

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO  
DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Andressa Fighera

**AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA  
DE GESTÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

Santa Maria, RS, Brasil  
2017

**Andressa Fighera**

**AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA DE  
GESTÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM - RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Orientadora: Prof. Dra. Márcia Zampieri Grohmann

Santa Maria, RS, Brasil  
2017

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Figuera, Andressa  
Avaliação do Clima Organizacional como Ferramenta de  
Gestão na Universidade Federal de Santa Maria / Andressa  
Figuera.- 2017.  
114 p.; 30 cm

Orientadora: Márcia Zampieri Grohmann  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de  
Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, RS, 2017

1. Clima Organizacional 2. Gestão Pública 3.  
Instituições de Ensino Superior I. Zampieri Grohmann,  
Márcia II. Título.

**Andressa Fighera**

**AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA DE  
GESTÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM - RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Aprovada em 31 de julho de 2017.

---

**Márcia Zampieri Grohmann, Dra. (UFSM)**  
(Presidente/Orientadora)

---

**Luciana Flores Batistella, Dra. (UFSM)**

---

**Carolina Fleck, Dra. (UNIPAMPA)**

Santa Maria, RS, Brasil  
2017

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, pela vida e por minha saúde, que me possibilita, a cada novo dia, coragem para superar desafios e buscar novos objetivos;

ao meu marido, André, pelo amor, compreensão e companheirismo ao longo de toda esta caminhada;

aos meus pais, Aury e Lourdes, e minhas irmãs, Valéria e Isabel, por serem sempre meus grandes incentivadores;

aos meus sobrinhos, Otávio e Gabriel, que, mesmo sem saber, recarregavam minhas energias nos momentos de cansaço;

aos amigos, de longe e de perto, pela torcida, e por ouvirem minhas inquietudes, sempre com uma palavra de amizade e apoio no final;

à minha orientadora Márcia Zampieri Grohmann, pelos ensinamentos, disponibilidade e pela paciência ao longo deste trabalho;

à gestora da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, Neiva Maria Cantarelli, que foi mais do que uma chefe, apoiando e incentivando minhas aspirações, e sendo compreensiva nos momentos em que precisei. Na figura dela, estendo meus agradecimentos a todos os colegas de Pró-Reitoria;

à Universidade Federal de Santa Maria, por me oportunizar a busca pelo conhecimento, a contribuição para a gestão pública, e a satisfação de sentir-me parte desta grande Instituição.

Enfim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para o êxito deste trabalho.

## RESUMO

### **AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

AUTORA: Andressa Fighera

ORIENTADORA: Márcia Zampieri Grohmann

O presente estudo teve como objetivo propor a implantação de um processo de avaliação de clima organizacional adequado ao contexto da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Para tanto, foram estudados seis modelos de avaliação de clima organizacional, chegando-se ao modelo de Rizzatti (2002) como o mais adequado ao contexto de uma instituição pública de ensino. Assim, um instrumento de avaliação de clima organizacional adaptado do autor foi aplicado a 399 (trezentos e noventa e nove) servidores da UFSM. Os resultados, a partir da análise das dimensões contempladas, e da análise da influência do perfil dos participantes na avaliação do clima organizacional, possibilitaram a apresentação de um diagnóstico referente ao clima organizacional na UFSM que, de maneira geral, pode ser considerado positivo. Sequencialmente, por meio da análise fatorial exploratória, foi possível ajustar o instrumento de pesquisa, que restou composto pelas dimensões: Imagem Institucional; Políticas de Recursos Humanos; Sistema de Assistência e Benefícios; Estrutura Organizacional; Organização e Condições de Trabalho; Relacionamento Interpessoal; Comportamento das Chefias, Satisfação Pessoal e Turno Único (flexibilizado) de Trabalho, sendo possível propor uma metodologia completa de avaliação de clima organizacional para a Universidade Federal de Santa Maria.

**Palavras-chave:** Gestão Pública. Clima Organizacional. Instituições de Ensino Superior.

## **ABSTRACT**

### **ASSESSMENT OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AS A MANAGEMENT AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF SANTA MARIA**

**AUTHOR:** Andressa Fighera  
**ADVISOR:** Márcia Zampieri Grohmann

The present study aimed to propose the implementation of an organizational climate assessment process appropriate to the context of the Federal University of Santa Maria (UFSM). In order to do so, six models of organizational climate assessment were studied, reaching Rizzatti's model (2002) as the most appropriate to the context of a public educational institution. Thus, an instrument of organizational climate assessment adapted from the author was applied to 399 (three hundred and ninety nine) UFSM servers. The results, based on the analysis of the variables contemplated, and the analysis of the influence of the profile of the participants in the evaluation of the organizational climate, enabled the presentation of a diagnosis referring to the organizational climate in the UFSM, which, in general, can be considered positive. Sequentially, through the exploratory factorial analysis, it was possible to adjust the research instrument, which remained composed by the variables: Institutional Image; Human Resources Policies; System of Assistance and Benefits; Organizational Structure; Organization and Working Conditions; Interpersonal Relationship; Behavior of Managers, Personal Satisfaction and Single (flexible) work shift. Thus, it was possible to propose a complete methodology of evaluation of organizational climate for the Federal University of Santa Maria.

**Keywords:** Public Management.Organizational Climate.Higher Education Institutions.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Comparação entre as dimensões dos modelos apresentados.....	31
Quadro 02 - Distribuição do Universo da Pesquisa.....	34
Quadro 03 – Dimensões e Componentes da Análise do Clima Organizacional.....	36
Quadro 04 - Distribuição das variáveis do questionário por dimensão.....	37
Quadro 05 - Apresentação das variáveis do questionário por dimensão.....	38



## LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Sexo dos respondentes.....	42
Tabela 02 - Estado Civil dos respondentes.....	43
Tabela 03 - Idade dos respondentes.....	43
Tabela 04 - Categoria dos respondentes.....	44
Tabela 05 – Lotação dos respondentes.....	46
Tabela 06 – Ocupação da função de chefia.....	47
Tabela 07 - Análise da Dimensão Imagem Institucional.....	48
Tabela 08 - Análise da Dimensão Política de Recursos Humanos.....	50
Tabela 09 - Análise da Dimensão Sistema de Assistência e Benefícios.....	51
Tabela 10 - Análise da Dimensão Estrutura Organizacional.....	52
Tabela 11 - Análise da Dimensão Organização e Condições de Trabalho.....	54
Tabela 12 - Análise da Dimensão Relacionamento Interpessoal.....	54
Tabela 13 - Análise da Dimensão Comportamento das Chefias.....	55
Tabela 14 - Análise da Dimensão Satisfação Pessoal.....	57
Tabela 15 - Influência do Sexo na Avaliação do Clima Organizacional.....	58
Tabela 16 - Influência da Categoria na Avaliação do Clima Organizacional.....	60
Tabela 17 - Influência da Função de Chefia na Avaliação do Clima Organizacional.....	62
Tabela 18 - Influência do Estado Civil na Avaliação do Clima Organizacional.....	66
Tabela 19 - Influência da Idade na Avaliação do Clima Organizacional.....	68
Tabela 20 - Influência da Escolaridade na Avaliação do Clima Organizacional.....	69
Tabela 21 - Influência da Unidade de Lotação na Avaliação do Clima Organizacional.....	72
Tabela 22- Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para Dimensão Imagem Institucional.....	76
Tabela 23- Análise Fatorial Dimensão Imagem Institucional.....	77
Tabela 24-Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para Dimensão Política de Recursos Humanos.....	77
Tabela 25- Análise Fatorial Dimensão Política de Recursos Humanos.....	78
Tabela 26- Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para Dimensão Sistema de Assistência e Benefícios.....	79
Tabela 27- Análise Fatorial Dimensão Sistema de Assistência e Benefícios.....	79
Tabela 28- Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para Dimensão Estrutura Organizacional..	80
Tabela 29- Análise Fatorial Dimensão Estrutura Organizacional.....	81
Tabela 30- Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para Dimensão Organização e Condições de Trabalho.....	82
Tabela 31- Análise Fatorial Dimensão Organização e Condições de Trabalho.....	82
Tabela 32-Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para Dimensão Relacionamento Interpessoal.....	83
Tabela 33- Análise Fatorial Dimensão Relacionamento Interpessoal.....	83
Tabela 34-Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para Dimensão Comportamento das Chefias.....	84
Tabela 35- Análise Fatorial Dimensão Comportamento das Chefias.....	85
Tabela 36- Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para Dimensão Satisfação Pessoal.....	85
Tabela 37- Análise Fatorial Dimensão Satisfação Pessoal.....	86

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 01 - Escolaridade dos respondentes.....	45
--	----

## **LISTA DE APÊNDICES**

APÊNDICE A- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

APÊNDICE B – Termo de Confidencialidade

APÊNDICE C – Autorização Institucional

APÊNDICE D – Instrumento de Coleta de Dados

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 OBJETIVOS.....	15
1.1.1 Objetivo Geral.....	15
1.1.1 Objetivos Específicos.....	15
1.2 JUSTIFICATIVA.....	15
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	19
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	21
2.3 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	23
2.3.1 Modelo de Litwin e Stringer.....	23
2.3.2 Modelo de Sbragia.....	24
2.3.3 Modelo de Campbell e co-autores.....	26
2.3.4 Modelo de Luz.....	26
2.3.5 Modelo de Mejías et al.....	28
2.3.6 Modelo de Rizzatti.....	28
2.4 CASOS DE AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS.....	32
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	34
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	34
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA E AMOSTRA.....	35
3.3 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS.....	36
3.4. TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	40
3.5 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS.....	41
3.5.1 Riscos e benefícios do estudo.....	41
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	43
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS PARTICIPANTES.....	43
4.2 AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	47
4.2.1 Avaliação Geral do Clima Organizacional e por Dimensões.....	48
4.2.1.1 Imagem Institucional.....	48
4.2.1.2 Política de Recursos Humanos.....	49
4.2.1.3 Sistema de Assistência e Benefícios.....	51
4.2.1.4 Estrutura Organizacional.....	52
4.2.1.5 Organização e Condições de Trabalho.....	53
4.2.1.6 Relacionamento Interpessoal.....	54
4.2.1.7 Comportamento das Chefias.....	55
4.2.1.8 Satisfação Pessoal.....	56
4.3 INFLUÊNCIA DO PERFIL NA AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	58
4.3.1 Influência do Perfil na Avaliação do Clima Organizacional - Teste t.....	58
4.3.1.1 Influência do Sexo na Avaliação do Clima Organizacional.....	58
4.3.1.2 Influência da Categoria na Avaliação do Clima Organizacional.....	60
4.3.1.3 Influência da Função de Chefia na Avaliação do Clima Organizacional.....	62
4.3.2 Influência do Perfil na Avaliação do Clima Organizacional - Teste ANOVA.....	65
4.3.2.2 Influência da Faixa Etária na Avaliação do Clima Organizacional.....	67
4.3.2.3 Influência da Escolaridade na Avaliação do Clima Organizacional.....	68
4.3.2.4 Influência da Unidade na Avaliação do Clima Organizacional.....	70
4.4 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA.....	75
4.4.1 Análise Fatorial do Instrumento adaptado do Modelo de Rizzatti.....	76
4.4.1.1 Análise Fatorial – Dimensão Imagem Institucional.....	76

4.4.1.2 Análise Fatorial – Dimensão Política de Recursos Humanos .....	77
4.4.1.3 Análise Fatorial – Dimensão Sistema de Assistência e Benefícios.....	79
4.4.1.4 Análise Fatorial – Dimensão Estrutura Organizacional .....	80
4.4.1.5 Análise Fatorial – Dimensão Organização e Condições de Trabalho .....	81
4.4.1.6 Análise Fatorial – Dimensão Relacionamento Interpessoal.....	83
4.4.1.7 Análise Fatorial – Dimensão Comportamento das Chefias.....	84
4.4.1.8 Análise Fatorial – Dimensão Satisfação Pessoal.....	85
5 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA.....	88
5.1 A CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA UFSM.....	89
5.2 OBJETIVOS .....	90
5.2.1 Objetivo Geral.....	90
5.2.2 Objetivos Específicos.....	90
5.3 DINÂMICA DE FUNCIONAMENTO .....	91
5.4 METODOLOGIA .....	91
5.4.1 Público-Alvo .....	91
5.4.2 Disponibilização da Pesquisa.....	91
5.4.3 Apresentação do Instrumento.....	91
5.4.4 Divulgação do Relatório Final .....	97
5.5 RECURSOS FINANCEIROS ESTIMADOS.....	97
5.6 CRONOGRAMA.....	98
6 CONCLUSÃO .....	99
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	100
APÊNDICES.....	108
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....	108
APÊNDICE B – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE .....	110
APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL.....	111
APÊNDICE D – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS APLICADO .....	112



## 1 INTRODUÇÃO

As constantes evoluções no ambiente organizacional têm modificado a forma de administrar as organizações públicas e privadas. Especialmente no âmbito público, Marques (2003) conceitua que a nova Gestão Pública busca renovar e inovar o funcionamento da Administração, adotando técnicas do setor privado, adaptadas às suas características próprias, assim como desenvolver iniciativas para o logro da eficiência econômica e a eficácia social. Embora muitas organizações ainda preservem características ultrapassadas de gestão, e não consigam responder com agilidade e qualidade às recentes demandas, novas ferramentas estão, aos poucos, sendo inseridas no contexto da administração pública.

