs, uma vez que ficou comprovado que a satisfação no trabalho depende da existência de um bom relacionamento entre o docente e discente, bem como entre os pares.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à administração**: uma introdução à psicologia organizacional. São Paulo: Atlas, 1981.

ANTUNES, A. V.; SANT'ANNA, L. R. **Satisfação e motivação no trabalho do enfermeiro**. Revista Brasileira de Enfermagem, v. 49, n. 3, p. 425-34, 1996.

BASSETT-JONES, N.; LLOYD, G. C. **Does Herzberg's motivation theory have staying power?** Journal of Management Development, v. 24, n. 10, p. 929-943, 2005.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Motivação**. São Paulo: Atlas, 1993.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Em busca do conceito de linha de pesquisa**. Revista de Administração Contemporânea - RAC, Curitiba, Paraná, v. 7, n. 2, p. 157-170, 2003.

BORUCHOVITCH, E.; BZUNECK, J. A. (orgs.). **A motivação do aluno: contribuições da psicologia contemporânea**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

BROXADO, S. **A verdadeira motivação na empresa**: entendendo a psicologia organizacional e dicas para a motivação no dia-a-dia das empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

**CAPES. Avaliação da pós-graduação**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/avaliacao-da-pos-graduacao>>. Acesso em: 5 dez. 2011.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DURHAM, E. R. **A institucionalização da Avaliação**. In: DURHAM, E. R.; SCHWARTZMAN, S. (Orgs.). *Avaliação do ensino superior*. São Paulo: Edusp, 1992.

FREITAS, H. M. R., OLIVEIRA, M., SACCOL, A. Z., MOSCAROLA, J. **O Método de Pesquisa Survey**. *Revista de Administração - RAUSP*, São Paulo, v.35, n.3, p.105-112, jul./set. 2000.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoques no papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOI, C. K. **Pulsão e Cognição: categorias da motivação na aprendizagem**. *Revista de Ciências Humanas*, n. 32, p. 329-347, 2002.

HANSEN, F.; SMITH, M.; HANSEN, R. B. **Rewards and Recognition in Employee Motivation**. *Compensation & Benefits Review*, v. 34, n. 5, p. 64-72, 2002.

HAYDT, R. C. C. **Curso de didática geral**. 8 ed. São Paulo: Ática, 2006.

HERZBERG, G. **One more time: how do you motivate employees?** *Harvard Business Review*, v. 46, n. 1, p. 53-62, 1968.

\_\_\_\_\_. **Work and nature of man**. Ohio: Cleaneand, 1966.

\_\_\_\_\_. **The motivation to Work**. New Work: John Wiley and sons, inc., 1959.

LATHAM, G. P. **Work motivation: history, theory, research, and practice**. SAGE Publications, 2006.

PRPGP. **Caderno de Indicadores**. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/prpgp/?p=988>>. Acesso em: 16 mar. 2011.

REUNI. **Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais**. Disponível em: [http://sucuri.ufsm.br/\\_docs/reuni/PROPOSTA\\_REUNI\\_UFSM.pdf](http://sucuri.ufsm.br/_docs/reuni/PROPOSTA_REUNI_UFSM.pdf). Acesso em: 2mar.2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1998.

ROESCH, S. M. A., **Projetos de Estagio e de Pesquisa em Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SACHAU, D. A. **Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement**. *Human resource development review*, v. 6, n. 4, p. 377-393, 2007.

SCHERMERHORN, J. R. Jr., HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SPECTOR, P. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SILVA, A. T.da. **Administração e controle**. 10 ed. São Paulo: Atlas S.A, 1997.

VASQUEZ, A. Depoimentos. Brasília, **Infocapes-Boletim Informativo da Capes**, v.10, n.4, p.28-34, 2002.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

## 5 DISCUSSÃO

Os Programas de Pós-Graduação (PPGs) são responsáveis pela formação de pesquisadores e produção de conhecimento sendo fundamentais na formação de recursos humanos de alto nível e no desenvolvimento efetivo da ciência e tecnologia do país. Assim, a preocupação com a qualidade dos PPGs sempre foi o objetivo da CAPES, órgão responsável pela avaliação desses programas. Os critérios de avaliação exigem cada vez mais altos índices de produtividade e qualidade nos PPGs, que dependem fundamentalmente das pessoas para atingi-los, principalmente do corpo docente e discente. Nesse enfoque, a qualidade e a produtividade nos PPGs devem melhorar continuamente. Para isso, precisam de um ambiente de trabalho favorável, baseado na motivação e na satisfação de toda comunidade acadêmica.

No entanto, o estabelecimento de um ambiente acadêmico, propício à produção científica, requer a construção de um conjunto de condições que nem sempre estão presentes na realidade dos PPGs. Neste sentido, avaliação do clima organizacional é um instrumento eficaz para detectar as possíveis causas e consequências de problemas ocorridos nas organizações, servindo como um instrumento auxiliar na aplicação de medidas corretivas, principalmente, na melhoria da qualidade e na formulação de estratégias de mudanças para o aumento da produtividade acadêmica. Pois conforme afirma Luz (2001), o clima organizacional influencia o comportamento dos indivíduos na organização, bem como a produtividade, a motivação e a satisfação refletindo na qualidade do trabalho executado.

No entanto, ressalta-se que antes de realizar uma pesquisa de clima organizacional é fundamental adquirir conhecimento sobre o tema e adaptar um instrumento de coleta de acordo com a realidade da organização.

Uma revisão na vasta literatura sobre o tema, entretanto, estreita quando destinada a avaliar o clima organizacional do ambiente de trabalho do público discente dos PPGs, permite constatar tanto a ausência de referencial teórico, quanto de modelos validados para coleta de informações desta categoria. Logo, os gestores encontram dificuldades ao desejar realizar ações para melhoria do ambiente de trabalho, ou porque desconhecem esta ferramenta ou, mais provavelmente, por não terem ciência de sua utilidade e importância. Além disso, comumente os gestores dos PPGs atuam também como docentes e pesquisadores, estando

permanentemente em contato com discentes, servidores técnico-administrativos e colegas, ora conduzindo o processo de ensino em sala de aula, ora orientando grupos de trabalho, ou dirigindo pessoas. Portanto, para melhor desempenhar o seu papel, são necessários conhecimentos além de sua área de formação, também adquire fundamental importância o domínio de conceitos e técnicas de motivação, liderança e gestão. Dentro deste contexto, o presente estudo propôs-se a realizar uma identificação dos fatores relacionados ao clima organizacional que influenciam no ambiente de trabalho de discentes e servidores docentes e técnico-administrativos dos Programas de Pós-Graduação de Química, Matemática, Ciências Biológicas: Bioquímica Toxicológica e Biodiversidade Animal da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), objetivando contribuir com informações efetivamente úteis, capazes de desencadear ações de melhoria no ambiente de trabalho de toda a comunidade acadêmica desses PPGs.

Para tornar este estudo possível, foi realizada uma busca entre os modelos de avaliação do clima existentes para então encontrar aquele que melhor atendesse o propósito deste trabalho. Assim, foram utilizados os modelos de Rizzatti (2002) e Luz (2003) por abordarem categorias de análise e componentes concisos ao que se pretendia avaliar, sendo então selecionados e adaptados à realidade dos PPGs. Desta forma, por meio dos dados obtidos na pesquisa, foram validados um conjunto de componentes e seus respectivos indicadores, compondo um instrumento apropriadamente adaptado e validado (semântica e estatisticamente), com a finalidade de contribuir eficazmente na investigação do clima organizacional de discentes e docentes dos PPGs estudados. Logo, o instrumento proposto passou a ser composto pelos seguintes fatores:

#### **Instrumento de avaliação discente**

- Comportamento dos orientadores e satisfação pessoal;
- Planejamento e imagem institucional;
- Relacionamento interpessoal;
- Estilo comportamental dos docentes;
- Estrutura organizacional e condições de trabalho.

#### **Instrumento de avaliação docente**

- Comportamento dos gestores;
- Estrutura e satisfação;
- Relacionamento interpessoal;

- Condições de trabalho;
- Satisfação, participação e informação;

Com os objetivos de validar um instrumento para medir o clima organizacional de discentes e docentes dos PPGs avaliados, buscou-se trazer contribuições teóricas significativas para a produção de conhecimento sobre a dimensionalidade do clima organizacional. Além disso, tal proposta teve por finalidade fornecer evidências empíricas que garantam a devida utilização da ferramenta para diagnóstico do clima organizacional em futuras pesquisas não apenas nos PPGs avaliados como nos demais que desejarem se valer deste estudo. Segundo Rizzatti (2002), com um instrumento de pesquisa adequado, construído e aplicado de maneira correta, os gestores terão uma importante ferramenta para auxiliar na adoção de medidas consistentes e apropriadas para uma maior efetividade de suas ações. Um instrumento de pesquisa de clima permite aos gestores adquirir informações sobre a percepção do público em relação aos diversos fatores que afetam os níveis de motivação e desempenho no ambiente de trabalho. De posse dessas informações, os gestores poderão detectar as possíveis causas e consequências de problemas ocorridos nos PPGs, aplicando medidas corretivas, principalmente, na melhoria da qualidade e na formulação de estratégias de mudanças para o aumento da produtividade acadêmica.

Ao observar a percepção das pessoas sobre questões vividas no dia-a-dia, durante a realização do trabalho, é possível identificar o que pode influenciar positiva ou negativamente em suas atitudes e assim refletir nos objetivos tanto organizacionais quanto individuais.

Com os resultados obtidos através da percepção dos discentes e docentes sobre o ambiente de trabalho, foi possível apresentar o clima interno dos PPGs do CCNE, a partir de cinco variáveis associadas sob três correntes distintas. Uma que evidencia os pontos positivos, outra que aborda aspectos que influenciam negativamente e uma terceira que evidencia aspectos que necessitam de melhorias conforme apresentado no quadro 7.

Pontos fracos	Pontos a melhorar	Pontos fortes
Relacionamento, integração, amizade e cooperação entre colegas de <b>diferentes</b> grupos, laboratórios ou linha de pesquisas;	Condições físicas de trabalho (temperatura, higiene, iluminação, etc);	Relacionamento, integração, amizade e cooperação entre colegas <b>de mesmo</b> grupo, laboratório ou linha de pesquisa;
Competitividade entre diferentes grupos;	Quantidade de horas-aula e disciplinas;	Relacionamento entre orientador e discente;
	Espaço físico do local de trabalho;	Comunicação, comprometimento, reconhecimento do orientador para o discente;
	Manutenção de equipamentos;	Empenho dos gestores para o crescimento dos PPGs;
	Equipamentos e materiais;	Comprometimento, empenho, dedicação, envolvimento na realização das tarefas;
	Recursos para a participação em eventos científicos e pesquisa;	Satisfação em fazer parte do PPG;
	Volume de trabalho.	Trabalho desempenhado.
	Distribuição de tarefas;	
	Ajuda, cooperação, colaboração, disponibilidade, acessibilidade, reconhecimento e tratamento por parte dos demais orientadores do programa;	
	Apoio e ajuda na interpretação e publicação dos resultados por parte do orientador;	
	Gestor do PPG: comunicação, informação, tomada de decisões e reconhecimento.	

Quadro 7 - Fatores avaliados por discentes e docentes

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo Rizzatti (2002), a busca pela melhoria do clima organizacional deve ser o objetivo de toda a instituição, todos devem participar e desenvolver esforços na direção dos objetivos institucionais. Sendo assim, foi verificada também, a forma como os servidores técnico-administrativos percebem o clima organizacional do CCNE. A análise dos dados apresentou o clima interno do Centro, em três correntes distintas: uma que evidencia os pontos positivos, outra que aborda aspectos que influenciam negativamente e uma terceira que evidencia aspectos que necessitam de melhorias conforme apresentado no quadro 8.

Pontos fracos	Pontos a melhorar	Pontos fortes
Relacionamento, integração, amizade e cooperação entre colegas de <b>diferentes</b> grupos de trabalho.	Participação espontaneamente em atividades promovidas;	Relacionamento, integração, amizade e cooperação entre os colegas que trabalham próximos ou no mesmo setor;
	Manutenção de equipamentos;	Trabalho desempenhado
	Instalações, espaço físico;	Gestão do Centro: justiça com que todos são tratados, receptividade, reconhecimento;
	Gestão dos PPGs: Coordenação e distribuição de tarefas e reconhecimento;	Gestão dos PPGs: receptividade, valorização, respeito e apoio
	Informações sobre as decisões que afetam o trabalho	Satisfação em trabalhar no CCNE;
	Comunicação praticada pela unidade de ensino <i>versus</i> metas estabelecidas	Comprometimento, empenho, dedicação, envolvimento na realização das tarefas;
	Informações transmitidas pelos superiores imediatos	
	Reconhecimento pelo esforço e desempenho na realização de um bom trabalho;	
	Valorização;	
	Volume de trabalho.	

Quadro 8 - Fatores avaliados por técnico-administrativos

Fonte: Dados da pesquisa

Com uma análise geral do ambiente de trabalho da comunidade acadêmica dos PPGs do CCNE, observa-se que o clima organizacional dos PPGs do CCNE, de modo geral, é satisfatório. Além disso, nota-se opiniões compartilhadas em relação à vários aspectos do clima organizacional presente. Primeiramente, em relação ao fator **condições de trabalho**, que foi avaliado por toda a comunidade acadêmica como um ponto a melhorar, especialmente no que se refere ao espaço físico do local de trabalho e a manutenção de equipamentos.

É pertinente ressaltar que instituições públicas são afetadas pelas disfunções da burocracia e seguem uma legislação específica, tanto para aquisição de bens e materiais, quanto para a contratação de prestação de serviços. Portanto, é fato que a agilidade no atendimento a todas às solicitações e necessidades demanda tempo, o que certamente gera certo descontentamento entre as pessoas.

Discentes e docentes dos PPGs em Bioquímica Toxicológica e Biodiversidade Animal revelam uma baixa satisfação em relação aos equipamentos e materiais. Discentes do PPGQ e PPBT apresentam insatisfação referente ao horário de trabalho exigido, causando transtornos na vida pessoal. Os mesmos, ainda avaliam a necessidade imediata de uma reforma no

almoxarifado setorial que, segundo eles, encontra-se em péssimas condições. Para os técnicos administrativos, a baixa satisfação está relacionada às instalações.

Discentes, docentes e técnico-administrativos avaliaram a distribuição de tarefas como uma oportunidade de melhoria, indicando uma sobrecarga de trabalho. Acrescenta-se ainda, o agravante de discentes com atividades fora do PPG, onde o acúmulo de trabalho dificulta a realização das atividades pelo tempo exigido por ambos. Aqueles que não possuem bolsa se sentem prejudicados afirmando que sempre ocorrem gastos para desenvolver a pesquisa e que a falta deste recurso prejudica o desempenho do trabalho. Além disso, criticam a forma como são distribuídas as bolsas. Ainda nota-se um descontentamento de discentes de todos os PPGs em relação a quantidade de horas-aula e disciplinas, consideradas insuficientes para a formação, e ressaltam a falta de disciplinas expositivas, de formação e atualização, também disciplinas com técnicas e métodos modernos.

Os recursos disponibilizados pelos programas para a participação em eventos científicos, bem como para o financiamento das pesquisas, também representou uma oportunidade de melhoria entre discentes e docentes de todos os PPGs. Os discentes argumentam ainda, a falta de apoio financeiro para a aplicabilidade do que foi desenvolvido durante o curso. Segundo eles, a dissertação/tese e o artigo não deve ser o fim do esforço, a pesquisa deverá ter uma aplicabilidade na sociedade. Afirmam, entretanto, que o apoio financeiro acaba quando é mais necessário para que a pesquisa possa ser apresentada a órgãos, empresas públicas ou privadas, onde realmente o conhecimento vai ser aplicado. O conhecimento “morre na casca”. Conforme um dos entrevistados, isso ai ficar numa prateleira de biblioteca ou em uma revista esperando que algum dia (ao acaso da sorte) alguém descubra aquilo que foi pesquisado e utilize para alguma coisa.

Uma análise mais detalhada permitiu observar, de forma geral, que discentes e docentes dos PPGs em Bioquímica Toxicológica e Biodiversidade Animal avaliaram o fator organização e condições de trabalho de forma menos satisfatória em relação aos discentes e docentes dos demais PPGs. A CAPES destina recursos financeiros para os programas de acordo com seu desempenho no processo de avaliação. Desta forma, entende-se que programas com conceitos menores na avaliação, possuem menos recursos financeiros, ocasionando descontentamento neste sentido, como no caso dos PPGBA (conceito 4) e PPBTox (conceito 5). No entanto, entende-se que o PPGMat, mesmo com menor conceito na avaliação entre os demais (conceito 3), não apresentou descontentamento relevante nesse aspecto, uma vez que o mesmo não necessita de equipamentos e materiais na mesma proporção que os demais PPGs avaliados, devido sua área de atuação.

O fator **relacionamento interpessoal**, no modelo proposto para diagnóstico do clima dos PPGs, teve como objetivo identificar a maneira como ocorrem as interações entre as pessoas dentro da organização, ou seja, verificar o grau de relacionamento que prevalece entre discentes, docentes e técnico-administrativos. Por meio dos resultados obtidos, observou-se que este fator foi avaliado de forma pouco satisfatória na maioria dos aspectos, por todas as categorias estudadas (discentes, docentes e técnico-administrativos). Especialmente os técnico-administrativos que avaliaram este fator com a menor média entre as demais na pesquisa, demonstrando uma oportunidade de melhoria.

Evidencia-se que as três categorias concordam que há maior integração entre colegas que trabalham próximos ou em mesmo grupo. No entanto, isso não ocorre quando são avaliados relacionamentos entre grupos de trabalho diferentes e/ou distantes, sendo considerado um ponto fraco. Segundo os discentes do PPGQ, nos PPGs há uma “guerra de egos” promovida por alguns orientadores, que segundo eles estão preocupados apenas em conseguir recursos ou publicar a todo custo, dificultando a integração entre laboratórios e linhas de pesquisa. Por vez, docentes relatam que há conflitos de interesses que não são bem resolvidos e acabam atrapalhando o bom funcionamento e relacionamento dentro do programa. Ao analisar o quesito cooperação, confirma-se o que foi exposto anteriormente. Todas as categorias partilham da mesma opinião de que a cooperação nos PPGs é restrita entre colegas de diferentes grupos de trabalho sendo avaliada também como um ponto fraco.

Ao analisar os aspectos referentes à competitividade existente no ambiente de trabalho de discentes e docentes dos PPGs, constata-se que existe competitividade entre grupos de pesquisa e que isto gera influências na produtividade dos programas, sendo considerada um ponto fraco. Discentes do PPGBT asseveram que há concorrência entre colegas, principalmente entre diferentes grupos de trabalho.

Segundo Rizzatti (2002), o relacionamento interpessoal refere-se a uma interação ou relação entre duas ou mais pessoas, de forma tal que a atividade de cada uma está em parte determinada pela atividade da outra. Logo, a falta de integração nos PPGs reprime o estabelecimento de um ambiente produtivo, na medida que restringe o compartilhamento de informações, materiais, equipamentos, etc. Conforme afirma Moscovici (1986), o relacionamento interpessoal quando prazeroso e harmonioso possibilita a execução de tarefas com união de esforços, de forma cooperativa, em equipe, dividindo energias, conhecimentos e experiências, ocasionando um produto maior do que a soma das partes.

Na avaliação do clima organizacional dos PPGs do CCNE, o fator **gestão**, foi avaliado nas três categorias do estudo e teve como objetivo identificar a forma como as pessoas se sentem em relação aos seus gestores.

Entre os discentes de todos os PPGs, há um consenso de que muitas vezes a falta de apoio e ajuda na interpretação e publicação dos resultados por parte do orientador, prejudica os trabalhos. Evidenciam também a falta de orientação para manter o foco na pesquisa e nos rumos a serem seguidos. Entretanto, é notável a satisfação dos discentes dos PPGs em relação ao orientador na maioria dos aspectos avaliados neste fator. Por outro lado, é notável o descontentamento deles, quando se referem aos demais orientadores do programa, especialmente nos aspectos relacionados à colaboração, ajuda, acessibilidade, reconhecimento.

Em se tratando da avaliação dos gestores dos PPGs, os discentes citam a falta de informações sobre os rumos do programa, decisões do colegiado, bem como informações sobre seminários/eventos, defesas, palestras, oportunidades de concursos e demais atividades do programa. Acrescentam também, que determinados orientadores são privilegiados nos programas tanto nas pesquisas, quanto em relação a oportunidades para seus orientados. Já os docentes, demonstram descontentamento em aspectos relacionados a comunicação, tomada de decisões e reconhecimento. Docentes do PPGQ ponderam que a gestão dos programas deveria ter um modo de facilitar aos novos integrantes a familiarização, esclarecer as regras e políticas, sendo importante também, proporcionar a possibilidade de retorno do orientador ao programa, quando o mesmo atingir novamente critérios de qualidade exigidos. Todavia, acrescentam que a gestão deveria ter critérios claros de qualidade para a manutenção dos orientadores no programa. Docentes do PPGMAT consideram pouco satisfatória a gestão de recursos financeiros, enquanto que docentes do PPGBA apontam uma necessidade de melhoria na cooperação entre gestores e docentes do programa. Discentes e docentes dos PPGs em Química e Bioquímica partilham da ideia que os gestores centralizam o processo de tomada de decisões.

A avaliação dos técnico-administrativos em relação à gestão evidencia, de modo positivo, os fatores relacionados à receptividade, valorização, respeito e apoio. No entanto, fatores relacionados à coordenação e distribuição de tarefas e o reconhecimento prestado quando apresentadas sugestões de melhoria, foram avaliados com menor grau de satisfação indicando um ponto de alerta nesse sentido. Ao que se refere à gestão da Direção do CCNE, os fatores de maior satisfação estão relacionados à justiça com que todos os técnicos são

tratados e também a receptividade da Direção em receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos seus trabalhadores.