Nesse contexto de modificação, incluem-se, também, as Instituições Públicas de Ensino. Elas estão marcadas pelo crescimento acelerado do número de cursos, de alunos e pela expansão da educação à distância, a partir dos anos 2000. O Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI, instituído pelo governo federal em 2007, buscou dotar as universidades federais das condições necessárias para ampliação do acesso e permanência na educação superior, com consequente expansão na estrutura das organizações e no quadro de servidores públicos. Entretanto, sem a devida contrapartida orçamentária, prevista pelo Programa, e com o aumento de discentes de forma muito superior ao quadro de servidores destas Instituições (Lima, 2011), compromete-se a qualidade das funções desempenhadas, com a consequente piora do trabalho e o sobrecarregamento dos profissionais envolvidos.

A área de gestão de pessoas busca acompanhar essa transformação. No que se refere às organizações públicas, tem atuado, intensamente, na prevenção do processo de adoecimento mental do servidor. Embora este possua certa estabilidade, está sujeito a outros determinantes que caracterizam a precarização do seu trabalho. Dentre eles estão: privatização de empresas públicas, terceirização de setores, instabilidade devido a mudanças políticas, ações descontinuadas, greves, entre outros (NUNES; LINS, 2009). Observa-se que o estresse relacionado ao trabalho é apontado como uma das principais causas de adoecimento dos servidores no país, acarretando em aposentadorias precoces, licenças de afastamento do trabalho e absenteísmo. Em se tratando da Universidade Federal de Santa Maria, objeto deste estudo, os números confirmam a tendência do cenário nacional. De acordo com o sistema de informações da Instituição, dentre as licenças registradas para tratamento da saúde dos servidores, no ano de 2015, que totalizaram 2.216 licenças, cerca de 24% estão relacionadas a

transtornos mentais e comportamentais, demonstrando a necessidade de investigação do assunto.

Nesse sentido, a avaliação do clima organizacional é uma ferramenta fundamental. Identificar o clima organizacional e os mecanismos que afetam os sentimentos dos membros de uma organização é, conforme Silva (2003), a base para entender como as práticas da organização influenciam no desempenho e interesse das pessoas. O conceito de clima organizacional pode ser definido, de acordo com Laner e Cruz (2004, p. 55) como sendo “a percepção molar desenvolvida pelas pessoas em relação ao próprio ambiente de trabalho”. Porém, para que se possa analisar adequadamente o clima organizacional, é necessária a utilização de um instrumento que realmente mensure os aspectos principais da organização. Para Coda (1997, p. 101) “uma investigação adequada sobre clima organizacional começa exatamente pela escolha e definições operacionais das variáveis formadoras deste conceito”. Por essa razão, a escolha de um modelo que contenha variáveis de mensuração adequadas é muito importante para o sucesso da avaliação do clima organizacional.

Observa-se que, no âmbito das organizações públicas, o estudo do clima organizacional ainda não é utilizado com frequência, conforme preceitua Rizzati:

O estudo de clima organizacional abre uma nova dimensão na busca de explicações sobre o comportamento organizacional, especialmente quando voltado para a identificação dos aspectos que mais influenciam na percepção dos problemas institucionais, preocupação teórica ainda carente principalmente nas universidades públicas federais, recentemente atingidas pela globalização e pela reforma do aparelho do estado (RIZZATI, 2002, p.20).

Na Universidade Federal de Santa Maria, mostra a literatura existente, que estudos sobre clima organizacional já foram realizados em algumas unidades, porém, de forma isolada, sem contemplar a avaliação do clima organizacional como um estudo institucional. Dentre eles, podem-se citar os seguintes trabalhos: Clima organizacional do Departamento de Letras Vernáculas do Centro de Artes e Letras da UFSM, (Bandeira, 2005); Clima Organizacional: Fatores Significativos na Percepção de Docentes e Discentes Vinculados a Programas de Pós-Graduação (Moro et al, 2014); A Percepção do Clima Organizacional no Serviço Público: Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de Santa Maria (Arenhardt e Franchi, 2014). Contemplar a avaliação de clima como um estudo institucional, inclusive, é um item que está previsto no Plano de Gestão da Instituição, para o período de 2014 a 2017, através da ação estratégica “Avaliar o clima



organizacional, visando propor melhorias nas condições de trabalho e nas relações interpessoais” (UFSM, Plano de Gestão 2014-2017).

É importante, pelo anteriormente exposto, implantar um processo de avaliação de clima organizacional adequado ao contexto da Universidade Federal de Santa Maria. Tal ferramenta possibilitará conhecer a percepção de seus servidores, auxiliando na prevenção do adoecimento, e de forma a aperfeiçoar o desempenho da organização e a melhoria dos serviços prestados. Assim, este estudo será norteado pela seguinte questão: Como implantar um processo de avaliação de clima organizacional adequado ao contexto da Universidade Federal de Santa Maria?

## 1.1 OBJETIVOS

Para o desenvolvimento do estudo, foram definidos um objetivo geral e três objetivos específicos, os quais serão buscados durante a realização deste trabalho.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Este estudo tem como objetivo propor a implantação de um processo de avaliação de clima organizacional adequado ao contexto da Universidade Federal de Santa Maria.

### 1.1.1 Objetivos Específicos

- Identificar e descrever metodologias de avaliação de clima organizacional;
- Utilizar metodologia para a realização de uma avaliação de clima organizacional na Instituição de Ensino em questão;
- Caracterizar o perfil e a percepção dos servidores quanto às variáveis de avaliação de clima organizacional investigadas.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Para que as instituições possam obter sucesso em sua missão, é essencial que disponham de ferramentas estratégicas que, quando utilizadas, contribuam com o desenvolvimento e comprometimento dos funcionários, de forma a atingir sua finalidade principal. A avaliação do clima organizacional, como uma destas ferramentas, pode, de

acordo com Souza (1978), contribuir para o aumento da satisfação das necessidades dos envolvidos, canalizando esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais.

Nas instituições públicas, especialmente, existe, segundo Rodriguez (1983), um conjunto de características que as distinguem das demais organizações, razão pela qual a avaliação do clima organizacional também deve abordar tais particularidades. Estas organizações possuem procedimentos demasiadamente burocráticos, regulamentados por normas externas e internas. Os cargos de gestão mudam com frequência e são, normalmente, definidos a partir de interesses políticos. As promoções e progressões da carreira são estritamente vinculadas à legislação nacional do plano de carreira dos servidores públicos, o que torna o estímulo ao desenvolvimento, além do previsto pelo plano, pouco atrativo. Carbone (2000) ratifica este contexto, e afirma que, no setor público, a legislação, a burocracia e os diversos interesses políticos prejudicam a plena atuação da área de gestão de pessoas. Além da diferenciação em termos de estrutura e processos, que são bastante enrijecidos na organização pública, há também grande diferença comportamental e cultural entre os servidores públicos. A garantia de estabilidade e isonomia salarial, concedidos por lei federal aos servidores, representa uma barreira ao desenvolvimento e a inovação, isso porque, ocasiona a ausência de preocupação com resultados e adoção de metas, além do sentimento de desestímulo entre os servidores. Percebe-se grande resistência na proposição de mudanças, o que torna o ambiente menos produtivo do que efetivamente poderia ser. Por fim, observa-se, ainda, um quadro de adoecimento mental entre os servidores, acarretando aposentadorias precoces, afastamentos do trabalho e absenteísmo.

O contexto acima descrito tem gerado questionamentos quanto ao funcionamento da administração pública, que tem sido direcionada, aos poucos, a adotar uma nova abordagem gerencial, privilegiando a descentralização, o controle de resultados e o gerenciamento de recursos humanos (Abrucio, 2007). Nessa transformação, Guimarães (2000) traz como desafio da administração pública, transformar estruturas burocráticas em organizações alinhadas com os novos modelos de gestão estratégica. Neste cenário de transformações, de acordo com 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”.

A literatura existente demonstra que há poucas pesquisas relacionadas ao clima organizacional em órgãos públicos, em se tratando de instituições de ensino superior, os

índices são ainda menores. Por isso, os sistemas de avaliação e gestão universitária precisam de indicadores de mensuração que atendam às necessidades institucionais e também possibilitem aos gestores propiciar qualidade e efetividade, tanto no ambiente de trabalho como nos diferentes níveis da organização (MUJICA DE GONZÁLEZ; PÉREZ DE MALDONADO, 2007). Além de subsidiar os gestores quanto à percepção de importantes indicadores sobre o clima na organização, as informações obtidas também são úteis para desenvolver análises comparativas entre instituições similares.

Na Universidade Federal de Santa Maria, a avaliação do clima organizacional é, também, uma ação estratégica proposta no Plano de Gestão para o período de 2014 a 2017, que ainda não foi contemplada. Tal ação encontra-se descrita no eixo vinculado a “Valorização das pessoas”, da seguinte forma: “Avaliar o clima organizacional, visando propor melhorias nas condições de trabalho e nas relações interpessoais”. Ressalta-se que o documento Plano de Gestão 2014-2017 foi construído com amparo no Plano de Desenvolvimento Institucional, que comunica a estratégia de atuação da Instituição para os próximos anos. Ainda, em se tratando do Plano de Gestão citado, estudos apontam que o principal ponto fraco diagnosticado na análise ambiental da referida Instituição Federal de Ensino (IFE) é a falta da cultura de planejamento.

Nesse sentido, compreende-se a importância de ferramentas de gestão como a avaliação do clima organizacional como forma de orientar e subsidiar o sistema de planejamento e gestão da organização na execução de suas ações, proporcionando a eficácia no gerenciamento de recursos.

### **1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO**

O presente estudo estrutura-se em seis capítulos. No primeiro, introduz-se o tema do trabalho e a problemática do estudo, ressaltando-se os objetivos, bem como a justificativa para sua realização.

No segundo capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica do estudo, conforme a bibliografia analisada. Nesta seção são abordados, inicialmente, conceitos sobre as Instituições de Ensino Superior. Sequencialmente, são apresentados aspectos conceituais do tema clima organizacional e modelos de avaliação de clima organizacional já utilizados e seus respectivos fatores de avaliação.

O terceiro capítulo descreve os aspectos metodológicos que norteiam a pesquisa, incluindo o tipo e natureza da pesquisa, universo e amostra, instrumento da pesquisa, forma de coleta e tratamento dos dados, entre outros.

No quarto capítulo, apresenta-se a análise dos dados coletados, demonstrando-se os resultados obtidos, através de textos, tabelas e gráficos, bem como comparações e deduções.

O quinto capítulo apresenta a proposta de implantação do processo de avaliação do clima organizacional na UFSM.

Por fim, o sexto e último capítulo aborda as principais conclusões e recomendações para estudos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentado o resultado da pesquisa bibliográfica, visando, por meio da teoria, oferecer subsídios para uma melhor compreensão do tema estudado. Assim, são abordadas: as instituições de ensino, a partir de uma breve explanação sobre origem, principais aspectos, e relação com os indivíduos que a compõem. Na sequência, é abordado o tema clima organizacional, a partir de seus diferentes conceitos e relações, com apresentação de casos de organizações públicas que realizam a análise do clima organizacional. E os diferentes modelos de avaliação do clima organizacional existentes são o tópico seguinte, seguidos de uma análise sobre os mesmos, e, finalmente, a apresentação do modelo a ser utilizado nesse estudo.

### 2.1 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

A história da criação da universidade no Brasil revela, inicialmente, considerável resistência, seja de Portugal, como reflexo de sua política de colonização, seja da parte de brasileiros, que não viam justificativa para a criação de uma instituição desse gênero na Colônia, considerando mais adequado que as elites da época procurassem a Europa para realizar seus estudos superiores (MOACYR, 1937, p. 580-581). As primeiras escolas de ensino superior no país foram fundadas em 1808 com a chegada da família real portuguesa. Segundo Schwartzman (2008), são essas as instituições mais antigas. Dentre importantes momentos históricos que envolvem a organização das instituições de ensino superior, podem-se citar os Decretos 19.850, 19.851 e 19.852, de 11 de abril de 1931, que estabeleceram a organização universitária e o Estatuto da Universidade Brasileira.

A universidade, conforme Rizzatti (2002), é uma instituição de ensino superior que compreende faculdades ou escolas em número variável, agrupadas em escolas profissionais e centros de ciências humanas, sociais e científico-tecnológicos, com autoridade para conferir títulos de graduação e pós-graduação. Para Chauí (2003), a universidade é uma instituição social e como tal exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo. No interior de uma instituição universitária observa-se a presença de opiniões, atitudes e projetos conflitantes que exprimem divisões e contradições da sociedade. Segundo Lanzilloti (1997), as universidades são geradoras de conhecimento, que atuam na produção, utilização e preservação desse conhecimento, o que lhes caracteriza de forma diferenciada quando comparada a outras organizações.