Outro fator proposto para avaliação do clima organizacional dos PPGs do CCNE, refere-se ao **envolvimento/comprometimento**, que tem como objetivo identificar se discentes e servidores docentes e técnico-administrativos estão empenhados e comprometidos com o desenvolvimento do trabalho. Este fator obteve a melhor média de satisfação entre todas as categorias avaliadas, revelando alto grau de satisfação em relação à maioria dos aspectos como: empenho, dedicação, comprometimento e envolvimento na realização das tarefas.

O fator **satisfação/reconhecimento/trabalho realizado**, proposto no modelo de diagnóstico do clima dos PPGs, teve como objetivo identificar o nível de satisfação e reconhecimento que se encontra a comunidade acadêmica. Contudo, neste fator, mesmo com o descontentamento de discentes e docentes de todos os PPGs em relação ao reconhecimento pelo esforço e desempenho na realização de um bom trabalho, percebe-se uma satisfação geral de discentes, docentes e servidores técnico-administrativos em fazer parte dos PPGs do CCNE. Da mesma forma que se percebe a satisfação do grupo pelo trabalho executado.

Nesse sentido, quando o indivíduo gosta do que faz, ele estará motivado intrinsecamente para atingir os objetivos institucionais. Esta constatação se confirma com os resultados obtidos na avaliação realizada nesta tese referente aos fatores motivacionais e higiênicos estudados. Por meio da análise dos dados, verificou-se que os fatores motivacionais (intrínsecos) exercem maior influência que os fatores higiênicos (extrínsecos), vindo ao encontro das sinalizações feitas por Herzberg (1959), Bergamini (1997), Vergara (2000) e Broxado (2001), os quais indicam que são os fatores motivacionais os responsáveis pela satisfação do indivíduo no trabalho e pelo aumento significativo da produtividade.

Desta forma, evidenciando-se a percepção de discentes e docentes dos PPGs do CCNE, os fatores intrínsecos (motivacionais) que mais contribuem com a motivação nos programas são expostos a seguir:

- **Realização pessoal e profissional**

Por meio dos resultados, constatou-se que o fator mais importante para a motivação na percepção de discentes e docentes de todos os PPGS estudados é o fator “gosto do que faço”. Quando o indivíduo gosta do que faz, ele estará motivado intrinsecamente tornando-se capaz de manter o esforço durante o tempo necessário para atingir o objetivo proposto. O fator “colocação de mercado” também foi considerado relevante para a motivação dos discentes de

todos os programas. Este provavelmente é um fator que explica a competitividade avaliada entre discentes nos PPGs em relação às oportunidades de trabalho.

- **Crescimento profissional**

Nesta categoria, o fator “currículo” foi conceituado por discentes e docentes de todos os PPGs como um fator que promove a motivação nos programas. Esse fator motivacional explica o empenho, comprometimento e envolvimento de discentes e docentes na realização das tarefas, avaliado nos PPGs. Pois conforme afirma Salgado (2005), um indivíduo terá maiores propensões de produzir mais quando acreditar que a maior dedicação, empenho, comprometimento e esforço aplicados resultarão em um elevado desempenho, que avaliado, trará recompensas capazes de satisfazer às suas metas pessoais. No entanto, é também um fator que influencia na competitividade dentro dos programas, já que é o caminho para o sucesso profissional e a porta de entrada no mercado de trabalho. A “oportunidade de crescimento”, segundo a avaliação de docentes de todos os PPGs, é um dos fatores mais importantes de motivação.

- **Desenvolvimento profissional**

Neste fator a “qualidade de conhecimento recebida” foi avaliada como um fator de motivação para discentes de todos os PPGs.

- **Trabalho em si**

O fator “linhas de pesquisa” foi avaliado por discentes e docentes de todos os PPGs como um fator que contribui para a motivação.

Docentes de todos os PPGs avaliaram o fator “desafios no programa” como um fator motivador. Quanto ao fator “imagem do programa”, docentes e discentes do PPGQ avaliaram como um dos fatores mais importantes para a motivação. Isso porque possui conceito máximo na avaliação da CAPES, sendo considerado um programa com nível de excelência, tendo muito prestígio junto a

sociedade. Já a “qualidade da equipe de trabalho” foi avaliada pelos docentes dos PPGQ, PPGBT e PPGBA como um item importante para a motivação.

- **Reconhecimento**

Este fator, quando avaliado o “reconhecimento profissional fora do programa”, foi considerado um fator de motivação na percepção dos docentes. No entanto, quando relacionado à “valorização e reconhecimento dentro do programa”, este fator não foi avaliado como um fator de motivacional pelo mesmo grupo. Herzberg (1966) analisa que o reconhecimento gera satisfação, mas a sua inexistência causa a insatisfação, afetando,

inclusive, o seu desempenho, a produtividade, o comprometimento e até mesmo impactando nos resultados, nas metas e nos objetivos organizacionais.

Os fatores motivacionais apresentados têm o poder de gerar influências positivas na satisfação e na produtividade, e seu efeito é duradouro. Em contrapartida, os fatores higiênicos, quando presentes, evitam a insatisfação e trazem apenas uma influência motivacional neutra.

Desta forma, a avaliação dos fatores higiênicos, segundo a percepção de discentes e docentes dos PPGs do CCNE, permitiu observar uma menor influência desses fatores em relação aos motivacionais. Logo, os fatores higiênicos importantes para a motivação na percepção do público avaliado são os seguintes:

- **Salários e benefícios**

As “bolsas” concedidas pelas agências de fomento representam um fator que contribui com a motivação de acordo com a percepção dos discentes de todos os PPGs. Destaca-se que a maioria (78%) dos discentes possui bolsa de estudos das agências financiadoras, o que certamente resultou na avaliação favorável deste item. No entanto, é importante lembrar que discentes que não possuem bolsa se sentem prejudicados, pois sempre há gastos para desenvolver a pesquisa e a falta deste recurso prejudica o desempenho do trabalho. Além disso, agrava-se esta situação quando o discente precisa manter-se financeiramente, necessitando de uma atividade remuneratória fora do programa e, em decorrência disso, passa a ter uma disponibilidade de tempo limitada implicando na realização do seu trabalho junto a Pós-Graduação.

- **Relacionamento**

O fator relacionamento com colegas e entre discente e orientador foi avaliado como importante para a motivação por discentes e docentes de todos os programas. O desempenho acadêmico está baseado em um bom relacionamento, seja entre discente e orientador, seja entre colegas, pois é nele que se processa a assimilação de conhecimentos, desenvolvimento de hábitos e atitudes de convívio, bem como a cooperação, integração, colaboração e o respeito humano (HAYDT, 2006).

- **Condições de trabalho**

Discentes avaliaram as instalações físicas, o horário de trabalho, os materiais e equipamentos necessários como fatores que pouco contribuem para a motivação nos programas. Já, nesta categoria, os docentes não partilham da mesma opinião dos discentes. No entanto, atribuíram tal importância ao apoio financeiro oferecido pelos programas. Uma

característica das IES são os recursos muitas vezes escassos ou burocraticamente inacessíveis, ocasionando um descontentamento entre o público acadêmico. Na maioria dos programas, como é o caso dos PPGs avaliados neste estudo, os recursos financeiros são distribuídos de acordo com a avaliação da CAPES e dependendo da nota obtida nessa avaliação, o programa passa a ter mais autonomia para gerir os recursos, tais como bolsas e custeios.

De modo abrangente, a análise dos resultados, sob a luz da teoria da motivação e higiene de Herzberg, indicou quais são os fatores que mais contribuem para a motivação segundo a percepção dos pesquisados.

Nesse sentido, constatou-se que os fatores motivacionais (intrínsecos) exercem maior influência que os fatores higiênicos (extrínsecos) sobre a motivação nos programas. Desta forma, sabe-se que fatores motivacionais quando potencializados, ocasionam um maior grau de comprometimento, empenho, dedicação e envolvimento de discentes e docentes na realização de suas tarefas, uma vez que a motivação está diretamente relacionada com o desempenho dos indivíduos. Ou seja, quanto mais motivados estiverem os indivíduos, melhor será seu desempenho, logo, melhor será o clima organizacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finalizando esta tese, chegam-se as considerações finais, elaboradas a partir das constatações realizadas durante o estudo, bem como com a revisão na literatura vigente, clássica e atual. Inicialmente, é importante retomar considerações importantes que embasaram a realização deste estudo. A primeira delas é que Programas de Pós-Graduação (PPGs), assim como demais organizações, possuem objetivos e metas, e um conjunto de pessoas que se reúnem para somar esforços e juntos alcançar essa busca. Também, os programas enfrentam o mesmo dilema frente aos novos desafios da atualidade, acrescidos de exigências impostas pelos órgãos avaliadores, com o propósito para autorizar seu funcionamento ou permanência no Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG). Desta forma, é evidente que um dos principais objetivos e metas desses PPGs é obter sucesso na avaliação, já que é a partir dela que provém o financiamento de cursos, concessão de bolsas, auxílios à pesquisa e verbas para equipar bibliotecas, laboratórios, aquisição de material e equipamentos, etc.

Entretanto, para alcançar tais objetivos, os PPGs necessitam fundamentalmente do empenho e motivação de toda sua comunidade acadêmica, composta por gestores, discentes, servidores docentes e servidores técnico-administrativos. É por meio de pessoas motivadas e satisfeitas que os programas alcançarão altos índices de qualidade e produtividade, fundamentais para o sucesso no processo de avaliação.

Desta forma, sabe-se que é preciso proporcionar um ambiente de trabalho favorável, onde as pessoas possam produzir com qualidade. Neste sentido, surge o papel do gestor, que poderá intervir para transformar um ambiente de trabalho que atenda as expectativas de toda a comunidade acadêmica, tornando um ambiente favorável à produtividade e a qualidade. No entanto, na maioria das vezes, os gestores dos PPGs, como se observou, são os próprios docentes imprimindo dificuldades no desempenho de funções administrativas no papel de gestor, uma vez que isso exige conhecimentos que, muitas vezes, vão além de sua formação. Desta forma, para melhor desempenhar suas funções, é necessário o domínio de conceitos e técnicas de motivação, liderança e gestão.

Diante desta realidade, o presente trabalho abordou a pesquisa de clima organizacional como um mecanismo de apoio ao processo da avaliação, que permitiu o levantamento de

informações sobre o ambiente institucional, por meio da participação dos diversos atores que compõem a comunidade acadêmica, e a valorização de suas percepções, com vista à realização de uma análise fidedigna da instituição. Porém, uma lacuna na literatura sobre a avaliação do clima organizacional em PPGs, sobretudo direcionada ao público discente, ocasionou tanto a ausência de referencial teórico, quanto à existência de modelos validados para coleta de informações sobre tema.