Se até o final do século XIX existiam apenas vinte e quatro instituições de ensino superior no Brasil (Martins, 2002), a partir dos anos setenta houve grande crescimento do número de matrículas de alunos no ensino superior. Sobral (2004) explica que o crescimento do ensino superior a partir dos anos setenta deu-se, principalmente, em virtude da concentração urbana e exigência de aperfeiçoamento para a mão de obra industrial e de serviços. O número de matrículas, que no ano de 1975 atingia a marca de duzentas e setenta e seis mil, em 2010 ascendeu para 15 milhões (LAMARRA, 2010). Certamente, a educação superior passa por amplos processos de mudança nas últimas décadas. As reformas, onde ocorreram, invariavelmente remeteram à necessidade de expansão do sistema, o que de fato tem ocorrido, mesmo que a intensidade seja variável (MANCEBO et al, 2015).

A universidade é dotada de diversos recursos que garantem seu funcionamento, dentre eles: materiais, financeiros, tecnológicos e humanos. Nas universidades se transmitem e se absorvem símbolos que influenciam o meio social, sendo produzidas ideias, conhecimentos e valores (VLASMAN; CASTRO, 1985). Nesse mesmo sentido, Tachizawa e Andrade (2002, p. 54) afirmam que “uma instituição de ensino, como um organismo vivo, é um agrupamento humano em interação, que, ao se relacionar entre si e com o meio externo, através de sua estruturação interna de poder, faz uma construção social da realidade”. Moreira (apud LEMKE, 2005) explica que as instituições de ensino são organizações ou empresas prestadoras de serviço que vivenciam um complexo funcionamento, já que a natureza do seu negócio é a educação, um serviço intangível. Destaca-se, ainda, que as instituições de ensino são formadas de pessoas para pessoas.

Para Gibson et al (1981) o fato das pessoas serem as responsáveis pela interação e interdependência das variáveis que envolvem a organização torna o ambiente bastante diferenciado no que tange aos aspectos pessoais e culturais. Assim, entende-se que é importante o desenvolvimento de uma gestão voltada para as pessoas, já que a qualidade do serviço prestado pelas instituições depende da qualidade das pessoas que as constituem, sendo elas que determinam seu sucesso ou seu fracasso (MEZOMO, 1994). O ambiente de uma instituição de ensino reflete os indivíduos que a compõem, seus processos de trabalho, formas de comunicação e relações estabelecidas. Os gestores que atuam no contexto educacional devem estimular entre as pessoas a construção de relações coletivas baseadas na compreensão, no respeito mútuo e na ética (ABRAMOVAY, 2003). Nesse sentido, Brunet (1992) ressalta que cada instituição de ensino possui seu próprio clima, e que ele determina a qualidade de vida e a produtividade das pessoas que dela fazem parte.

Frente a isso, é fundamental a busca por estudos de avaliação que possibilitem a mensuração de todas essas questões que compõem a dinâmica de uma instituição de ensino, tendo por base a participação das pessoas que as completam.

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

A preocupação com os trabalhadores e, acima de tudo, a valorização das pessoas como peça fundamental para o funcionamento da estrutura organizacional motivou uma série de investigações sobre o comportamento humano a partir de 1930. De acordo com Santos e Vásquez (2011), estudiosos de diversas áreas ocuparam-se da pesquisa sobre o comportamento humano na organização, preocupando-se, principalmente, com temas relacionados à interação entre indivíduos, fatores que impulsionavam ou desestimulavam a realização das atividades e a influência do fator humano na produtividade e no desempenho organizacional.

Nesse sentido, surgiram as primeiras pesquisas que buscavam avaliar a percepção dos indivíduos sobre os elementos e as condições de trabalho aos quais estavam submetidos, conduzindo os estudos para uma nova área de pesquisa, denominada clima organizacional.

Os estudos sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, por meio dos trabalhos desenvolvidos por Forehand e Gilmer (1964) que tratavam a respeito do comportamento organizacional e das variações ambientais.

Já no ano de 1968, Litwin e Stringer realizaram uma experiência em laboratório de estudo, na qual simularam três diferentes organizações, com dirigentes atuando de maneiras diferentes em cada uma delas. Os resultados dessa experiência demonstraram que cada uma das organizações apresentou diferenças em termos de satisfação e desempenho, o que levou os autores a concluir que o clima organizacional pode ser criado de diferentes formas, a partir do estilo de liderança escolhido pelos dirigentes. Campbell et al (1970) Kolb, Rubin e McIntyre (1971), também foram autores que caracterizaram o tema como um fator indispensável para a efetividade organizacional.

No Brasil, os estudos na área de clima organizacional iniciaram na década de setenta, por meio de um trabalho denominado “Atmosfera Organizacional”. O trabalho de Saldanha trouxe um alerta sobre a importância do bem-estar psíquico dos indivíduos no ambiente organizacional e sobre a importância do psicólogo organizacional nesse contexto. Segundo Oliveira (1990), o referido trabalho procurou destacar estratégias que auxiliassem no

desenvolvimento de uma esfera organizacional sadia, estimulando o desempenho organizacional.

Diversos estudos têm sido feitos abordando o conceito de clima organizacional, que encontra várias definições. Por clima organizacional compreende-se “o conjunto de características que (a) descrevem a organização e a distingue de outras, (b) são relativamente duradouras ao longo do tempo e (c) influenciam o comportamento das pessoas nas organizações” (FOREHAND; GILMER, 1964, p. 362).

Para Waters et al (1974), o clima caracteriza-se como um arranjo de atributos específicos que descreve uma organização e que reflete como seus membros agem em seus respectivos ambientes.

Um dos conceitos apresentados que foi, posteriormente, popularizado no meio acadêmico, é o dos autores Litwin e Stringer (1968), definindo que o clima organizacional é formado por fatores do ambiente de trabalho que podem ser medidos, sendo capazes de interferir no comportamento e na motivação dos indivíduos, e podendo ser observados diretamente por estes.

Clima organizacional, para Bennis (1996), significa um conjunto de valores ou atitudes, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc, que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras.

O resultado de diversas variáveis culturais: este é o conceito de clima definido por Souza (1978). Caso as variáveis sejam alteradas, altera-se o clima. Ainda segundo o mesmo autor, o clima é mais perceptível que suas próprias fontes causais, podendo ser comparado a um perfume: sente-se seu efeito, sem conhecer seus ingredientes, embora, algumas vezes, alguns ingredientes sejam identificados.

Segundo Davis (1998), o clima pode estender-se ao longo de um contínuo, sendo favorável, neutro e não favorável. Para o autor, tanto empregados quanto empregadores desejam o clima favorável, pois ele beneficia do mesmo modo o desempenho e a satisfação no trabalho.

Para alguns autores o clima funciona como uma espécie de elo. Segundo Payne e Mansfield (1973), este elo conecta os níveis individual e organizacional, de modo a demonstrar as congruências existentes entre as vontades e valores individuais em relação às necessidades, valores e normas organizacionais.

Kozlowski e Hults (1987) sustentam que o clima é conhecido por diversas descrições realizadas pelas pessoas e o mesmo corresponde à interpretação que cada uma destas pessoas faz do contexto da organização, baseadas em suas percepções sobre esse contexto.



O clima organizacional foi definido por Luz (1995) como sendo o resultado do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predominam em um ambiente organizacional em um determinado período. Para este mesmo autor, diversas variáveis podem afetar o clima organizacional, tanto positivas quanto negativas, assim como variáveis internas e externas à organização, incluindo o contexto político, socioeconômico e particular da vida das pessoas.

Percorrendo-se os conceitos apresentados pelos autores, encontram-se alguns pontos comuns sobre os quais incidem as definições de clima organizacional. Observa-se, na maioria dos casos, a conceituação de clima como um conjunto de variáveis, como em: “arranjo de atributos que descreve a organização”, “conjunto de fatores do ambiente de trabalho”, “conjunto de valores e atitudes”, “resultado de diversas variáveis culturais”, etc.

Outro ponto comum nos conceitos observados é a relação direta deste conjunto de variáveis que descreve o clima organizacional com a forma como os indivíduos da organização se comportam. Tal relação encontra-se nas seguintes definições: “interfere no comportamento do indivíduo”, “reflete como os membros agem”, “afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam”. Assim, observa-se que o clima funciona como uma espécie de elo, conectando os níveis individual e organizacional, e demonstrando como um afeta o outro. Por entender que esta relação é plenamente conceituada pelos autores Payne e Mansfield (1973), citados nesta seção, utilizaremos o conceito de clima organizacional destes autores para fins deste estudo.

## 2.3 MODELOS DE AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

De forma a conhecer os modelos de avaliação de clima organizacional existentes na literatura, a fim de definir o mais adequado para o propósito deste trabalho, são apresentados seis modelos de avaliação de clima organizacional existentes, e, ao final, o modelo a ser utilizado como base nesta pesquisa.

### 2.3.1 Modelo de Litwin e Stringer

O modelo de Litwin e Stringer, datado do ano de 1968, deu-se a partir de experiências realizadas em três diferentes organizações americanas: uma de estilo autoritário, outra amigavelmente democrática e a terceira bem-sucedida. O objetivo principal da investigação foi identificar os fatores comuns do clima organizacional nas organizações. Os resultados demonstraram que cada uma das organizações apresentou situações bem distintas em termos

de satisfação e desempenho no trabalho, sendo este o primeiro modelo de investigação desenvolvido com a finalidade de reunir as características do ambiente de trabalho que são transversais a distintos perfis de organizações. Tal proposta de síntese teórica destacou a existência das dimensões abaixo como as mais representativas:

- Estrutura: dimensão relacionada à percepção dos servidores quanto às restrições existentes nas situações de trabalho, como, por exemplo, excesso de regras, normas e regulamentos.

- Responsabilidade: relacionada ao sentimento de ser seu próprio chefe e não haver dupla verificação em suas decisões.

- Riscos: dimensão vinculada ao senso de desafiar-se no cargo e nas diversas situações de trabalho.

- Recompensas: relacionado ao sentimento de ser compensado por um trabalho bem feito, enfatizando recompensas *versus* críticas e punições.

- Calor e apoio: relacionado ao sentimento de parceria e ajuda mútua que prevalece na organização.

- Conflito: relacionado à percepção de que a organização não teme diferentes opiniões ou conflitos, estimulando as diferenças.

### 2.3.2 Modelo de Sbragia

O modelo de Sbragia, datado do ano de 1983, constituiu-se de uma pesquisa sobre clima organizacional aplicada em 14 (quatorze) instituições de pesquisa e desenvolvimento de natureza governamental no Brasil. O objetivo da pesquisa era conhecer a percepção sobre o clima organizacional nas Instituições, identificar as grandes deficiências do clima organizacional, e formular bases de uma escala de avaliação do clima organizacional para instituições de forma geral. A coleta de dados foi realizada com representantes das instituições participantes do estudo, sendo todos de nível superior, ocupantes de diferentes cargos e diferentes tempos de trabalho. Dos resultados obtidos, verificaram-se elevadas lacunas face à relação existente entre os Recursos Humanos e a estratégia e política institucional. A pesquisa foi composta de vinte fatores:

- Estado de tensão: relacionada ao grau de lógica e racionalidade *versus* o grau de emoções presente nas ações das pessoas dentro da organização.

- Conformidade exigida: relacionada ao grau de flexibilidade de ação que as pessoas gozam na instituição

- Ênfase na participação: relacionada ao grau de participação das pessoas na organização, demonstrando o quanto estas pessoas envolvem-se na tomada de decisão da organização.
- Proximidade da supervisão: relacionada ao grau de controle executado por pessoas detentoras de cargos gerenciais na organização, ou ainda, o grau maior ou menor no exercício das atividades.
- Consideração humana: relacionada ao grau de humanidade existente na organização, o quanto as pessoas que nela trabalham são tratadas como seres humanos.
- Adequação da estrutura: relacionado ao esquema organizacional e sua adequação aos requisitos do trabalho.
- Autonomia presente: relacionado à percepção dos avaliados no que diz respeito a autonomia existente para tomar decisões.
- Recompensas proporcionais: relacionado ao grau de recompensa percebido pelos serviços prestados, a ênfase dada às recompensas positivas se comparada às punições, o sentimento de recompensa diante das políticas de pagamento e promoções.
- Prestígio obtido: relacionado à percepção das pessoas no que diz respeito a sua imagem, em virtude de pertencerem à organização.
- Cooperação existente: relacionado ao grau de amizade e boas relações existente na organização, o grau de interação e confiança uns com os outros.
- Padrões enfatizados: relacionado ao grau de importância dado pelas pessoas no que tange às metas e padrões de desempenho existentes.
- Atitude frente a conflitos: relacionado ao grau de disposição das pessoas em considerar opiniões e atitudes divergentes.
- Sentimento de identidade: relacionado à percepção das pessoas no que diz respeito à sensação de pertencimento à organização, o quanto elas dão valor à organização da qual fazem parte.
- Tolerância existente: relacionado ao grau de tolerância das pessoas diante de erros cometidos dentro da organização.
- Clareza percebida: relacionado ao grau de conhecimento das pessoas sobre assuntos que lhe dizem respeito, o quanto a organização informa as pessoas sobre assuntos do interesse.
- Justiça predominante: relacionado ao critério de decisão utilizado pela organização, se predominam como critério de decisão as habilidades e desempenhos ou os aspectos políticos e pessoais.