Essas constatações motivaram a elaboração deste trabalho que se propôs a identificar os fatores relacionados ao clima organizacional que influenciam no ambiente trabalho de discentes e servidores docentes e técnico-administrativos dos Programas de Pós-Graduação de Química, Matemática, Ciências Biológicas: Bioquímica Toxicológica e Biodiversidade Animal da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), com o objetivo de contribuir com informações efetivamente úteis, capaz de desencadear ações de melhoria no ambiente de trabalho de toda a comunidade acadêmica desses PPGs. Logo, a partir desse objetivo geral, foram estabelecidos cinco objetivos específicos. O primeiro e o segundo objetivo específico tinham como propósito validar um instrumento para medir o clima organizacional de discentes e docentes dos PPGs do CCNE da UFSM.

Inicialmente, com a pesquisa bibliográfica realizada sobre os fundamentos do clima organizacional, dos diversos modelos de pesquisa de clima e dos fatores críticos para a implantação da gestão do clima foi possível identificar aquelas dimensões adequadas à realidade dos programas estudados. Após a construção e adaptação do instrumento, os dados obtidos por meio da percepção de discentes e docentes, permitiram validar o instrumento com categorias de análise e seus respectivos componentes.

Os resultados encontrados apontam que o instrumento construído possui consistência suficiente para possibilitar diagnósticos de clima organizacional no ambiente de trabalho dos discentes e docentes dos PPGs estudados. Logo, o instrumento proposto para avaliação discente passou a ser composto pelos seguintes fatores: comportamento dos orientadores e satisfação pessoal; planejamento e imagem institucional; relacionamento interpessoal, estilo comportamental dos professores; estrutura organizacional e condições de trabalho. Para os docentes o instrumento proposto tem sua nova estrutura baseada nos seguintes fatores: comportamento dos gestores; estrutura e satisfação; relacionamento interpessoal; condições de trabalho; satisfação, participação e informação.

Desta forma, os instrumentos propostos representam uma tentativa na compreensão, ao menos de parte, dos incontáveis componentes que influenciam, positiva e negativamente, o comportamento de discentes e docentes nesses programas.

O terceiro objetivo específico desta tese propôs-se verificar de que forma o clima organizacional é percebido e interpretado pelos discentes e docentes. Partiu-se do princípio de se detectar a percepção sobre questões vividas no dia-a-dia das pessoas, durante a realização do trabalho, que podem influenciar positiva ou negativamente em suas atitudes e assim refletir nos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Os resultados obtidos permitiram conhecer a percepção geral dos discentes e docentes sobre o ambiente interno dos PPGs do CCNE, por meio de diversos fatores relacionados a gestão, envolvimento/comprometimento, organização e condições de trabalho, realização/satisfação e relacionamento interpessoal.

Desta forma a análise do clima dos PPGs, de acordo com a percepção de discentes e docentes, destacou como pontos positivos o relacionamento, a integração, a amizade e a cooperação entre colegas de mesmo grupo, laboratório ou linha de pesquisa, bem como entre discente e orientador, revelando um clima de harmonia, compreensão e ajuda mútua dentro do grupo de trabalho. Logo, um bom relacionamento interpessoal fortalece o ambiente de amizade, de integração e confiança, influenciando de forma significativa, tornando o clima organizacional agradável e gerando comprometimento dentro do grupo. Do mesmo modo, o empenho dos gestores no crescimento dos PPGs também foi considerado um fator positivo. Quanto ao comportamento do orientador, evidencia-se de modo positivo, a comunicação, o comprometimento e o reconhecimento para com seus orientados. Destacou-se ainda como pontos positivos o elevado grau de comprometimento, empenho, dedicação, envolvimento de discentes e docentes na realização das tarefas. Os mesmos sentem-se motivados com o trabalho que realizam e revelam grande satisfação em fazer parte dos PPGs.

Os pontos considerados oportunidades de melhorias na percepção de discentes e docentes dos PPGs, referem-se as condições físicas de trabalho (temperatura, higiene, iluminação, etc), espaço físico do local de trabalho, equipamentos, materiais, manutenção de equipamentos e recursos para a participação em eventos científicos e pesquisa. Além disso, observou-se a insatisfação em relação à distribuição de tarefas ocasionando sobrecarga de trabalho. Discentes consideraram insuficiente a quantidade de horas-aula e as disciplinas essenciais na formação. Em relação ao orientador, discentes revelam que na maioria das vezes sentem falta de apoio e ajuda na interpretação e publicação dos resultados. No entanto, quando avaliam os demais docentes (orientadores) do PPG o nível de insatisfação aumenta consideravelmente, pois alegam a falta de disponibilidade, ajuda, cooperação, colaboração por parte dos demais orientadores do programa, inclusive quando avaliam a forma como seus próprios orientadores tratam demais discentes do programa. Já na avaliação

discente e docente em relação aos gestores do programa, fatores como comunicação, tomada de decisões e reconhecimento foram considerados oportunidades de melhoria.

Em se tratando dos pontos fracos, que interferem negativamente no clima dos PPGs, segundo a percepção de discentes e docentes, evidencia-se um sinal de alerta em questões relacionadas a falta de integração, relacionamento, amizade e cooperação entre colegas de diferentes grupos, laboratórios ou linha de pesquisas. Desta forma, observa-se um elevado grau de competitividade entre colegas de diferentes grupos, indicando uma preocupação neste sentido, podendo afetar de forma significativa o desempenho do público avaliado.

Com o mesmo propósito de fornecer informações aos gestores dos PPGs referente ao ambiente de trabalho da comunidade acadêmica, o quarto objetivo específico desta tese propôs-se verificar de que forma o clima organizacional é percebido e interpretado pelos servidores técnico-administrativos que desempenham suas atividades nas secretarias e departamentos dos PPGs do CCNE. Para tanto foram avaliados fatores relacionados ao estilo de gestão, trabalho realizado, envolvimento/comprometimento, comunicação, relacionamento interpessoal/ departamental, capacitação e realização profissional, e condições físicas de trabalho.

Os resultados confirmaram que os servidores técnico-administrativos percebem um clima organizacional favorável, pois se sentem motivados com o trabalho que executam e satisfeitos em trabalhar no CCNE. Logo, apresentam comprometimento, empenho, dedicação, envolvimento na realização das tarefas. Além disso, ao avaliar a gestão da direção do CCNE, os técnico-administrativos, consideram motivadora a receptividade, o reconhecimento e a forma como são todos são tratados. Do mesmo modo, sentem-se motivados com a gestão de seus superiores imediatos em aspectos relacionados a receptividade, valorização, respeito e apoio. Outros fatores que contribuem para a criação de um clima organizacional favorável, referem-se a integração, amizade, relacionamento e cooperação entre os colegas que trabalham próximos ou no mesmo setor.

Entretanto, fatores relacionados às condições de trabalho como instalações, espaço físico e a manutenção de equipamentos foram avaliados como oportunidades de melhoria, contribuindo pouco para a formação de um ambiente de trabalho favorável. Da mesma forma, a valorização e o reconhecimento pelo esforço e desempenho na realização de um bom trabalho foram avaliados como pontos a melhorar. Nota-se um descontentamento em alguns aspectos relacionados a gestão do superior imediato no que tange ao reconhecimento e a coordenação e distribuição de tarefas ocasionando uma sobrecarga de trabalho. Além disso, a participação espontaneamente em atividades promovidas, não é um fator que contribui para a motivação

segundo a percepção dos técnico-administrativos. Esses revelam ainda uma falha no processo de comunicação dos PPGs em relação a informações sobre as decisões que afetam o trabalho, informações transmitidas pelos superiores imediatos e a comunicação praticada pela unidade de ensino *versus* metas estabelecidas.

Na percepção dos técnico-administrativos aspectos relativos a integração, amizade, relacionamento e cooperação entre colegas de diferentes grupos de trabalho interferem negativamente no clima dos PPGs, revelando um sinal de alerta neste sentido. Além disso, questões relacionadas à oportunidade de ascensão profissional devido ao bom desempenho foram avaliadas como fatores que contribuem para falta de satisfação no ambiente de trabalho.

O quinto e último objetivo específico, foi atendido na medida em que foram identificados os fatores motivacionais (intrínsecos) e higiênicos (extrínsecos) relevantes na visão dos discentes e docentes. A análise dos dados revelou como fatores motivacionais (intrínsecos) o gosto pelo trabalho executado, o currículo, as oportunidades de crescimento, o reconhecimento profissional fora do programa, as linhas de pesquisa, a qualidade de conhecimento recebida e os desafios do programa. Já os fatores higiênicos (extrínsecos) considerados importantes para estabelecer um bom ambiente de trabalho, referem-se aos aspectos como bolsas, relacionamento entre colegas e entre discente e orientador. Desta forma, após a análise dos resultados fundamentados pela teoria de Herzberg sobre a motivação, constatou-se que os fatores motivacionais exercem maior influência sobre os fatores higiênicos. Percebe-se com isso, que existe nos PPGs uma motivação, responsável pelo desempenho e satisfação de discentes e docentes na realização de suas tarefas.

De acordo com as análises apresentadas no decorrer deste trabalho, fica confirmado que o instrumento de pesquisa utilizado, bem como as categorias e seus respectivos componentes adaptados e acrescidos de acordo com a realidade dos programas estudados, mostram-se adequado e importante, à luz dessa pesquisa, para a análise do clima nos PPGs do CCNE da UFSM.

Neste sentido, acredita-se que o instrumento desenvolvido nesta pesquisa, apropriadamente adaptado e validado, contribuiu eficazmente na investigação do clima organizacional dos PPGs. Os resultados obtidos permitirão aos gestores, conhecer a percepção do público em relação aos diversos fatores que afetam os níveis de motivação, satisfação e desempenho no ambiente de trabalho. De posse dessas informações os gestores poderão detectar as possíveis causas e conseqüências de problemas ocorridos nos PPGs aplicando medidas corretivas, principalmente, na melhoria da qualidade e na formulação de estratégias

de mudanças para o aumento da produtividade acadêmica. Desta forma, obterão sucesso no processo de avaliação dos PPGs junto a CAPES, considerando que a qualidade e a produtividade possuem um papel pivotal neste processo.

Enfim, conclui-se, por meio das análises realizadas e as observações apresentadas, que os discentes e servidores dos PPGs percebem os fatores do clima organizacional que influenciam no ambiente trabalho de forma semelhante nas suas diferentes dimensões. Notou-se que todas as categorias estudadas avaliam o local de trabalho de forma bastante satisfatória e principalmente gostam do trabalho que executam nos programas. Sentem-se comprometidos e empenhados na realização das tarefas resultando em um comportamento motivado, especialmente entre discentes e docentes onde as chances de colocação no mercado, as oportunidades de crescimento e o currículo representam a mola propulsora deste processo.

Uma das constatações mais importantes detectadas neste estudo foi a dissonância apresentada nas relações interpessoais. Discentes, docentes e técnico-administrativos avaliam satisfatoriamente as relações entre colegas de mesmo grupo revelando um clima de harmonia, compreensão, ajuda e amizade dentro do grupo de trabalho. No entanto, quando avaliadas as relações entre grupos distintos, apresentam percepções menos satisfatórias. Ficou perceptível ainda, um descontentamento de discentes quanto a colaboração, ajuda e disponibilidade dos demais orientadores do programa. Esta situação mostrou-se preocupante, pois, ao longo do tempo, caso não sejam implementadas ações para aprimorar os pontos de insatisfação detectados, o comportamento da comunidade acadêmica poderá ser afetado negativamente quanto ao desempenho, a satisfação, a motivação e a própria percepção favorável do clima organizacional dos PPGs como um todo. Avaliar os resultados supõe também que o descontentamento em relação ao relacionamento interpessoal de discentes e docentes especialmente entre diferentes grupos de trabalho, poderá ter sua origem em fatores relacionados a chance de colocação no mercado de trabalho, ao crescimento profissional, ao currículo, fatores que podem estar associados a competitividade avaliada nos programas.

É importante ressaltar, que questões relacionadas às condições de trabalho como instalações, materiais, equipamentos, conserto de equipamentos e apoio financeiro para pesquisa e eventos precisam de ações de melhorias, já que representam insatisfações neste sentido. Também, aspectos relacionados à gestão dos programas quanto a comunicação, tomada de decisões e reconhecimento necessitam de ações de melhorias. Outro aspecto a destacar é a sobrecarga de trabalho ocasionada pela má distribuição de tarefas gerando um descontentamento em todas as categorias estudadas, agravada quando há a necessidade do discente possuir uma atividade remuneratória fora do programa, ocasionada pela ausência de

bolsas de auxílio financeiro. Nota-se ainda, um descontentamento de discentes em relação a quantidade de horas-aula, disciplinas e avaliam a necessidade imediata de reforma no almoxarifado setorial.

Finalizando, concluiu-se que através das análises realizadas, foi possível conhecer o clima organizacional dos Programas de Pós-Graduação de Química, Matemática, Ciências Biológicas: Bioquímica Toxicológica e Biodiversidade Animal do CCNE/UFSM, levando-se em consideração as percepções de toda a comunidade acadêmica em relação aos fatores que influenciam no ambiente de trabalho. Desta forma, foi possível não só proporcionar uma visão de como se encontra o clima dos programas, como também verificar seus pontos fortes, deficiências e oportunidades de melhorias. Constituindo-se assim, um valioso instrumento para o sucesso dos PPGs voltados para a melhoria da qualidade e aumento da produtividade.

A complexidade que envolve a avaliação do clima organizacional no ambiente de trabalho do público acadêmico implicando em uma infinidade de componentes que influenciam o ambiente de trabalho e principalmente a lacuna na literatura referente ao tema em PPGs, especialmente quando voltado ao público discente, representam as principais limitação encontradas neste estudo. No entanto, mesmo com essas limitações, este trabalho representou uma tentativa na compreensão, ao menos de parte, dos incontáveis componentes que influenciam, positiva e negativamente, o comportamento humano no ambiente de trabalho do público acadêmico dos PPGs.

Contudo, é importante lembrar que este estudo avaliou o clima momentâneo, sendo necessário, portanto que outras pesquisas de clima sejam constantemente realizadas para que a melhoria do clima organizacional faça parte de um processo contínuo favorável não só para a satisfação dos usuários, como também para o crescimento dos PPGs e conseqüentemente da instituição.

Sugere-se também que, além do questionário, seja aplicada uma entrevista, o que possibilitará a coleta mais detalhada de dados e uma análise mais profunda dos resultados. Além disso, é preciso aprofundar estudos sobre clima organizacional em PPGs como perspectiva de uma nova forma de gerir pessoas nesse tipo de organização, com isso, sugere-se um aprofundamento nas metodologias de mensuração do clima que possam garantir uma maior precisão e confiabilidade na apuração dos dados pesquisados.

Finalizando, espera-se que os resultados desta pesquisa sirvam de referência aos gestores nos processos de melhoria da qualidade e produtividade, não apenas dos programas estudados como os demais que desejarem se valer deste estudo. Sugere-se ainda, que pesquisas futuras elaborem um plano de ação, que deverá ser adotado pelos PPGs avaliados,

para o alcance dos objetivos. Faz-se necessário também que as reflexões levantadas neste estudo não se esgotem, pois ainda é preciso muita discussão para a construção de mais conhecimento sobre o clima organizacional nos PPGs. E, assim, conclui-se que a pesquisa cumpriu sua função de contribuir para o processo de gestão, ao clarificar questões que devem ser pensadas no ato de gerir, aplicando medidas corretivas, principalmente para a melhoria da qualidade e o aumento da produtividade, garantindo assim, o sucesso no processo de avaliação junto a CAPES. Os resultados aqui obtidos demonstram a ampliação do tema e o muito sobre ele que se tem a pesquisar. Das questões aqui destacadas, a presente tese é seguramente um primeiro olhar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à administração: uma introdução à psicologia organizacional.** São Paulo: Atlas, 1981.

ANTUNES, A. V.; SANT'ANNA, L. R. **Satisfação e motivação no trabalho do enfermeiro.** Revista Brasileira de Enfermagem, v. 49, n. 3, p. 425-34, 1996.

ARCHER, E. R. **O mito da motivação.** In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ARROTEIA, J. C. **Aspectos da avaliação do ensino superior.** Revista Portuguesa de Educação, Portugal, v. 13, n. 2, p. 111- 123, 2000.

BALDRIDGE, J. V. **Organizational characteristics of colleges and universities.** In: BALDRIDGE, J. V. e DEAL, T. **The dynamics of organizational change in educations.** California: McCutchan Publishing Corporation, 1983.

BARROS NETO, J. P. de. **Teorias de Administração.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BASSETT-JONES, N.; LLOYD, G. C. **Does Herzberg's motivation theory have staying power?** Journal of Management Development, v. 24, n. 10, p. 929-943, 2005.

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

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa organizacional.** Revista Produção, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.

BONFIM, T.M.; STEFANO, R.,S. e ANDRADE, S.,M., **Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte do estado do Paraná – uma análise a partir do clima organizacional .** XIII SEMEAD, Seminários em Administração 09/2010.

BOOG, G. G.; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes.** v. 2, São Paulo: Gente, 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E. **Em busca do conceito de linha de pesquisa.** Revista de Administração Contemporânea - RAC, Curitiba, Paraná, v. 7, n. 2, p. 157-170, 2003.

BORUCHOVITCH, E.; BZUNECK, J. A. (orgs.). **A motivação do aluno**: contribuições da psicologia contemporânea. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. **Comprometimento organizacional em uma instituição universitária**. Revista de Administração, v. 28, n. 3, p. 50-61, 1993.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 dez. 1996. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, v. 134, n. 248, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27834-27841.

BRESSOUX, P. **As pesquisas sobre o efeito-escola e o efeito-professor**. Educação em Revista. Belo Horizonte, n. 38, p. 17-38, 2003.

BROXADO, S. **A verdadeira motivação na empresa**: entendendo a psicologia organizacional e dicas para a motivação no dia-a-dia das empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CABRAL, A. B.; JUNIOR, A. A. S.; SOUZA, R. J. de. **Clima organizacional em organizações policiais militares**. Revista Brasileira de Gestão e desenvolvimento Regional, v. 5, n. 1, jan-abr/2009, Taubaté, SP, Brasil.

CALDERÓN, V., JESÚS, A.; MOUSALLI, K., GLORIA, M. **Capital humano: Elemento de diferenciação entre as organizações**. Actualidad Contable Faces, vol. 15, núm. 24, enero-junio, 2012, pp. 05-18 Universidad de los Andes Merida, Venezuela.

CAPES. *Avaliação da pós-graduação*. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/avaliacao-da-pos-graduacao>>. Acesso em: 5 dez. 2011.

\_\_\_\_\_. **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino. Avaliação da pós-graduação**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/avaliacao-da-pos-graduacao>> Acesso em: 19 mar. 2013.

\_\_\_\_\_. **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino. Avaliação da pós-graduação**. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/avaliacao/avaliacao-da-pos-graduacao>> Acesso em: 19 mai. 2012.

CARBONE, P. P. **Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, 2000.

CASASSUS, J. **Tarefas da educação**. Campinas: Autores Associados, 1995.

CASTILLO, L., LENGUA, C., PÉREZ HERRERA, P.A. **Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario Colombiano**. International Journal of Psychological Research, v.4, n.1, 2011.

CASTRO, M de; DALMAZ, T. **Avaliação do clima organizacional em uma universidade pública**. Revista eletrônica Latu Sensu. Unicentro, ed. 6, p 1 -19, 2008.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CODA, R. **Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH**. Revista de Administração, São Paulo, n. 75, dez., 1993.

COLOSSI, N. **Clima organizacional**. Florianópolis: CPGA/UFSC, 1991. Texto de uso CPGA/UFSC.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COSTA, J. A. **Imagens organizacionais da escola**. 3. ed. Porto: Edições Asa, 2003.

CRESPO, M. L. F. **Artigo de título: Construção de uma medida de clima criativo em organizações**. Rev. Estudos de Psicologia, PUC-Campinas, v. 21, no. 2, maio/agosto 2004.

CURY, A. **Organização, sistemas e métodos: uma visão holística**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DURHAM, E. R. **A institucionalização da Avaliação**. In: DURHAM, E. R.; SCHWARTZMAN, S. (Orgs.). Avaliação do ensino superior. São Paulo: Edusp, 1992.

ESPINDOLA, M.B. e OLIVEIRA, A. P. V. D. **Análise comportamental: um estudo de como o comportamento organizacional pode influenciar o clima organizacional de uma indústria**. SynThesis Revista Digital FAPAM, Pará de Minas, v.1, n.1, 179-200, out. 2009.

ESTEVE, J. M. **Mal-estar docente: a sala de aula e a saúde dos professores**. São Paulo:Edusc, 1999.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 8 ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

FERRAZ, C. R.; SIQUEIRA, M. M. M. **Bem-estar no trabalho: estudo com uma amostra de professores**. Trabalho apresentado no IV GIBEST - Grupo Interinstitucional de Pesquisa Bem-Estar, Suporte e Trabalho. Uberlândia, MG, 2006.

FERREIRA, C. M. M. **Crise e Reforma do Estado: Uma questão de Cidadania e Valorização do Servidor**. Revista do Serviço Público, v. 120, n. 3, 1996.

FERRER, A. T. **La Evaluación y la calidad: dos cuestiones sometidas a discusión. Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio, v. 7, n. 22, p. 25-46, jan./mar. 1999.

FLEURY, M. **A gestão de competência e a estratégia organizacional**. In: FLEURY, M. T. (Coord.). As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002, p. 51-61.

FONTAINE, A. M. **Motivação e realização escolar em função do contexto social**. Revista Portuguesa de Pedagogia, v. 22, p. 313-336, 1988.

FOREHAND, G. A., GILMER, H. B. **Environmental variation in studies of organizational behavior**. Psychological Bulletin, v. 62, n. 6, p. 361-382, 1964.