- Condições de progresso: relacionado a forma como a organização provê aos seus funcionários a oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional.

- Apoio logístico: relacionado ao grau de apoio (condições e instrumentos de trabalho) que a organização oferece aos funcionários.

- Reconhecimento proporcionado: relacionado à valorização por parte da organização quanto ao desempenho ou atuação acima do padrão, o quanto os esforços individuais são reconhecidos.

- Forma de controle: relacionado aos recursos utilizados pela organização para fins de orientação aos trabalhadores, ao invés de utilizar o policiamento e castigo.

### **2.3.3 Modelo de Campbell e co-autores**

O modelo de Campbell e co-autores foi desenvolvido no ano de 1970. Sua contribuição foi no sentido de identificar fatores que devem caracterizar dimensões comuns em qualquer instrumento de avaliação de clima organizacional. Estes fatores são:

- Autonomia individual: relacionada aos fatores responsabilidade individual, independência e oportunidade para ter iniciativa e tomar decisões.

- Grau de estrutura: relacionado a forma com que objetivos e métodos de trabalho são estabelecidos e comunicados pelo supervisor aos subordinados.

- Orientação para recompensa: relacionado a fatores de recompensa, orientação para a promoção e autorrealização, bem como satisfação geral.

- Consideração, calor e apoio: relacionado a fatores como suporte administrativo, treinamentos, amizades e apoio.

### **2.3.4 Modelo de Luz**

O modelo de Luz, datado do ano de 1995, propõe um instrumento de pesquisa de clima organizacional construído a partir de um levantamento feito junto a 17 (dezesete) grandes empresas nacionais e 5 (cinco) multinacionais, instaladas no município do Rio de Janeiro. Dessas empresas, foram selecionadas seis (seis) nas quais o autor realizou entrevistas com os executivos de recursos humanos, a fim de apurar as etapas e as estratégias que essas empresas utilizam nos processos de gestão do Clima Organizacional. A partir da pesquisa, o autor apresenta dezoito fatores considerados genéricos para avaliação do clima organizacional. São eles:

- O trabalho em si: relacionado à percepção e atitude das pessoas quanto ao trabalho que executam.
- Integração interdepartamental/ integração funcional: percepção quanto ao grau de cooperação existente entre os diversos departamentos da organização.
- Salário: percepção quanto a eventuais distorções de salários internamente e em relação aos salários praticados por outras organizações.
- Supervisão: percepção dos funcionários em relação aos seus supervisores, considerando aspectos como competência, organização, relacionamento e *feedback*.
- Comunicação: relacionado ao grau de eficiência dos canais de comunicação da organização, a partir da percepção dos trabalhadores.
- Progresso profissional: relacionado às oportunidades de treinamento e de ascensão profissional oferecidas pela organização.
- Relacionamento interpessoal: relacionado ao grau de relacionamento existente entre os membros da organização, entre estes e suas chefias e com a organização.
- Estabilidade no emprego: relacionado ao sentimento de segurança das pessoas da organização em relação aos seus empregos.
- Processo decisório: grau de autonomia do funcionário e grau de centralização das informações.
- Benefícios: percepção do trabalhador quanto aos benefícios oferecidos pela empresa.
- Condições físicas de trabalho: relacionado ao grau de conforto das instalações da organização.
- Relacionamento empresa x sindicato x funcionários: relacionado ao grau de satisfação dos funcionários em relação ao sindicato, bem como sentimento de atendimento em relação às queixas e reclamações expostas pelo grupo à organização.
- Disciplina: percepção quanto à rigidez das normas disciplinares impostas pela organização.
- Participação: relacionado ao nível de participação dos funcionários na gestão administrativa da organização.
- Pagamento: relacionado ao grau de conhecimento dos funcionários no que tange aos valores que compõem o pagamento e em relação aos descontos efetuados ou erros indevidos por ocasião do pagamento.
- Segurança: percepção dos funcionários quanto à preocupação da organização no sentido de manter a integridade física e segurança da sua força de trabalho.

- Objetivos organizacionais: relacionado ao conhecimento que os funcionários possuem dos objetivos e planos de ação organizacionais e setoriais.
- Orientação para resultados: relacionado ao estímulo que a organização fornece para que funcionários se comprometam com a consecução dos resultados estimados.

### **2.3.5 Modelo de Mejías et al**

O modelo de Mejías et al (2006), denominado Cliouning, foi resultado de uma vasta pesquisa entre modelos de avaliação de clima organizacional existentes na literatura e adaptado ao ambiente educacional. Foi aplicado com gestores, professores e funcionários de três instituições de ensino superior localizadas na Cidade do México. Os resultados obtidos indicaram a validade do instrumento e a possibilidade de aplicação do mesmo em outras instituições de ensino superior. É composto por três dimensões, que se desdobram em onze componentes. As três dimensões principais são:

- Gestão institucional: percepção quanto ao desempenho institucional, à gestão da qualidade, ao planejamento institucional, à alocação de trabalho e às equipes de trabalho.
- Desafios individuais: percepção quanto à adaptação para mudanças, o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos e o estabelecimento de altos padrões de desempenho pessoal.
- Interação: percepção quanto à adequação de recursos, informação, comunicação, reconhecimento pela Instituição e orgulho de pertencer à Instituição.

### **2.3.6 Modelo de Rizzatti**

O modelo de Rizzatti (2002) foi construído a partir de um modelo prévio desenvolvido pelo próprio autor em sua dissertação de mestrado (1995). É composto por doze dimensões, que se desdobram em trinta e três componentes.

Para a sua elaboração, o autor realizou uma vasta pesquisa na literatura especializada sobre o assunto, e com base em seu modelo anteriormente proposto, bem como em outros modelos de empresas públicas, privadas e instituições de ensino superior, desenvolveu o novo modelo para o estudo de clima organizacional em universidades. De forma a verificar a adequabilidade das dimensões propostas, realizou em três universidades do sul do país (Universidade Federal do Paraná, Universidade Federal de Santa Catarina e Universidade Federal de Santa Maria) uma pesquisa de campo. A referida pesquisa consistiu na realização

de entrevistas semiestruturadas com três informantes-chave por universidade, de forma a identificar se as dimensões previamente propostas pelo autor seriam válidas e importantes para análise do clima na respectiva universidade, o que restou demonstrado. As doze dimensões são:

- Imagem institucional: relacionada à percepção de diferentes variáveis que compõem a organização junto às pessoas. Formada pelos componentes: satisfação do usuário, sentimento de identidade e prestígio obtido.

- Políticas de recursos humanos: refere-se à forma com que a organização pretende lidar com seus membros. Formada pelos componentes: políticas governamentais, políticas institucionais e ações sindicais.

- Sistema de assistência e benefícios: relacionada a um conjunto de benefícios que visa manter a satisfação e produtividade do grupo de trabalho. Formada pelos componentes: planos de recursos humanos, benefícios legais e benefícios assistenciais.

- Estrutura organizacional: percepção quanto à forma de distribuição, organização e coordenação das atividades da organização. Formada pelos componentes: tamanho da instituição, complexidade da instituição e tecnologia da instituição.

- Organização e condições de trabalho: percepção quanto ao ambiente de trabalho, no que tange a aspectos físicos e organização. Formada pelos componentes: condições ergonômicas, controle de tempo e conservação do serviço.

- Relacionamento interpessoal: percepção quanto à interação entre as pessoas da organização e quanto ao relacionamento existente entre seus diversos segmentos. Formada pelos componentes: relacionamento existente, cooperação e consideração humana.

- Comportamento das chefias: percepção dos servidores em relação à forma como os ocupantes de cargos de chefia desempenham suas funções. Formada pelos componentes: honestidade e credibilidade, conhecimento das atividades e estilo de liderança.

- Satisfação pessoal: satisfação dos servidores quanto ao tipo de trabalho que desempenham, motivação para execução das tarefas, expectativas de reconhecimento e relacionamento com colegas e usuários. Formada pelos componentes: satisfação no trabalho, jornada de trabalho e reconhecimento proporcionado.

- Planejamento institucional: percepção dos servidores quanto ao processo de planejamento institucional. Formada pelos componentes: informação, comprometimento e participação.

- Processo decisório: percepção dos servidores quanto aos mecanismos de escolhas e decisões da organização. Formada pelos componentes: delegação, comunicação e conflitos de interesse.

- Autonomia universitária: percepção dos servidores quanto à autonomia da organização. Formada pelos componentes: políticas de governo e estratégias da instituição.

- Avaliação institucional: percepção dos servidores quanto aos instrumentos utilizados para mensurar os esforços da organização, sua qualidade, excelência e relevância. Formada pelos componentes: controle da qualidade de serviços e cultura organizacional.

Conforme pode ser observado no Quadro 01, que apresenta uma comparação entre as dimensões dos modelos apresentados, existem algumas que se encontram propostas na maioria dos modelos. Embora possuam nomenclaturas diferentes, são dimensões com igual significado. É o caso, por exemplo, da dimensão “Estrutura”, da dimensão “Calor e apoio” e da dimensão “Responsabilidade”. Em outros casos, há dimensões específicas propostas em um único modelo, como, por exemplo, “Autonomia universitária” e “Avaliação institucional”.

Analisando-se os modelos expostos, observa-se que existe grande variância entre as datas em que cada modelo foi proposto, bem como entre o número de dimensões propostas.

Ainda, em relação aos modelos, percebem-se alguns mais genéricos, como o modelo de Litwin e Stringer (1968), outros mais voltados para empresas privadas, como o modelo de Luz (1995), e ainda um modelo mais voltado, especificamente, para instituições de ensino, o modelo de Rizzatti (2002).

Quadro 01– Comparação entre as dimensões dos modelos apresentados

MODELOS/ DIMENSÕES	Litwin e Stringer (1968)	Sbragia (1983)	Campbell e co-autores (1970)	Luz (1995)	Mejías et al (2006)	Rizzatti (2002)
Estrutura	X	X	X	X		X
Responsabilidade	X	X	X	X		
Riscos	X					
Recompensas	X	X	X			
Calor e apoio	X	X	X	X		
Conflito	X	X				
Proximidade da supervisão		X		X		X
Consideração humana		X				
Prestígio obtido		X				
Padrões enfatizados		X				
Sentimento de identidade		X				
Tolerância existente						



Justiça predominante		X				
Condições de progresso		X		X		
Apoio logístico		X		X		
Forma de controle		X		X		
O trabalho em si				X		
Salário				X		
Comunicação				X		
Relacionamento interpessoal				X		X
Estabilidade no emprego				X		
Benefícios				X		X
Relacionamento empresa x sindicato x funcionários				X		
Pagamento				X		
Segurança				X		
Objetivos organizacionais				X		
Gestão institucional					X	X
Desafios individuais					X	
Interação					X	
Políticas de recursos humanos						X
Organização e condições de trabalho						X
Comportamento da chefia						X
Satisfação pessoal						X
Autonomia universitária						X
Avaliação institucional						X

Fonte: Elaborado pela autora

A partir da análise realizada, o modelo escolhido como base para a pesquisa, que mais se adequa a realidade de uma instituição pública de ensino, foi o de Rizzatti (2002). As dimensões abordadas no modelo foram selecionadas devido a sua adequação aos propósitos do estudo, bem como em acordo com os objetivos da gestão da Instituição de Ensino em questão. As dimensões selecionadas foram: imagem institucional, políticas de recursos humanos, sistema de assistência e benefícios, estrutura organizacional, organização e condições de trabalho, relacionamento interpessoal, comportamento das chefias e satisfação pessoal. Dessa forma, foram excluídas as dimensões: planejamento institucional, processo decisório, autonomia universitária e avaliação institucional.

A dimensão planejamento institucional foi excluída devido ao fato de que o período 2016-2017 é o de transição do Plano de Desenvolvimento Institucional da organização, não havendo, portanto, um documento de planejamento definido que esteja amplamente difundido entre os servidores no momento da realização da pesquisa. A dimensão processo decisório foi excluída, pois aborda, de forma geral, o conflito de interesses existentes entre os diferentes

grupos de uma instituição, não estando este ponto em acordo com a intenção da pesquisa. Já a dimensão autonomia universitária foi excluída por abordar pontos relacionados a políticas de governo, não estando o tema incluído na proposta deste estudo. Por fim, a dimensão denominada avaliação institucional foi excluída, haja vista que, na instituição, o tema é competência de unidade diversa da qual aborda a gestão do clima organizacional.

Gil (2008) afirma que a pesquisa de clima organizacional constitui-se numa importante ferramenta de gestão estratégica. Assim, a partir dos conceitos e modelos sobre clima organizacional estudados, na seção seguinte, apresentam-se alguns casos de avaliação de clima organizacional realizados por Instituições Públicas.

## 2.4 CASOS DE AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Embora o clima organizacional, no âmbito das organizações públicas, não seja abordado com frequência (RIZZATTI, 2002), existem casos de instituições públicas que utilizam a análise do clima organizacional como ferramenta estratégica de gestão. Ressalta-se que os apresentados nesta seção tratam-se da totalidade encontrada em pesquisa na literatura realizada pela autora.