FORTES, V. C.; FILHO, A. C. B.; CORREIA, M. R.; SANTOS, R. B. C. dos. **Clima organizacional em Instituição de Ensino Superior (IES): a percepção dos docentes**. In: VII congresso nacional de excelência em gestão, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2011.

FRANCO, Maria E. D. P. **Universidade, pesquisa e inovação: o Rio Grande do Sul em perspectiva**. Passo Fundo: Ediupf, 1997.

GASPARETTO, L. E. **Pesquisa de clima organizacional: o que é e como fazer**. São Paulo: Scortecci, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOI, C. K. **Pulsão e Cognição: categorias da motivação na aprendizagem**. Revista de Ciências Humanas, n. 32, p. 329-347, 2002.

GOMES, F.R. **Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações São Paulo**, v. 42 • n. 2 • p. 95-103 RAE - Revista de Administração de Empresas • Abr./Jun. 2002.

GONZALES, I.; OLIVEIRA, M.; SOUZA, S.; BEHR, S.; SOARES, M.; PELISSARI, A. 2011 Oct 20. **Pesquisa de clima organizacional: Um estudo em uma secretaria municipal de educação do estado do Espírito Santo**. *Qualit@s Revista Eletrônica* [Online] 12:2. Disponível: <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1310>.

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

HAIR, J. J.; MONEY, A.; BABIN, B.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANSEN, F.; SMITH, M.; HANSEN, R. B. **Rewards and Recognition in Employee Motivation**. Compensation & Benefits Review, v. 34, n. 5, p. 64-72, 2002.

HARRISON, B.J. **Are you to Burnout? Fund Raising Manage**.v.30, n.3, p 25-28, 1999.

HAYDT, R. C. C. **Curso de didática geral**. 8.ed. São Paulo: Ática, 2006.

HERZBERG, F. **Work and nature of man**. Ohio: Cleaneand, 1966.

\_\_\_\_\_. **The motivation to Work**. New Work: John Wiley and sons, inc., 1959.

\_\_\_\_\_. **One more time: how do you motivate employees?** Harvard Business Review, v. 46, n. 1, p. 53-62, 1968.

HOFFMANN, R. C.; LEAL, W. V. **Pesquisa de clima organizacional aplicada a Instituições de Ensino Superior**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO

DE PONTA GROSSA, 1., 2009, Ponta Grossa. Anais... Ponta Grossa: 2009. Disponível em: <[www.isapg.com.br/2009/ciepg/download.php?id=3](http://www.isapg.com.br/2009/ciepg/download.php?id=3)>. Acesso em: 19 mar. 2013.

KHAN, O. U., KHAN, S.; SAEED, T. (2011). **Does hygiene and motivators classified by Herzberg are same for middle managers and direct labor?**(Petroleum sector of Pakistan). Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business, 2 (11), 280-295.

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

KONDO, Y. **Motivação Humana**. 3 ed. São Paulo: Gente, 1994.

KRUM, D. **Psicologia do trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

KUNSCH, M.M.K. **Universidade e Comunicação na Edificação da Sociedade**. São Paulo: Loyola, 1992.

LACERDA, A. L. de; WEBER, C.; PORTO, M. P.; SILVA, R. A. da. **A importância dos eventos científicos na formação acadêmica: estudantes de biblioteconomia**. Revista ACB. v.13, n.1, p.130-144, 2008.

LANER, A. S.; CRUZ, J. B. **Repensando as organizações: da formação à participação**. São Paulo: Fundação Boiteux, 2004.

LATHAM, G. P. **Work motivation: history, theory, research, and practice**. SAGE Publications, 2006.

LAZZARINI, S. G. **Estudos de Caso: aplicabilidade e limitações do método para fins de pesquisa**. Economia e empresas, v. 2, n.4, p 17-26, 1995.

LEITÃO, J. S.; GUIMARÃES, T. A.; ROSAL, M. A. **Metodologia de Diagnóstico de Clima Organizacional em Ambiente de Inovação Tecnológica**. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1998, Foz do Iguaçu. Anais...Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. CD-ROM.

LEMKE, A. P. **Solução computacional para um sistema de avaliação da qualidade dos serviços em IES, baseado nos parâmetros do PQSP**. 2005. 94 f. Monografia (Bacharelado em Ciência da Computação) – Programa de Bacharelado em Ciência da Computação do Instituto de Física e Matemática da Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2005. Disponível em: <[http://www.ufpel.edu.br/prg/sisbi/bibct/acervo/info/2005/mono\\_ana\\_paula\\_lemke.pdf](http://www.ufpel.edu.br/prg/sisbi/bibct/acervo/info/2005/mono_ana_paula_lemke.pdf)>. Acesso em: 19 mar. 2013.

LITWIN, G.; STRINGER, R. **Motivation and organizational Climate**. Boston: HUP, 1968.

LUZ, R. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

\_\_\_\_\_. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

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

MACCARI, E. A.; ALESSIO, E. M.; RODRIGUES, L. C.; QUONIAM, T. **Contribuição a gestão dos programas de pós-graduação Stricto sensu em Administração no Brasil com Base nos Sistemas de Avaliação Norte Americano e Brasileiro.** 2008, 250f. Tese de doutorado. Faculdade de Economia Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

MACHADO, N. S.; SILVEIRA, A. **Configurações estruturais em organizações universitárias.** Florianópolis: Insular, 1998.

MAGRO, D. **New Public Management, Managerialismo, e Ensino Superior: Uma análise das transformações na UDESC.** Florianópolis: 2011. Tese Doutorado. Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2011.

\_\_\_\_\_. **Um estudo sobre o clima organizacional da UDESC.** Florianópolis: 2005. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Estado de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

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

MALLET, R. **O poder do ambiente sobre a produtividade.** Am. Lat. Brasil, n.24, jun. 2009. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/negocios-admin-artigos/clima-organizacional-o-poder-do-ambiente-sobre-a-produtividade-990188.html>>. Acesso em 19 mar. 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital.** São Paulo: Atlas, 2007

MEZOMO, J. C. **Gestão da qualidade na escola: princípios básicos.** São Paulo: Terra. 1994.

MORAES, L. F. R.; MARQUES, A. L.; CORREIA, L. F. **Comprometimento organizacional: uma contribuição ao constructo.** In: Encontro nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração, 22, 1998, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

MOREIRA, D. A. **Didática do Ensino Superior: Técnicas e Tendências.** São Paulo: Pioneira, 1998.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal.** 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1986.

MOTTA, K. A. M. B. **A mediação do suporte na relação entre o estilo gerencial e o clima organizacional.** Goiania: 2006. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Católica de Goiás, 2006.

MULLER, M.; RAUSKI, E. F.; EYNG I. S.; MOREIRA, J. **Comprometimento organizacional: um estudo de caso no supermercado “Beta”**. Revista Gestão Industrial, v. 4, n. 1, p. 511-518, 2005.

NASCIMENTO, L. F. **Modelo CAPES de avaliação: Quais as consequências para o triênio 2010-2012?** Resista ANGRAD. Administração: Ensino e Pesquisa: Rio de Janeiro. v. 11, n. 4, p.- 579-600, out/nov/dez 2010. Disponível em: [http://www2.capes.gov.br/rbpg/images/stories/downloads/RBPG/Vol.5\\_10\\_dez2008/Debates\\_Artigo1\\_n10.pdf](http://www2.capes.gov.br/rbpg/images/stories/downloads/RBPG/Vol.5_10_dez2008/Debates_Artigo1_n10.pdf). Acesso em 19 mar. 2013.

OLIVEIRA, R. A. de; SANTOS, M. J. dos; TADEUCCI, M. S. R. **Correlação entre clima organizacional e inovação: importância do gerenciamento de variáveis que influenciam o ambiente inovativo de uma universidade pública federal**. Gestão & Regionalidade, v. 27, n. 81, 2011.

PRPGP. **Caderno de Indicadores**. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/prpgp/?p=988>>. Acesso em: 16 mar. 2011.

REGO, A.; SOUTO, S. **A percepção de justiça como antecedente do comprometimento organizacional: um estudo luso-brasileiro**. Revista de administração contemporânea, v. 1, n.8, p. 151-177, 2004.

RESENDE, E.; BENAITER, P. R. **Gestão de clima organizacional: uma ferramenta de melhoria contínua que leva em conta as pessoas**. São Paulo: Enio Resende & Consultores Associados, 1997.

REUNI. 2007. **Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais**. Disponível em: [http://sucuri.ufsm.br/\\_docs/reuni/PROPOSTA\\_REUNI\\_UFSM.pdf](http://sucuri.ufsm.br/_docs/reuni/PROPOSTA_REUNI_UFSM.pdf). Acesso em: 2 mar.2012.

RIZZATI, C. E. **Análise do clima organizacional de uma universidade federal brasileira: caso da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC**. X Colóquio internacional sobre gestión en América Del Sur. Mar del Plata 8,9 y 10 de dezembro de 2010.

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

\_\_\_\_\_. **Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Florianópolis, 2002. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence=1> Acesso em: 2 mar.2012.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI Jr., G.; SARMENTO, J. V. S.; RIZZATTI, G.; RIZZATTI, C. E. **Análise do clima organizacional de uma universidade federal brasileira: caso da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC**. X Colóquio internacional sobre gestión en América Del Sur. Mar del Plata 8,9 y 10 de dezembro de 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1998.

ROCHA, E. P.; SALLES, J. A. A. **Competências e a gestão de pessoas**. Revista de administração CREUPI. v. 05, n. 09, p. 35-43, 2005.

RODRIGUES, C. M. C. **Proposta de Avaliação Integrada ao Planejamento Anual: Um Modelo para as UCGs**. 2003. 341 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS, Porto Alegre, 2003.

RODRIGUEZ, L. L. **Novos enfoques sobre Administração Universitária**. In: III CONGRESSO DA ORGANIZAÇÃO UNIVERSITÁRIA INTERAMERICANA. Administração Universitária em tempos de crise: perspectivas para o ano 2000. Salvador, 1983.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, C. da; CARLOTTO, M. S. **Síndrome de Burnout e satisfação no trabalho em profissionais de uma instituição hospitalar**. Revista Sociedade Brasileira de Psicologia Hospitalar, v.8, n.2, 2005.

SACHAU, D. A. **Resurrecting the motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement**. Human resource development review, v. 6, n. 4, p. 377-393, 2007.

SALDANHA, Arthur de Mattos. **A atmosfera organizacional e o bem estar psíquico dos contribuintes individuais**. São Paulo: Atlas, 1974.

SALGADO, L. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005

SANDES, W. F. **Diagnóstico do Clima Organizacional da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso**. Monografia. Universidade Federal de Mato Grosso, 2001.

SANTOS, J. N. **XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Cartagena, Colombia, 30 oct. - 2 Nov. 2012.

SANTOS, L. C. dos; VASQUEZ, O C. **A pesquisa de clima organizacional como instrumento de suporte à avaliação nas instituições de ensino superior**. Avaliação (Campinas) Sorocaba, vol.17, n.1, pp.43-63, Mar. 2012. [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-40772012000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772012000100003&lng=en&nrm=iso) . Acesso em 15 mar. 2013.

SANTOS, N. L.; FARIA, L.; RURATO, P. **Educação e aprendizagem de adultos: avaliação do auto-conceito de competência cognitiva e da auto-aprendizagem**. In: V Congresso Galego-Portugués de Psicopedagogía. n. 4, v. 6, p. 649-656, 2000.

SARAIVA, L. A. S. **Cultura organizacional em ambiente burocrático**. Revista de administração contemporânea, v. 6, n. 1, p. 187-207 2002.

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

SCHERMERHORN, J. R. Jr., HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHNEIDER, B.; REICHERS, A. E. **On the etiology of climates**. *Personnel Psychology*, v.36, n.1, p.19-39, 1983.

SCHUCH JR, V. F. **A estruturação da universidade em questão: o caso da UFSM**. *Revista Brasileira de Administração da Educação*, v. 11, n. 2, 1995.

SECONELLI, L. I. Z. **Clima organizacional no contexto de uma Instituição de Ensino Superior: um estudo de caso na pró-reitoria de administração da Universidade Federal de São Carlos**. Departamento de Engenharia de Produção - DEP Curso de Especialização em Gestão Pública. 2010.

SERCE, **Segundo Estudo Regional Comparativo e Explicativo**. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0016/001609/160926POR.pdf>> Acesso em: 15 de ago. 2009.

SILVA, A. T. da. **Administração e controle**. 10 ed. São Paulo: Atlas S.A, 1997.

SILVA, J. C. **O Exame Nacional de Cursos: a utilização de resultados por instituições do Distrito Federal**. Brasília, 2001. Dissertação (mestr.) Universidade de Brasília. 155 f., 2001.

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

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

SOUZA, J. P. de.; PEREIRA, L. B. **Pós-Graduação no Brasil: análise do processo de concentração**. *Acta Scientiarum*, Maringá, v. 24, n. 1, p. 159-166, 2002.

SPECTOR, P. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2002.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio do Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, D. V. de O. F. **Clima organizacional: uma abordagem sobre líderes e liderados**. Monografia para obtenção do grau de especialista em Gestão Estratégica e Qualidade.à Universidade Cândido Mendes, 2011. Brasília

TOSCHI, E. O Espaço Intersubjetivo de Sala de Aula. In: SILVA, L. D.; POLENZ, T. (Org.). **Educação e Contemporaneidade: Mudança de Paradigma na Ação Formadora da Universidade**. Canoas: Ulbra, 2002.

TRIGUEIRO, M.G.S. **A avaliação institucional nas universidades brasileiras: diagnósticos e perspectivas**. CRUB: Brasília, 1998.

UFSM, 2011. **Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)**. Disponível em: [www.ufsm.br](http://www.ufsm.br) Acesso em: 10/junho 2011.

VASQUEZ, A. Depoimentos: **Brasília, Infocapes-Boletim Informativo da Capes**, v.10, n.4, p.28-34, 2002.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, E. F. and VIEIRA, M. M. F. **Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança**. *Rev. adm. contemp.* [online]. 2004, vol.8, n.2, pp. 181-200

WITTER, G. P. **Produção científica**. Campinas: Átomo, 1997.

YAMAMOTO, O., H.; TOURINHO, E. Z.; BASTOS, A. V, B.; MENANDRO, P. R. M. **Produção científica e “produtivismo”: há alguma luz no final do túnel?** RBPG, Brasília, v. 9, n. 18, p. 727 - 750, dezembro de 2012.



5. ( ) 5º semestre      6. ( ) 6º semestre      7. ( ) 7º semestre      8. ( ) 8º semestre

**5. Renda mensal proveniente de:**

1. ( ) Bolsa      2. ( ) Atividade remunerada (pública ou privada)      3. ( ) Renda dos pais/familiares

**6. Curso**

1. ( ) PPG em Bioquímica Toxicológica      2. ( ) PPG em Química  
3. ( ) PPG em Matemática      4. ( ) PPG em Biodiversidade

**II. Dados da Pesquisa**

Leia atentamente o conteúdo dessas afirmativas e avalie o quanto cada uma delas descreve o que você pensa em relação **ao seu curso**. Para responder, assinale com um **“X” apenas em um dos itens da escala de 1 a 5, escolha o ponto que melhor descreve a sua opinião**, conforme o quadro abaixo.

Caso a afirmativa não corresponda a sua situação de trabalho, deixe-a **em branco**.

1	2	3	4	5
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo um Pouco</b>	<b>Não Concordo, nem Discordo</b>	<b>Concordo um Pouco</b>	<b>Concordo Totalmente</b>

Nº	QUESTÕES	1	2	3	4	5
1.	O nível de integração entre as pessoas do meu laboratório é bom					
2.	Meu orientador reconhece meu esforço e dedicação					
3.	Meus trabalhos são realizados com empenho, dedicação e comprometimento					
4.	Considero suficiente a quantidade de horas-aulas ministradas pelos professores do programa					
5.	Existe no programa um relacionamento de integração entre os laboratórios					
6.	Considero-me respeitado e valorizado pelos professores do programa					
7.	No meu laboratório as pessoas se respeitam e se ajudam na realização das tarefas					
8.	No programa as pessoas se respeitam e se ajudam na realização das tarefas					
9.	Os professores do programa estimulam o desenvolvimento de estudos e pesquisas					
10.	Meu orientador estimula o desenvolvimento de estudos e pesquisas					
11.	Concentro-me em cada trabalho que executo					
12.	Participo das decisões que envolvem meu trabalho					

Nº	QUESTÕES	1	2	3	4	5
13.	Tenho amigos no meu laboratório					
14.	Tenho amigos em outros laboratórios do programa					
15.	Meu orientador esclarece metas e objetivos a serem atingidos					
16.	Penso no trabalho mesmo não estando trabalhando					
17.	O programa possui todos os equipamentos (computador, centrífuga, espectrofotômetro, etc.) necessários para realização das atividades.					
18.	Meu laboratório possui todos os equipamentos (computador, centrífuga, espectrofotômetro, etc.) necessários para realização das atividades.					
19.	Meu laboratório possui todos os materiais (produtos químicos/vidrarias, didáticos, etc.) necessários para realização dos meus trabalhos					
20.	Sinto que meu esforço e desempenho são reconhecidos por todos no meu laboratório					
21.	Sinto-me parte integrante da minha equipe de trabalho					
22.	Meu orientador está sempre disposto a ajudar					
23.	Os professores do programa estão sempre dispostos a ajudar					
24.	Participo das discussões na sala de aula, no laboratório, no meu local de trabalho, etc.					
25.	Estou satisfeito com as condições físicas (temperatura, higiene, ruído, iluminação, etc.) do meu laboratório					
26.	De forma geral, estou satisfeito em trabalhar no meu laboratório					
27.	De forma geral, estou satisfeito em ser aluno do programa					
28.	Mantenho amizade com colegas fora do trabalho					
29.	Meu orientador faz com que eu me sinta motivado e comprometido com meu trabalho					
30.	Procuro sempre aprender coisas novas					
31.	Existe competitividade entre colegas no meu laboratório					
32.	Existe competitividade entre colegas no programa					
33.	Meu orientador é aberto a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos seus alunos					
34.	Os professores do programa são abertos a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos alunos					
35.	O espaço físico do meu laboratório atende às condições para execução das tarefas					
36.	Quando desenvolvo meu trabalho no laboratório, sinto que o mesmo me proporciona satisfação pessoal e profissional					

Nº	QUESTÕES	1	2	3	4	5
37.	O nível de competitividade no meu laboratório não chega prejudicar o meu trabalho					
38.	O nível de competitividade no programa não chega prejudicar o meu trabalho					
39.	Meu orientador sabe coordenar as pessoas e distribuir tarefas adequadamente					
40.	Aceito de forma receptiva sugestões ou críticas construtivas					
41.	O programa possui todas as disciplinas essenciais para minha formação					
42.	Eu indicaria um amigo meu para trabalhar no meu laboratório					
43.	A competitividade influencia positivamente na produtividade do programa					
44.	Percebo que meu orientador age da melhor forma para minimizar conflitos					
45.	Participo espontaneamente de atividades promovidas pelo programa					
46.	Participo espontaneamente de atividades promovidas no meu laboratório					
47.	Tenho um bom relacionamento com meus colegas do laboratório					
48.	Tenho um bom relacionamento com meu orientador					
49.	Meu orientador disponibiliza tempo quando preciso dele					
50.	Os orientadores do programa disponibilizam tempo quando preciso deles					
51.	Gosto e procuro participar das decisões que afetam o trabalho em minha área					
52.	O programa realiza prontamente a manutenção de equipamentos					
53.	No trabalho que realizo sinto-me motivado porque gosto do que faço					
54.	No meu laboratório tenho liberdade para falar, criticar, sugerir e trocar informações					
55.	Todos os alunos são tratados da mesma forma pelo meu orientador					
56.	Os professores do programa tratam todos os alunos da mesma forma					
57.	O programa disponibiliza recursos para participação em eventos científicos					
58.	O programa disponibiliza financiamento à pesquisa					
59.	Sempre que possível procuro formas de melhorar a qualidade e a produtividade do meu trabalho no laboratório					
60.	As tarefas, em meu laboratório, são distribuídas adequadamente entre todos evitando sobrecarga					
61.	Eu me sinto satisfeito com o volume de trabalho que realizo					
62.	No meu laboratório pontos de vista divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão					

Nº	QUESTÕES	1	2	3	4	5
63.	Meu orientador se preocupa em manter seus alunos informados sobre as coisas que possam afetar o trabalho					
64.	Interesso-me diretamente pelos resultados gerados pelo meu trabalho					
65.	Possuo conhecimento de todas as tarefas exigidas no meu trabalho					
66.	Gosto da qualidade dos meus trabalhos					
67.	Eu posso contar com a ajuda dos meus colegas para resolver problemas inesperados					
68.	Meu orientador dá ênfase à realização de um bom trabalho e atribui importância a altos padrões de desempenho, que são desafiadores e estimulantes					
69.	Tenho todas as informações que preciso para realizar os meus trabalhos					
70.	Tenho orgulho de ser aluno deste programa					
71.	O horário de trabalho exigido no laboratório não causa transtornos na minha vida pessoal					
72.	As tarefas que desempenho no programa possuem muito significado e importância para mim					
73.	Posso dizer sinceramente que tenho uma boa visão sobre os rumos e objetivos da minha área					
74. Dos itens abaixo relacionados, enumere <u>10 fatores</u> por ordem de importância (01 mais importante,.... 10 menos importante) que você considera atualmente como os principais fatores de motivação no programa. Marque somente as opções que retratam o real sentimento de hoje, não aquilo que você gostaria que ocorresse.						
	Instalações físicas					
	Horário de trabalho no laboratório					
	Quantidade de conhecimento que recebo					
	Qualidade do conhecimento que recebo					
	Integração da equipe de trabalho					
	Linhas de pesquisa					
	Materiais necessários					
	Equipamentos necessários					
	Chance de colocação no mercado					
	Autonomia					
	Currículo					
	Gosto do que faço					
	Bolsa					

74. Dos itens abaixo relacionados, enumere 10 fatores por ordem de importância (01 mais importante,... 10 menos importante) que você considera atualmente como os principais fatores de motivação no programa. Marque somente as opções que retratam o real sentimento de hoje, não aquilo que você gostaria que ocorresse.