É o caso da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) que realiza, desde o ano de 2002, pesquisa de clima organizacional, com o objetivo de obter a percepção dos servidores sob diversos aspectos da cultura da UTFPR. A pesquisa é utilizada como instrumento que possibilita o levantamento das fortalezas e fragilidades institucionais. De acordo com informações do site institucional da UTFPR, é realizada a cada 2 (dois) anos e respondida por todas as categorias de servidores (técnico-administrativos em educação e docentes). As dimensões utilizadas para análise do clima organizacional na UTFPR são: Estilos de liderança; Identificação com a empresa; Comunicação e informação; Normas e procedimentos; Relacionamento com superior imediato; Integração interdepartamental; Integração intradepartamental; Política de treinamento; Filosofia de gestão; Reconhecimento.

Na Universidade Federal do Pará (UFPA), a avaliação do clima organizacional teve início no ano de 2015, com a finalidade principal de atender ao objetivo estratégico de melhoria do clima organizacional e valorização de servidores, estabelecido pelo Plano de Desenvolvimento da Instituição. O resultado das informações coletadas, de acordo com o site institucional da UFPA, possibilita a realização de ações que resultem em melhorias das

condições de trabalho e elevem os índices de satisfação, compromisso, atitude, produtividade e motivação dos servidores. A pesquisa é respondida pela categoria de servidores técnico-administrativos em educação e docentes, e está composta pela análise das seguintes dimensões: Ambiente; Capacitação; Chefia; Inovação; Instituição; Processos; Reconhecimento; Relações Interpessoais; Questões gerais.

O Tribunal de Contas da União (TCU) realiza a avaliação do clima organizacional desde o ano de 2007. O objetivo da análise é captar informações dos servidores, de forma global, em relação a vários aspectos do trabalho que podem influenciar o comportamento profissional. Participam da pesquisa todos os servidores do órgão, e as dimensões de clima pesquisadas, segundo informações constantes no site institucional do TCU, são: Inovação; Relações Interpessoais; Expectativas de Desempenho; Reconhecimento pelo Desempenho.

Já o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT) instituiu, no ano de 2013, o Programa de Gestão do Clima Organizacional do TJDFT. O objetivo principal do programa é promover a melhoria do clima organizacional por meio de ações da área de gestão de pessoas. De acordo com informações do site institucional do órgão, busca-se a identificação dos fatores que contribuem positivamente e negativamente para o clima organizacional, a partir da percepção dos magistrados, servidores e estagiários. A partir da avaliação do clima organizacional, são criados os Planos Corporativos do Clima Organizacional, que alinhados ao Plano Estratégico do Tribunal, estabelecem ações estratégicas para determinado período de tempo.

A partir da identificação de casos de organizações públicas que utilizam a análise do clima organizacional como forma de gestão, buscando enriquecer este referencial teórico, e auxiliar na busca por um modelo adequado de avaliação do clima organizacional, são apresentados, abaixo, modelos de avaliação de clima organizacional existentes na literatura.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada no presente estudo. De acordo com Lakatos e Marconi (2001), método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, possibilita alcançar o objetivo, traçando o melhor caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando nas decisões do pesquisador. Conforme Engel (1982, p. 15), “para avaliar o grau de objetividade de uma pesquisa exige-se do pesquisador que indique os métodos adotados à consecução de seus resultados”.

A seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos do estudo, no qual se encontram evidenciados a caracterização da pesquisa, seu universo e amostra, bem como o instrumento e forma de coleta de dados, além da análise dos mesmos.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à natureza da pesquisa, Gil (1995) afirma que essa pode ser classificada como básica ou aplicada. No caso, a presente pesquisa caracteriza-se como sendo de natureza aplicada, haja vista que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, enquanto que a pesquisa básica objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista, não sendo esta a natureza do estudo.

Do ponto de vista de seus objetivos, Lakatos e Marconi (2001), classificam as pesquisas em três grupos: exploratória, descritiva e explicativa. No presente estudo, a pesquisa caracteriza-se como descritiva. Para Vergara (2000, p. 47), a pesquisa descritiva “expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza”. Gil (1999) corrobora com tal definição, afirmando que as pesquisas descritivas têm como fim principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, e o estabelecimento de relações entre variáveis.

Por fim, no que tange a abordagem, a pesquisa pode classificar-se como sendo qualitativa ou quantitativa. Esclarece Fonseca (2002, p.20):

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras geralmente são grandes e consideradas representativas da população, os resultados são tomados como se constituíssem um retrato real de toda a população alvo da pesquisa. A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de

instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.

Dado o tipo de problema proposto para esse estudo e os objetivos que o orientam, considera-se o enfoque quantitativo o mais apropriado.

### 3.2 UNIVERSO DA PESQUISA E AMOSTRA

Uma população ou universo pode ser entendido como o conjunto de elementos com, pelo menos, uma característica em comum que possa ser observável (GIL, 2008). No caso desta pesquisa, considera-se como universo a ser investigado o número total de servidores ativos pertencentes ao quadro de servidores da Universidade Federal de Santa Maria, conforme distribuição demonstrada no Quadro 02. Ressalta-se que a população foi dividida em dezessete grandes grupos setoriais, distribuídos segundo critérios que atendem às necessidades e expectativas desta pesquisa. Ainda, destaca-se que não foram considerados, para fins da pesquisa, servidores inativos, pensionistas, professores substitutos e visitantes.

Quadro 02– Distribuição do Universo da Pesquisa

<b>Unidade</b>	<b>Técnico-Administrativo</b>	<b>Docente</b>	<b>Total</b>
Campus Cachoeira do Sul	32	57	89
Campus Frederico Westphalen	48	86	134
Campus Palmeira das Missões	37	100	137
Centro de Artes e Letras	44	146	190
Centro de Ciências da Saúde	189	318	507
Centro de Ciências Naturais e Exatas	92	238	330
Centro de Ciências Rurais	179	188	367
Centro de Ciências Sociais e Humanas	89	223	312
Centro de Educação	47	122	169
Centro de Educação Física e Desportos	21	34	55
Centro de Tecnologia	95	211	306
Colégio Politécnico	34	93	127

Colégio Técnico Industrial de Santa Maria	42	82	124
Hospital Universitário de Santa Maria	1072	06	1078
Reitoria	754	30	784
Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo	6	9	15
Unidade Descentralizada de Educação Superior da UFSM em Silveira Martins	8	31	39
<b>TOTAL</b>	<b>2789</b>	<b>1974</b>	<b>4763</b>

Fonte: Sistema de Informações Educacionais SIE (2016)

Desta população foi extraída uma amostra. A amostra é, segundo Lakatos e Marconi (2007, p. 225) “uma parcela convenientemente selecionada do universo; é um subconjunto do universo”. Sendo a amostra selecionada de acordo com uma regra ou um plano, podemos classificá-la como amostra probabilística e não probabilística. No presente estudo, optou-se por utilizar uma amostra probabilística. Uma amostra dita probabilística significa que o pesquisador tem controle sobre o erro amostral da pesquisa. Assim, as amostras probabilísticas fornecem estimativas precisas da população (MATTAR, 2001).

De forma a estimar uma amostra mínima confiável para a efetivação do estudo, para o cálculo amostral, foi utilizada uma margem de erro de 5% e 95% de confiança. Conforme apresentado no cálculo a seguir, chegou-se a um total de 369 (trezentos e sessenta e nove) respondentes necessários.

$$N = \frac{N_0 \times N_{\text{população}}}{N_0 + N_{\text{população}}} = \frac{400 \times 4.763}{400 + 4.763} = 369 \text{ respondentes}$$

### 3.3 INSTRUMENTO E COLETA DE DADOS

Segundo Rudio (1977), os dados coletados na pesquisa trazem informações da realidade. Nesta pesquisa, a coleta de dados ocorreu por meio de questionário, baseado no modelo de Rizzatti (2002), apresentado no referencial teórico deste estudo.

O questionário proposto para a pesquisa está dividido em duas partes. Na primeira, há questões iniciais que abrangem o perfil sociodemográfico do servidor, tais como: sexo, estado civil, idade, categoria, escolaridade, unidade, e se exerce algum cargo de chefia. Tais

informações são importantes, pois permitem diferentes tipos de análise. Na segunda parte, há um conjunto de variáveis referentes às dimensões selecionadas para avaliação do clima organizacional.

As dimensões abordadas e seus respectivos desdobramentos em componentes, que auxiliam na formação de seu conceito e percepção, encontram-se descritas no Quadro 03.

Quadro 03– Dimensões e Componentes da Análise do Clima Organizacional

<b>DIMENSÃO</b>	<b>COMPONENTES</b>
Imagem Institucional	Percepção quanto à satisfação do usuário, o sentimento de identidade e o prestígio obtido.
Políticas de Recursos Humanos	Percepção quanto às políticas institucionais na área.
Sistema de Assistência e Benefícios	Percepção quanto a benefícios legais e a benefícios assistenciais.
Estrutura Organizacional	Percepção quanto ao tamanho da instituição e complexidade.
Organização e Condições de Trabalho	Percepção quanto a condições ergonômicas, ao controle de tempo e à conservação do serviço.
Relacionamento Interpessoal	Percepção quanto ao relacionamento existente, à cooperação e à consideração humana.
Comportamento das Chefias	Percepção quanto à honestidade e credibilidade, ao conhecimento das atividades e ao estilo de liderança.
Satisfação Pessoal	Percepção quanto à satisfação no trabalho, à jornada de trabalho e ao reconhecimento proporcionado.

Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Rizzatti (2002)

Para medir a percepção dos servidores no questionário utilizou-se uma escala tipo Likert de 05 (cinco) pontos, que varia entre discordo totalmente (1) e concordo totalmente (5). Também foi proposta a opção “não sei responder”.

Ressalta-se que, previamente à efetiva aplicação dos questionários, foi realizado o pré-teste do instrumento. Segundo Gil (2012), o pré-teste está centrado na avaliação do instrumento, de forma a garantir que meça exatamente o que pretende medir. Para tanto, foram selecionados indivíduos parte do grupo do qual se investigou. Eles responderam ao questionário proposto, enquanto foi realizada a contagem do tempo destinado para a realização da atividade. Por fim, os indivíduos foram entrevistados de forma a relatar se encontraram alguma dificuldade, constrangimento, etc, para o preenchimento do questionário. Destaca-se que a opção de resposta “não sei responder” foi incluída no questionário após a realização do pré-teste.

Para a coleta dos dados por meio do questionário, solicitou-se autorização e apoio da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) e ao Centro de Processamento de Dados (CPD) para o envio, por e-mail aos servidores, do link onde esteve disponível o questionário para preenchimento.

O questionário esteve composto por 41 (quarenta e uma) variáveis, distribuídas conforme Quadro 04.

Quadro 04– Distribuição das variáveis do questionário por dimensão

<b>DIMENSÃO</b>	<b>VARIÁVEIS</b>
Imagem Institucional	1 a 5
Política de Recursos Humanos	6 a 10
Sistema de Assistência e Benefícios	11 a 14
Estrutura Organizacional	15 a 22
Organização e Condições de Trabalho	23 a 26
Relacionamento Interpessoal	27 a 30
Comportamento das Chefias	31 a 35
Satisfação Pessoal	36 a 41

Fonte: elaborado pela autora

As dimensões e suas respectivas variáveis podem ser visualizadas no Quadro 05.



Quadro 05– Apresentação das variáveis do questionário por dimensão

DIMENSÃO	VARIÁVEIS
Imagem Institucional	1. Sinto-me disposto em melhorar a imagem da UFSM.
	2. A sociedade está satisfeita com os serviços prestados pela UFSM.
	3.Sinto-me orgulhoso em fazer parte do quadro de servidores da UFSM.
	4. Os servidores estão integrados aos objetivos da UFSM.
	5. Sinto-me informado quanto às ações/projetos desenvolvidos na UFSM.
Política de Recursos Humanos	6.A política de gestão de pessoas da UFSM valoriza o servidor quanto ao seu desempenho organizacional.
	7. O sistema de capacitação da UFSM satisfaz as necessidades de aperfeiçoamento dos servidores.
	8. O processo de avaliação de desempenho na UFSM favorece o predomínio de aspectos sociais em detrimento de aspectos profissionais.
	9. O sistema de avaliação de desempenho na UFSM é capaz de premiar a competência profissional.
	10. O processo de “ambientação” do servidor que ingressa na UFSM é adequado.
Sistema de Assistência e Benefícios	11. Benefícios assistenciais como assistência odontológica e assistência social são fatores de motivação para o trabalho.
	12. Benefícios legais como vale-alimentação e vale-transporte atendem minhas expectativas.
	13. A qualidade dos benefícios assistenciais proporcionada pela UFSM atende minhas expectativas.
	14. Os benefícios contribuem para a diminuição da rotatividade de pessoal e do absenteísmo.
Estrutura Organizacional	15. A quantidade de chefias existentes na UFSM é adequada.
	16. A quantidade de servidores técnico-administrativos na UFSM atende as necessidades de serviço.
	17. A quantidade de docentes na UFSM atende as necessidades de serviço.
	18. A clareza de como devem ser executadas minhas tarefas permite que eu me sinta confiante.
	19. Participo do planejamento e das decisões que envolvem o trabalho no meu setor.
	20. Em meu setor de trabalho existe uma distribuição justa das tarefas.
	21. O trabalho no meu setor é organizado.
	22. O processo de comunicação institucional contribui para melhorar o desempenho no trabalho.
Organização e	23. Os servidores necessitam de controle em seu trabalho.
	24. Há boas condições físicas (ventilação, ruído,

Condições de Trabalho	iluminação, temperatura) em meu ambiente de trabalho.
	25. Os servidores evitam assumir responsabilidades.
	26. Os servidores zelam pela economia de materiais na UFSM.
Relacionamento Interpessoal	27. No meu setor de trabalho, o relacionamento entre servidores e chefia é adequado.
	28. No meu setor de trabalho, o relacionamento entre os servidores é cooperativo.
	29. No meu setor, os colegas incentivam-se uns aos outros para um melhor desempenho.
	30. No meu setor, há reconhecimento, entre os colegas, das competências profissionais existentes.
Comportamento das Chefias	31. As chefias da UFSM usam o poder em benefício próprio.
	32. As pessoas que ocupam cargos de chefia na UFSM estão preparadas para exercer a função.
	33. No meu setor, a chefia delega, adequadamente, competência na execução das tarefas.
	34. A chefia conhece as atividades do setor.
	35. A chefia costuma dar feedback das tarefas executadas.
Satisfação Pessoal	36. O grau de responsabilidade que me é atribuído é coerente com minha capacidade.
	37. Os reconhecimentos e incentivos superam as pressões e críticas recebidas.
	38. Considerando minha formação, o cargo que ocupo atualmente é motivador.
	39. Sinto-me integrado à UFSM.
	40. Considero que o turno único (flexibilizado) de trabalho é produtivo.
	41. Considero que o turno único (flexibilizado) de trabalho é motivador.

Fonte: elaborado pela autora

Destaca-se que as variáveis: nº 23 “Os servidores necessitam de controle em seu trabalho.”; nº 25 “Os servidores evitam assumir responsabilidades.” e nº 31 “As chefias da UFSM usam o poder em benefício próprio.” encontram-se com sentido inverso, devendo, no momento da análise, também serem interpretadas desta forma.

### 3.4. TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados por meio do questionário foram, inicialmente, revisados e codificados numericamente para análise, sendo exportados para o software SPSS (Statistical

Package for the Social Sciences), de forma a compor o banco de dados que foi analisado estatisticamente.

Na análise, avaliou-se o perfil dos respondentes, a partir da estatística de frequência relacionada às variáveis de perfil. Após, foram analisadas as dimensões relacionadas à percepção do clima organizacional. Para tanto, realizou-se cálculos de média e desvio padrão, bem como testes que permitiram identificar a relação do perfil do servidor com as dimensões de clima organizacional. Realizou-se, ainda, análise fatorial, de forma a explorar os dados do questionário utilizado. Gráficos, tabelas e quadros auxiliam na demonstração dos resultados.

### 3.5 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Para a realização do presente estudo, o projeto foi protocolado junto ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UFSM o qual é reconhecido pela Comissão de Ética em Pesquisa.

Para tanto, cabe registrar que o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e o instrumento de coleta de dados seguem todos os preceitos éticos estabelecidos pela Resolução 196/96, do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta a ética em pesquisa com seres humanos.

Foi assegurado a todos os indivíduos participantes do estudo os esclarecimentos acerca da pesquisa. E, ainda, foi garantido aos mesmos, a qualquer momento, a possibilidade de retirar seu consentimento de participação no estudo, sem qualquer penalização. A participação dos pesquisados foi facultativa, sendo garantida a confidencialidade dos dados pela pesquisadora (Apêndice A).

Os participantes poderão ter acesso aos dados coletados que ficarão arquivados sob a responsabilidade da pesquisadora coordenadora durante o período de 5 (cinco) anos, conforme Lei dos Direitos Autorais nº 9.610 (BRASIL, 1998). É assegurado o sigilo da identidade dos participantes no momento da publicação dos resultados.

#### 3.5.1 Riscos e benefícios do estudo

A pesquisa não representou nenhum risco para a saúde dos participantes, nem causou algum cansaço e desconforto pelo tempo gasto ao responder o questionário. Os benefícios para os integrantes da pesquisa são indiretos, pois as informações que foram coletadas

forneceram subsídios para a construção de conhecimento na área de Gestão de Pessoas, bem como para novas pesquisas que serão desenvolvidas nessa temática.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo corresponde à análise e descrição dos resultados do estudo, de acordo com os objetivos propostos e a literatura abordada.

Na primeira parte, apresenta-se a contextualização do perfil dos participantes da pesquisa, a partir da análise estatística de frequência das questões: sexo, estado civil, idade, categoria, grau de escolaridade, unidade universitária e cargo de chefia. A segunda parte apresenta a avaliação do clima organizacional na instituição, de acordo com os dados coletados. Inicialmente, esta avaliação é geral, seguida de uma análise do clima organizacional por dimensões, e de uma análise da influência do perfil na avaliação do clima organizacional. Por fim, apresenta-se a análise fatorial exploratória do modelo utilizado.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS PARTICIPANTES

A amostra pesquisada está composta de 399 (trezentos e noventa e nove) servidores pertencentes ao quadro de lotação da Universidade Federal de Santa Maria, superando a amostra mínima confiável para a realização do estudo que era de 369 (trezentos e sessenta e nove) respondentes. Neste caso, optou-se por não descartar o número de questionários superiores ao mínimo necessário.

No que se refere ao sexo dos respondentes, observa-se que existe uma ligeira predominância do sexo feminino (52,4%), enquanto o masculino está representado pelo percentual de 47,4%. Apenas 0,2%, o que corresponde a um respondente, preferiu não identificar a que sexo pertence. Os números podem ser visualizados na Tabela 01.

Tabela 01 – Sexo dos respondentes

<b>Sexo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Feminino	209	52,4
Masculino	189	47,4
Prefiro não dizer	01	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>399</b>	<b>100</b>

Fonte: dados da pesquisa

Em relação ao estado civil dos respondentes, a maioria enquadra-se na situação casado (45,6%), seguido da situação solteiro (31,1%), sendo que estas duas respondem por um total de 76,7% dos respondentes. A situação união estável representa 15,5% dos respondentes. Os dados podem ser visualizados na Tabela 02.

Tabela 02 – Estado Civil dos respondentes

<b>Estado Civil</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Solteiro	124	31,1
Casado	182	45,6
Divorciado	27	6,8
Viúvo	04	1,0
União Estável	62	15,5
TOTAL	399	100

Fonte: dados da pesquisa

Quanto a idade, conforme pode ser visto na Tabela 03, 26,8% dos respondentes possuem idade superior a 50 anos. E mais da metade dos respondentes (50,4%) encontram-se na faixa etária entre os 26 e 40 anos. Este fato demonstra que a instituição está passando por um período de renovação em seu quadro de servidores, uma vez que mais da metade dos respondentes possui menos de 40 anos.

Tabela 03 – Idade dos respondentes

<b>Idade</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Até 25	11	2,8
26 a 30	57	14,3
31 a 35	83	20,8
36 a 40	61	15,3
41 a 45	34	8,5

46 a 50	46	11,5
Acima de 50	107	26,8
TOTAL	399	100

Fonte: dados da pesquisa

No que se refere à categoria dos respondentes, observa-se que 73,9% pertence a dos técnico-administrativos em educação, enquanto apenas 26,1% pertence a categoria docente. Nesse sentido, observa-se uma discrepância maior entre as representações, se considerado o quadro de respondentes e o quadro total de servidores da UFSM, já que, conforme pode-se observar na Tabela 04, na Instituição, atualmente, o quadro de servidores é composto por 42,09% de docentes e 57,91% de técnico-administrativos em educação.

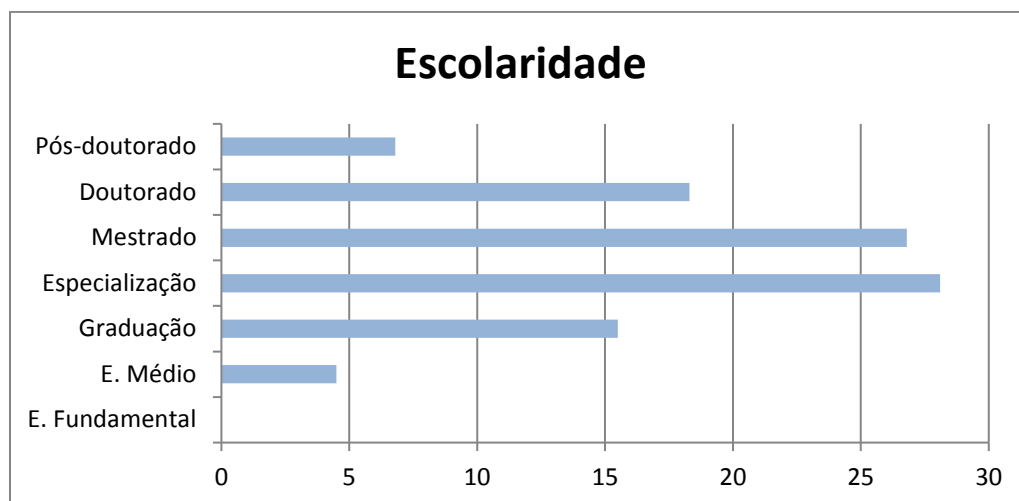
Tabela 04 – Categoria dos respondentes

<b>Categoria</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual respondentes</b>	<b>Percentual na UFSM</b>
Docentes	104	26,1	42,09
Taes	295	73,9	57,91
TOTAL	399	100	100

Fonte: dados da pesquisa e SIE

Em relação à escolaridade dos respondentes, pode-se afirmar que mais da metade (54,9%) possui especialização ou mestrado concluídos, o que demonstra a busca dos servidores pela qualificação. Dentre os demais, 4,5% possui ensino médio, 15,5% possui graduação, e 6,8% já concluiu o pós doutorado. Observa-se que não houve nenhum respondente de escolaridade ensino fundamental. Os dados podem ser verificados na Figura 01.

Figura 01 – Escolaridade dos respondentes



Fonte: dados da pesquisa

Quanto às unidades de lotação, estas foram classificadas, para fins de estudo, em dezessete grandes grupos. Observa-se, entre os respondentes, que 34,8% encontram-se lotados na Reitoria e 11,5% junto ao Hospital Universitário. Se considerarmos que a maior parte dos respondentes é formada por servidores técnico-administrativos em educação, podemos afirmar que o fato do maior número de respondentes encontrar-se lotado na Reitoria e Hospital Universitário acompanha o fato de que estes são os dois locais da Instituição onde há o maior número de técnicos administrativos lotados. O percentual referente à lotação dos respondentes pode ser visualizada na Figura 02.

Tabela 05 – Lotação dos respondentes

Unidade de Lotação	Frequência	Percentual
Reitoria	139	34,8
CCNE	24	6,0
CCR	26	6,5
CCS	22	5,5
CE	13	3,3
CCSH	31	7,8
CT	26	6,5
CAL	9	2,3
CEFD	7	1,8
HUSM	46	11,5
CTISM	6	1,5
POLITÉCNICO	9	2,3
Campus CS	11	2,8



Campus FW	14	3,5
Campus PM	15	3,8
IPE AMARELO	1	0,3
Total	399	100,0

Fonte: dados da pesquisa

A última variável do perfil analisada envolve o exercício da função de chefia entre os respondentes. Dentre eles, 26,81% informaram que, atualmente, exercem função de chefia na instituição, enquanto 73,9% não estão ocupando função de gestor, conforme pode ser observado na Tabela 05. Ressalta-se que, na Instituição, atualmente, existem 817 servidores exercendo alguma função de chefia. O número de funções de chefia da instituição é definido pelo governo federal.

Tabela 06 – Ocupação da função de chefia

<b>Função de Chefia</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	104	26,1
Não	295	73,9
TOTAL	399	100

Fonte: dados da pesquisa

Concluída a caracterização do perfil dos respondentes, a próxima seção expõe a avaliação do clima organizacional.

## 4.2 AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

São apresentados, nesta seção, dados referentes à avaliação do clima organizacional na instituição, a partir das respostas obtidas na segunda parte do questionário proposto. A apresentação dos dados consiste numa análise geral do clima organizacional e, na sequência, análise a partir da avaliação de cada dimensão abordada no estudo.

### 4.2.1 Avaliação Geral do Clima Organizacional e suas Dimensões

Em relação a análise do clima organizacional, cabe ressaltar que deve ser levado em consideração o *continuum* da escala utilizada, que variava de 1 a 5 pontos (1=discordo totalmente; 2=discordo parcialmente; 3=não concordo, nem discordo; 4=concordo parcialmente, 5=concordo totalmente). Ressalta-se que a opção 6 (não sei responder) não foi utilizada na escala para fins de análise do clima organizacional. Para fins de interpretação dos resultados, por se tratar de variáveis, os valores quantitativos de 1 e 2 são considerados, respectivamente, como indicadores de avaliação “bastante negativo” e “pouco negativo”. Os valores quantitativos de 4 e 5 são considerados, respectivamente, “pouco positivo” e “bastante positivo”. E por fim, o quantitativo 3 é considerado como indicador de avaliação “neutro”.