	Imagem do programa
	Desafios existentes no programa
	Relacionamento com os colegas
	Participação das decisões
	Relacionamento com o orientador
	Valorização e reconhecimento pelo trabalho que executo
	Sou ouvido
	Outros:

Você gostaria de fazer algum comentário sobre o programa que não tenha sido abordado nas questões anteriores? Faça-o neste espaço.

---



---



---

#### **APÊNDICE B** – Questionário aplicado aos servidores docentes

Prezado Professor:

O presente questionário é um instrumento de pesquisa de cunho acadêmico referente à tese de doutorado da aluna Angélica Balconi de Freitas do Programa de Pós-Graduação em Educação em Ciência e tem como objetivo a coleta de dados que servirá tanto de base para a confecção da tese citada, quanto para o fornecimento de informações relevantes à melhoria da produtividade nos programas.

Portanto, solicito sua colaboração no sentido de responder com precisão e prontidão às questões elaboradas. Cabe enfatizar a importância da sua participação, bem como informar que o questionário será considerado estritamente confidencial e as respostas não serão tratadas de modo individualizado. Agradeço antecipadamente sua valiosa contribuição. **Não coloque seu nome!** Qualquer dúvida entrar em contato com a



Nº	Questões	1	2	3	4	5
1.	Existe no programa um relacionamento de integração entre os grupos de pesquisa					
2.	No programa todos os professores são tratados com respeito, independente de suas opiniões					
3.	Meus trabalhos são realizados com empenho, dedicação e comprometimento					
4.	Minha sala de permanência é ampla e confortável					
5.	Tenho liberdade para expor minha opinião entre os demais colegas do programa					
6.	A gestão do programa é aberta para receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos professores					
7.	Concentro-me em cada trabalho que executo					
8.	O Programa possui todos os equipamentos (computador, centrífuga, espectrofotômetro, etc.) necessários para realização das atividades					
9.	Meu laboratório possui todos os equipamentos (computador, centrífuga, espectrofotômetro, etc.) necessários para realização das atividades					
10.	Meu laboratório possui todos os materiais (produtos químicos/vidrarias, didáticos, etc.) necessários para realização dos trabalhos					
11.	Participo das decisões que envolvem meu trabalho no programa					
12.	Estou satisfeito com as condições físicas (temperatura, higiene, iluminação, etc.) do meu laboratório					
13.	Tenho todas as informações que preciso para realizar o meu trabalho					
14.	No programa as pessoas se respeitam e se ajudam na realização das tarefas					
15.	A gestão do programa explica adequadamente o motivo das decisões tomadas					
16.	Penso no trabalho mesmo não estando trabalhando					
17.	Sinto que meu esforço e desempenho são reconhecidos no programa					
18.	Tenho amigos no programa					
19.	Existe cooperação entre a gestão e os professores do programa					
20.	Participo das discussões da coordenação, em sala de aula, no laboratório, etc.					
21.	O espaço físico do meu laboratório atende às condições para execução das tarefas					
22.	Eu recebo reconhecimento devido toda vez que realizo um bom trabalho					
23.	Sinto-me parte integrante da minha equipe de trabalho					
24.	O processo de gestão do programa é democrático					
25.	Quando desenvolvo meu trabalho sinto que o mesmo me proporciona satisfação pessoal e profissional					

Nº	Questões	1	2	3	4	5
26.	Existe competitividade entre os grupos de pesquisa do programa					
27.	Considero eficiente e eficaz a gestão dos recursos financeiros do programa					
28.	Eu indicaria um amigo meu para trabalhar como orientador no programa					
29.	O nível de competitividade no programa não chega prejudicar o meu trabalho					
30.	Os gestores do programa são empenhados na busca do crescimento do programa					
31.	Melhero minhas habilidades continuamente					
32.	O programa realiza prontamente a manutenção de equipamentos					
33.	A competitividade influencia positivamente na produtividade do programa					
34.	Aceito de forma receptiva sugestões ou críticas construtivas					
35.	No trabalho que realizo sinto-me motivado, porque gosto do que faço					
36.	Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho					
37.	Tenho um bom relacionamento com meus alunos					
38.	Tenho um bom relacionamento com alunos do programa					
39.	A gestão do programa dá ênfase à realização de um bom trabalho e atribui importância a altos padrões de desempenho que são desafiadores e estimulantes					
40.	Participo espontaneamente de atividades promovidas pelo programa					
41.	Eu me sinto satisfeito com o volume de trabalho que realizo					
42.	No programa tenho liberdade para falar, criticar, sugerir e trocar informações					
43.	Quanto a minha produtividade pessoal acredito que utilizo ao máximo minha capacidade					
44.	Gosto da qualidade dos meus trabalhos					
45.	No programa pontos de vista divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão					
46.	Gosto e procuro participar das decisões que afetam o trabalho em minha área					
47.	Tenho orgulho de ser professor deste programa					
48.	Eu posso contar com a ajuda dos meus colegas para resolver problemas inesperados					
49.	Sempre que possível, procuro formas de melhorar a qualidade e a produtividade do meu trabalho					
50.	As tarefas que desempenho no programa possuem muito significado e importância para mim					
51.	Interesso-me diretamente pelos resultados gerados pelo meu trabalho					
52.	Posso dizer sinceramente que tenho uma boa visão sobre os rumos e objetivos da minha área					

Nº	Questões	1	2	3	4	5
53.	O programa disponibiliza recursos para participação em eventos científicos					
54.	O programa disponibiliza financiamento à pesquisa					
55. Dos itens abaixo relacionados, enumere <u>10</u> fatores por ordem de importância (01 mais importante,.... 10 menos importante) que você considera atualmente como os principais fatores de motivação no programa. Marque somente as opções que retratam o real sentimento de hoje, não aquilo que você gostaria que ocorresse.						
	Instalações físicas					
	Horário de trabalho no programa					
	Oportunidade de crescimento profissional					
	Qualidade da equipe de trabalho (alunos)					
	Relacionamento com alunos					
	Relacionamento com colegas de trabalho					
	Linhas de pesquisa					
	Materiais necessários					
	Equipamentos necessários					
	Reconhecimento profissional fora do programa					
	Autonomia					
	Currículo					
	Gostar do que faz					
	Salário					
	Apoio financeiro					
	Imagem do programa					
	Desafios existentes no programa					
	Participação das decisões					
	Valorização e reconhecimento no programa					
	Ser ouvido					
	Outros:					

Você gostaria de fazer algum comentário sobre o programa que não tenha sido abordado nas questões anteriores? Faça-o neste espaço.

---



---



---



---



4. ( ) De 16 a 20 anos    5. ( ) De 21 a 25 anos    6. ( ) Mais de 25 anos

## II. Dados da Pesquisa de Clima Organizacional

Leia atentamente o conteúdo dessas afirmativas e avalie o quanto cada uma delas descreve o que você pensa em relação **ao seu local de trabalho**. Para responder, assinale com um “X” **apenas em um dos itens da escala de 1 a 5, escolha o ponto que melhor descreve a sua opinião**, conforme a quadro abaixo.

1	2	3	4	5
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo um Pouco</b>	<b>Não Concordo, nem Discordo</b>	<b>Concordo um Pouco</b>	<b>Concordo Totalmente</b>

Nº	Questões	1	2	3	4	5
1	Considero o CCNE um bom lugar para se trabalhar					
2	O nível de integração entre os servidores do CCNE é bom.					
3	Existe no CCNE um relacionamento de integração entre os Departamentos					
4	Quando apresento uma sugestão de melhoria no meu setor, meu superior imediato reconhece minha iniciativa e me dá a oportunidade para debater com outros colegas e superiores					
5	A Direção do CCNE é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições dos seus funcionários					
6	A comunicação praticada pelo CCNE facilita a compreensão sobre como meu trabalho se relaciona com as metas estabelecidas.					
7	O plano de carreira (PCCTAE) é importante para meu desempenho no setor onde atuo.					
8	O espaço físico do meu local de trabalho atende às condições para execução das tarefas					
9	Recebo reconhecimento devido quando realizo um bom trabalho					
10	Estou comprometido com a minha participação nos programas de capacitação/treinamento/desenvolvimento da instituição					
11	Tenho liberdade para realizar meu trabalho da forma que considero melhor					
12	Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho					
13	O CCNE promove oportunidades de integração(lazer, cultura, esporte) para os seus servidores.					
14	Meu chefe imediato apóia minha participação em programas de capacitação					
15	A Direção do CCNE trata todos seus servidores com justiça					
16	Tenho todas as informações que preciso para realizar o meu trabalho.					
17	A capacitação oferecida pelo CCNE ajuda a melhorar meu desempenho no trabalho					

Nº	Questões	1	2	3	4	5
18	As instalações são adequadas para meu desempenho no trabalho.					
19	Me sinto valorizado no meu setor					
20	Melhorho minhas habilidades continuamente.					
21	Me sinto apto a assumir maiores responsabilidades do que as que tenho atualmente					
22	No meu setor as pessoas se respeitam e se ajudam na realização das tarefas diárias					
23	Considero que as atividades de integração contribuem para a melhoria do clima de trabalho no CCNE					
24	Meu superior imediato é receptivo às sugestões de mudanças					
25	Considero que a Direção do CCNE tem uma comunicação franca e aberta com os servidores.					
26	Sou informado adequadamente sobre as decisões que afetam meu trabalho					
27	O CCNE oferece oportunidades para meu desenvolvimento e crescimento profissional					
28	Aceito de forma receptiva sugestões ou críticas construtivas.					
29	O trabalho em meu setor é distribuído adequadamente entre todos evitando sobrecarga					
30	Me considero respeitado e valorizado pelo meu superior imediato					
31	Meu superior imediato transmite todas as informações que preciso conhecer					
32	Eu gosto do trabalho que executo					
33	O CCNE realiza prontamente a manutenção de equipamentos					
34	Participo espontaneamente de palestras e reuniões promovidas pelo CCNE					
35	Possuo conhecimento de todas as tarefas exigidas pelo cargo que ocupo.					
36	Meu superior imediato sabe coordenar as pessoas e distribuir tarefas adequadamente					
37	A instituição oferece oportunidades de ascensão profissional devido ao bom desempenho dos funcionários					
38	Meu local de trabalho é um lugar psicologicamente e emocionalmente saudável para se trabalhar.					
39	Os salários pagos pela instituição estão compatíveis com os práticos no mercado de trabalho					
40	Disponho de materiais e produtos necessários para execução do meu trabalho					