A média geral de avaliação das variáveis foi  $x = 3,49$ , que pode ser considerada uma média positiva de avaliação. A variável que obteve a avaliação mais positiva, com  $x = 4,67$  (bastante positiva) foi “Sinto-me disposto em melhorar a imagem da UFSM”. Já a variável com a pior avaliação  $x = 2,55$  (pouco negativa) foi “O sistema de avaliação de desempenho na UFSM é capaz de premiar a competência profissional”.

A dimensão que recebeu a melhor média de avaliação é a denominada “Imagem Institucional” e a dimensão que recebeu a pior avaliação foi “Sistema de Assistência e Benefícios”.

Na sequência, encontram-se as análises detalhadas referentes a cada dimensão e suas respectivas variáveis. Para fins de disposição estrutural do conteúdo, as análises são apresentadas em etapas, que correspondem às dimensões estabelecidas pelo estudo: Imagem Institucional; Políticas de Recursos Humanos; Sistema de Assistência e Benefícios; Estrutura Organizacional; Organização e Condições de Trabalho; Relacionamento Interpessoal; Comportamento das Chefias e Satisfação Pessoal.

#### 4.2.1.1 Imagem Institucional

A dimensão Imagem Institucional busca identificar a percepção dos respondentes quanto à satisfação do usuário, o sentimento de identidade e o prestígio obtido.

Tabela 07 – Análise da Dimensão Imagem Institucional

Dimensão	Variável	Média	Desvio Padrão
	1. Sinto-me disposto em melhorar a imagem da UFSM.	4,67	0,69

Imagem Institucional	2. A sociedade está satisfeita com os serviços prestados pela UFSM.	3,76	0,98
	3. Sinto-me orgulhoso em fazer parte do quadro de servidores da UFSM.	4,57	0,84
Média 3,97	4. Os servidores estão integrados aos objetivos da UFSM.	3,45	1,04
	5. Sinto-me informado quanto às ações/projetos desenvolvidos na UFSM.	3,41	1,04

Fonte: dados da pesquisa

Conforme pode-se observar na Tabela 07, a dimensão Imagem Institucional obteve a maior média de pontuação entre as avaliadas (3,97), que indica que a percepção dos respondentes em relação à imagem da instituição é positiva. Já o desvio padrão referente a esta dimensão foi o menor, que permite deduzir que os pesquisados tendem a compartilhar a mesma visão.

Entre as variáveis, a que recebeu maior média foi “Sinto-me disposto em melhorar a imagem da UFSM.” ( $x=4,67$ ), o que demonstra que os respondentes estão dispostos a envidar esforços no sentido de melhorar, valorizar e comprometer-se com a imagem da instituição, representando, este, um ponto positivo da Universidade Federal de Santa Maria. Os servidores também se encontram, neste momento, bastante orgulhosos da instituição da qual fazem parte ( $x=4,57$ ) e, de forma menos incisiva, acham que a sociedade está satisfeita com os serviços pela instituição prestados ( $x=3,76$ ).

De forma ainda positiva, porém, abaixo da média geral, os servidores sentem-se integrados aos objetivos da UFSM ( $x=3,45$ ) e informados quanto às ações/projetos pela instituição desenvolvidos ( $x=3,41$ ). Esta última afirmativa, com a menor média das que fazem parte desta dimensão (Sinto-me informado quanto às ações/projetos desenvolvidos na UFSM) demonstra que há a possibilidade da instituição aprimorar seu processo de comunicação e divulgação, sensibilizando os servidores em relação aos projetos desenvolvidos.

#### 4.2.1.2 Política de Recursos Humanos

A dimensão Política de Recursos Humanos busca identificar a percepção dos respondentes quanto às políticas da instituição na área de gestão de pessoas.

Tabela 08– Análise da Dimensão Política de Recursos Humanos

Dimensão	Variável	Média	Desvio Padrão
Política de Recursos Humanos  Média 3,04	6. A política de gestão de pessoas da UFSM valoriza o servidor quanto ao seu desempenho organizacional.	3,19	1,26
	7. O sistema de capacitação da UFSM satisfaz as necessidades de aperfeiçoamento dos servidores.	3,37	1,20
	8. O processo de avaliação de desempenho na UFSM favorece o predomínio de aspectos sociais em detrimento de aspectos profissionais.	3,18	1,17
	9. O sistema de avaliação de desempenho na UFSM é capaz de premiar a competência profissional.	2,55	1,24
	10. O processo de “ambientação” do servidor que ingressa na UFSM é adequado.	2,95	1,26

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 08, a dimensão Política de Recursos Humanos obteve média geral de 3,04, o que corresponde a um nível positivo entre os respondentes.

A variável melhor avaliada foi “O sistema de capacitação da UFSM satisfaz as necessidades de aperfeiçoamento dos servidores”, com média de 3,37.

Nesta dimensão, encontra-se a variável pior avaliada pelos respondentes ao longo do questionário. Trata-se da variável “O sistema de avaliação de desempenho na UFSM é capaz de premiar a competência profissional”, cuja média obtida foi de 2,55, classificada como negativa, de acordo com a interpretação utilizada. O Programa de Avaliação de Desempenho na UFSM é voltado para os servidores técnico-administrativos em educação, que correspondem a um total de 73,9% dos respondentes desta avaliação de clima, e foi implementado no ano de 2010 pela Resolução nº 013. A avaliação negativa dos respondentes em relação a esta política de gestão de pessoas demonstra ser recomendável que a instituição inicie um processo de revisão do programa de avaliação de desempenho, para que o mesmo seja considerado mais efetivo por seus usuários.

A variável “O processo de “ambientação” do servidor que ingressa na UFSM é adequado” também obteve média abaixo de três ( $x=2,95$ ), que demonstra a oportunidade de aperfeiçoamento do processo de ambientação do novo servidor. Atualmente, o servidor que ingressa na instituição participa de um evento de ambientação denominado Seminário de Recepção e Integração Institucional, que ocorre semestralmente na instituição. Entretanto,

novas capacitações ou até mesmo um plano de ambientação, envolvendo cursos específicos, com auxílio de ambientes virtuais, pode ser oportunizado aos novos servidores de forma a suprir esta lacuna.

#### 4.2.1.3 Sistema de Assistência e Benefícios

A dimensão Sistema de Assistência e Benefícios visa identificar a percepção dos respondentes quanto aos benefícios legais e assistenciais existentes.

Tabela 09 – Análise da Dimensão Sistema de Assistência e Benefícios

Dimensão	Variável	Média	Desvio Padrão
Sistema de Assistência e Benefícios  Média 2,89	11. Benefícios assistenciais como assistência odontológica e assistência social são fatores de motivação para o trabalho.	2,97	1,45
	12. Benefícios legais como vale-alimentação e vale-transporte atendem minhas expectativas.	2,74	1,30
	13. A qualidade dos benefícios assistenciais proporcionada pela UFSM atende minhas expectativas.	2,94	1,22
	14. Os benefícios contribuem para a diminuição da rotatividade de pessoal e do absenteísmo.	2,93	1,29

Fonte: dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 09, a dimensão Sistema de Assistência e Benefícios obteve média 2,89, sendo esta a pior média recebida entre as avaliadas, o que demonstra ser este um ponto negativo da instituição. Já os valores de desvio padrão desta dimensão foram os mais altos, evidenciando que houve divergências entre os pesquisados.

Ressalta-se que, dentre os benefícios avaliados, encontram-se os benefícios legais (vale-alimentação, auxílio-creche e vale-transporte), que são aqueles ofertados pelo governo federal a todos os servidores da carreira, que não são passíveis de mudança por iniciativa da instituição, e os benefícios assistenciais (assistência odontológica, assistência social, assistência médica, programa de prevenção a doenças), que são aqueles ofertados pela própria instituição e passíveis de mudança.

Em relação aos benefícios assistenciais, as duas variáveis “Benefícios assistenciais como assistência odontológica e assistência social são fatores de motivação para o trabalho.” ( $x=2,97$ ) e “A qualidade dos benefícios assistenciais proporcionada pela UFSM atende minhas expectativas.” ( $x=2,94$ ) obtiveram média abaixo de três, que pode ser interpretada como negativa. Esta avaliação por parte dos respondentes demonstra existir a necessidade de revisão da forma (sistemática) como os benefícios assistenciais estão sendo ofertados ou na qualidade deste serviço, pois, atualmente, não representam um diferencial para os servidores da instituição. Pode-se melhor compreender esta avaliação por meio da variável “Os benefícios contribuem para a diminuição da rotatividade de pessoal e do absenteísmo.” ( $x=2,93$ ) que também obteve uma nota abaixo da média das variáveis, ou seja, os benefícios não representam um diferencial ou uma razão importante para permanência na carreira do servidor.

#### 4.2.1.4. Estrutura Organizacional

A dimensão Estrutura Organizacional busca identificar a percepção dos servidores quanto ao tamanho da instituição e sua complexidade.

Tabela 10 – Análise da Dimensão Estrutura Organizacional

Dimensão	Variável	Média	Desvio Padrão
Estrutura Organizacional  Média 3,53	15. A quantidade de chefias existentes na UFSM é adequada.	3,13	1,38
	16. A quantidade de servidores técnico-administrativos na UFSM atende as necessidades de serviço.	3,16	1,37
	17. A quantidade de docentes na UFSM atende as necessidades de serviço.	3,38	1,33
	18. A clareza de como devem ser executadas minhas tarefas permite que eu me sinta confiante.	3,91	1,11
	19. Participo do planejamento e das decisões que envolvem o trabalho no meu setor.	3,88	1,27
	20. Em meu setor de trabalho existe uma distribuição justa das tarefas.	3,52	1,35
	21. O trabalho no meu setor é organizado.	3,85	1,17

	22. O processo de comunicação institucional contribui para melhorar o desempenho no trabalho	3,46	1,29
--	--	------	------

Fonte: dados da pesquisa

Conforme se observa na Tabela 10, a média obtida para a dimensão Estrutura Organizacional foi 3,53, que corresponde a um nível positivo de avaliação entre os respondentes.

Verifica-se, inicialmente, que as variáveis que se referem aos quantitativos existentes na instituição são as que receberam as menores médias dentre as variáveis desta dimensão. É o caso das variáveis: “A quantidade de chefias existentes na UFSM é adequada.” ( $x=3,13$ ); “A quantidade de servidores técnico-administrativos na UFSM atende as necessidades de serviço.” ( $x=3,16$ ) e “A quantidade de docentes na UFSM atende as necessidades de serviço.” ( $x=3,38$ ). Inclusive, tais avaliações vão ao encontro das reclamações de gestores sobre a falta de pessoal nos setores. Entretanto, destaca-se que o quantitativo de chefias, de técnico-administrativos em educação e de docentes são determinados pelo governo federal. Recomenda-se, então, que a instituição promova a avaliação da distribuição destes quantitativos, que pode ser averiguada por meio do processo de redimensionamento de pessoal.

Outra variável que obteve avaliação abaixo da média geral foi “O processo de comunicação institucional contribui para melhorar o desempenho no trabalho.” ( $x=3,46$ ). Mais uma vez, o processo de comunicação institucional surge como um ponto a ser melhorado na visão dos servidores.

As demais variáveis, que se referem à distribuição e organização de trabalho no setor ( $x=3,52$  e  $x=3,85$ ), ao planejamento das decisões que envolvem o trabalho ( $x=3,88$ ) e à clareza da execução das tarefas a serem realizadas ( $x=3,91$ ), obtiveram avaliações acima da média e podem ser consideradas positivas.

#### 4.2.1.5. Organização e Condições de Trabalho

A dimensão Organização e Condições de Trabalho busca identificar a percepção dos servidores quanto a condições do ambiente de trabalho, controle e conservação do serviço.

Tabela 11 – Análise da Dimensão Organização e Condições de Trabalho

Dimensão	Variável	Média	Desvio Padrão
Organização e Condições de Trabalho	23. Os servidores necessitam de controle em seu trabalho.	2,91	1,11
	24. Há boas condições físicas (ventilação, ruído, iluminação, temperatura) em meu ambiente de trabalho.	3,25	1,45
Média 3,11	25. Os servidores evitam assumir responsabilidades.	3,12	1,26
	26. Os servidores zelam pela economia de materiais na UFSM.	3,17	1,28

Fonte: dados da pesquisa

Ressalta-se que, dentre as variáveis avaliadas nesta dimensão, há duas delas (23 e 25) que se encontram com o sentido invertido, logo, necessitam ser analisadas desta forma. Assim, nas variáveis “Os servidores necessitam de controle em seu trabalho.” e “Os servidores evitam assumir responsabilidades.”, quanto menor a média atribuída, maior é o grau de confiança dos pesquisados na categoria dos servidores. Logo, há maior concordância com o fato de que os servidores não necessitam de controle em seu trabalho ( $x=2,91$ ) do que com o fato de que estes assumem responsabilidades ( $x=3,12$ ).

As demais variáveis, “Há boas condições físicas (ventilação, ruído, iluminação, temperatura) em meu ambiente de trabalho.” ( $x=3,25$ ) e “Os servidores zelam pela economia de materiais na UFSM.” ( $x=3,17$ ) podem ser consideradas positivas, embora tenham sido avaliadas abaixo da média geral.

#### 4.2.1.6. Relacionamento Interpessoal

A dimensão Relacionamento Interpessoal busca identificar a percepção dos servidores quanto ao relacionamento existente, à cooperação e à consideração humana.

Tabela 12 – Análise da Dimensão Relacionamento Interpessoal

Dimensão	Variável	Média	Desvio Padrão
Relacionamento	27. No meu setor de trabalho, o relacionamento entre servidores e chefia é	4,04	1,22



Interpessoal	adequado.		
	28. No meu setor de trabalho, o relacionamento entre os servidores é cooperativo.	3,9	1,19
	Média 3,82		
	29. No meu setor, os colegas incentivam-se uns aos outros para um melhor desempenho.	3,67	1,29
	30. No meu setor, há reconhecimento, entre os colegas, das competências profissionais existentes.	3,68	1,27

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se, pela Tabela 12, que a média da dimensão Relacionamento Interpessoal foi 3,82, que revela uma avaliação positiva pelos participantes da pesquisa.

Todas as variáveis pertencentes a esta dimensão obtiveram avaliações acima da média geral, demonstrando que há um bom relacionamento interpessoal entre os servidores da instituição. As variáveis “No meu setor, os colegas incentivam-se uns aos outros para um melhor desempenho.” ( $x=3,67$ ) e “No meu setor, há reconhecimento, entre os colegas, das competências profissionais existentes.” ( $x=3,68$ ) receberam as menores avaliações entre as variáveis que compõem a dimensão, mas ainda assim, apesar das dificuldades existentes em cada setor de trabalho, os servidores julgam que o relacionamento entre os colegas de setor é cooperativo.

Destaque para a variável “No meu setor de trabalho, o relacionamento entre servidores e chefia é adequado.”, que recebeu uma média bastante positiva ( $x=4,04$ ), o que favorece o bom desempenho na execução das tarefas do setor, sendo este um ponto positivo a ser sempre estimulado pela instituição.

#### 4.2.1.7. Comportamento das Chefias

A dimensão Comportamento das Chefias busca identificar a percepção dos servidores quanto à honestidade e credibilidade das chefias, o conhecimento das atividades e o estilo de liderança desempenhado.

Tabela 13 – Análise da Dimensão Comportamento das Chefias

Dimensão	Variável	Média	Desvio Padrão
----------	----------	-------	---------------

Comportamento das Chefias	31. As chefias da UFSM usam o poder em benefício próprio.	3,02	1,46
	32. As pessoas que ocupam cargos de chefia na UFSM estão preparadas para exercer a função.	2,8	1,16
Média 3,39	33. No meu setor, a chefia delega, adequadamente, competência na execução das tarefas.	3,68	1,29
	34. A chefia conhece as atividades do setor.	4,02	1,16
	35. A chefia costuma dar feedback das tarefas executadas.	3,47	1,39

Fonte: dados da pesquisa

Por meio da Tabela 13, observa-se que a média atribuída pelos servidores à dimensão Comportamento das Chefias foi 3,39, que pode ser considerada positiva. Os valores de desvio padrão nesta dimensão foram os segundos mais altos, que demonstra existir divergência entre os respondentes.

Duas variáveis, que obtiveram a menor e maior avaliação, destacam-se. As variáveis são: “As pessoas que ocupam cargos de chefia na UFSM estão preparadas para exercer a função.” ( $x = 2,8$ ) e “A chefia conhece as atividades do setor.” ( $x = 4,02$ ). A partir desta avaliação, deduz-se que os chefes são pessoas que conhecem, tecnicamente, as atividades do setor, entretanto, não são preparados para exercer o papel de chefe de um setor. Esta análise vai ao encontro da reclamação de muitas chefias, que não se sentem preparadas para liderar uma equipe. Nesse sentido, desde o ano de 2015, a instituição passou a oferecer o Programa de Desenvolvimento de Gestores chamado Lidere, que tem como objetivo contribuir para o aprimoramento da dinâmica organizacional, nos aspectos referentes à liderança.

A variável “A chefia costuma dar feedback das tarefas executadas.”, com avaliação abaixo da média geral ( $x = 3,47$ ), ratifica a importância e necessidade de que sejam oferecidos cursos para que servidores sejam preparados e estejam aptos a exercer função de chefia. E a variável “As chefias da UFSM usam o poder em benefício próprio.”, com avaliação abaixo da média ( $x = 3,02$ ), possui sentido invertido, logo, quanto menor a média atribuída, maior é o grau de confiança dos pesquisados nos servidores que exercem função de chefia.

#### 4.2.1.8. Satisfação Pessoal

A dimensão Satisfação Pessoal busca identificar a percepção dos servidores quanto à satisfação no trabalho, à jornada de trabalho e ao reconhecimento proporcionado.

Tabela 14 – Análise da Dimensão Satisfação Pessoal

Dimensão	Variável	Média	Desvio Padrão
Satisfação Pessoal Média 3,90	36. O grau de responsabilidade que me é atribuído é coerente com minha capacidade.	4,23	1,05
	37. Os reconhecimentos e incentivos superam as pressões e críticas recebidas.	3,29	1,35
	38. Considerando minha formação, o cargo que ocupo atualmente é motivador.	3,73	1,34
	39. Sinto-me integrado à UFSM.	4,03	1,12
	40. Considero que o turno único (flexibilizado) de trabalho é produtivo.	3,95	1,44
	41. Considero que o turno único (flexibilizado) de trabalho é motivador.	4,17	1,33

Fonte: dados da pesquisa

Pela Tabela 14, observa-se que a média da dimensão Satisfação Pessoal foi 3,90, que pode ser considerada uma avaliação positiva entre os respondentes.

Dentre as variáveis pertencentes a esta dimensão, a única que obteve avaliação abaixo da média geral foi “Os reconhecimentos e incentivos superam as pressões e críticas recebidas.” ( $x=3,29$ ), que indica a necessidade de atenção por parte dos chefes de setor no que tange ao reconhecimento e incentivo destinados às equipes. Neste sentido, ainda, são promovidas, pela instituição, homenagens de reconhecimento pelo tempo de trabalho e dedicação dos servidores. Porém, tais ações podem ser aprimoradas, por meio, por exemplo, de premiações e homenagens aos servidores por ações de trabalho desempenhadas e concursos de ideias inovadoras, que poderiam contribuir com o aumento da satisfação dos servidores.

A variável que recebeu a melhor avaliação, com média bastante positiva de 4,23 foi: “O grau de responsabilidade que me é atribuído é coerente com minha capacidade.”. Esta avaliação demonstra que os servidores estão bastante satisfeitos com o grau de responsabilidade que lhes é atribuído, pois há compatibilidade com a respectiva capacidade.

Por fim, as variáveis referentes ao turno único (flexibilizado) de trabalho demonstram que os servidores o consideram mais motivador ( $x=4,17$ ) do que propriamente produtivo ( $x=3,95$ ). Na instituição, a possibilidade de flexibilização da jornada de trabalho está regulamentada pela Resolução nº 10/2013 e permite a flexibilização dos servidores técnico-

administrativos em educação mediante justificativa de ampliação de horário de atendimento do setor à comunidade, após análise individual da situação do setor por uma Comissão específica criada para realizar este estudo.

#### 4.3 INFLUÊNCIA DO PERFIL NA AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Nesta seção, apresenta-se a descrição dos resultados da avaliação do clima organizacional, a partir da influência dos diferentes grupos de perfil investigados.

##### 4.3.1 Influência do Perfil na Avaliação do Clima Organizacional - Teste t

Primeiramente, foi analisada a influência dos grupos de perfil: sexo, categoria e função de chefia na avaliação do clima organizacional, por meio do “Teste t de student”. O teste t é utilizado para avaliar a significância estatística da diferença entre duas médias amostrais para uma única variável dependente (HAIR, et. al., 2005). Destaca-se que os resultados que obtiveram avaliações homogêneas não estão apresentados, estando demonstrados apenas os resultados que obtiveram nos testes alguma diferença estatisticamente significativa, de acordo com a literatura, ou seja, valores menores ou iguais a 0,05.

##### 4.3.1.1 Influência do Sexo na Avaliação do Clima Organizacional

Para o participante da pesquisa, foram oferecidas três possibilidades de respostas quanto ao sexo: (1) Feminino, (2) Masculino e (3) Prefiro não dizer. Considerando que a alternativa 3 (Prefiro não dizer) recebeu apenas uma resposta, a mesma foi excluída nesta análise por falta de representatividade estatística. A Tabela 15 apresenta os resultados que obtiveram avaliações heterogêneas pelos dois grupos.

Tabela 15 – Influência do Sexo na Avaliação do Clima Organizacional

Dimensão	Variável	Média Sexo	
		Feminino	Masculino
Imagem Institucional	Sinto-me disposto em melhorar a imagem da UFSM.	4,75	4,59
	Sinto-me orgulhoso em fazer parte do quadro de servidores da	4,70	4,40

	UFSM.		
Políticas de RH	O sistema de capacitação da UFSM satisfaz as necessidades de aperfeiçoamento dos servidores.	3,52	3,20
Estrutura Organizacional	A quantidade de servidores técnico-administrativos na UFSM atende as necessidades de serviço.	3,01	3,34
Organização e Condições de Trabalho	Os servidores necessitam de controle em seu trabalho.	3,42	3,64
Satisfação Pessoal	O grau de responsabilidade que me é atribuído é coerente com minha capacidade.	4,37	4,07
	Sinto-me integrado à UFSM.	4,17	3,88
	Considero que o turno único (flexibilizado) de trabalho é produtivo.	4,15	3,75
	Considero que o turno único (flexibilizado) de trabalho é motivador.	4,37	3,96

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se, na Tabela 15, variáveis relacionadas ao clima organizacional que foram avaliadas de forma diversa pelos sexos masculino e feminino.

As principais variáveis que mais demonstram essa diferença de avaliação são “Considero que o turno único (flexibilizado) de trabalho é motivador.” e “Considero que o turno único (flexibilizado) de trabalho é produtivo.”, tendo recebido uma média de avaliação maior para as mulheres, ou seja, elas consideram o turno único (flexibilizado) mais motivador ( $x=4,37$ ) e produtivo ( $x=4,15$ ) que os homens ( $x=3,96$  e  $x=3,75$ ). Supõe-se que exista esta diferença de avaliação, pois a mulher pode, algumas vezes, assumir outras tarefas domésticas, que a façam, assim, considerar o turno único de trabalho mais motivador e produtivo, pois permite que a mesma se dedique a estas outras atividades.

Ainda, a variável “A quantidade de servidores técnico-administrativos na UFSM atende as necessidades de serviço.” foi pior avaliada pelas mulheres ( $x=3,01$ ) do que pelos homens ( $x=3,34$ ), ou seja, as mulheres estão menos satisfeitas com o quantitativo existente de técnico-administrativos em educação. Em contraponto, a variável “O sistema de capacitação da UFSM satisfaz as necessidades de aperfeiçoamento dos servidores.” foi pior avaliada pelos homens ( $x=3,20$ ), que demonstram menor satisfação sobre o tema em relação às mulheres ( $x=3,52$ ).

A variável “O grau de responsabilidade que me é atribuído é coerente com minha capacidade.” obteve maior média pelo sexo feminino ( $x=4,37$ ) em relação ao masculino, que obteve média  $x=4,07$ . Na variável com sentido inverso “Os servidores necessitam de controle em seu trabalho.”, as mulheres atribuíram média  $x=3,42$ , enquanto os homens atribuíram média  $x=3,64$ . No caso da variável inversa, o fato das mulheres atribuírem menor média, indica que as mesmas entendem que os servidores necessitam de menos controle no trabalho se comparado ao que pensam os homens.

Por fim, as mulheres sentem-se mais orgulhosas em fazer parte do quadro de servidores da UFSM ( $x=4,70$ ), mais dispostas a melhorar a imagem da instituição ( $x=4,75$ ) e mais integradas à instituição ( $x=4,17$ ) que os homens ( $x=4,40$ ;  $x=4,59$ ;  $x=3,88$ ).

#### 4.3.1.2. Influência da Categoria na Avaliação do Clima Organizacional

Para o participante da pesquisa, foram oferecidas duas possibilidades de respostas quanto à categoria: (1) Técnico-Administrativo em Educação (TAE) e (2) Docente. A Tabela 16 apresenta os resultados que obtiveram avaliações heterogêneas pelos dois grupos.

Tabela 16– Influência da Categoria na Avaliação do Clima Organizacional

Dimensão	Variável	Média Categoria	
		TAE	Docente
Estrutura Organizacional	Em meu setor de trabalho existe uma distribuição justa das tarefas.	3,61	3,26
	O trabalho no meu setor é organizado.	3,96	3,56
Organização e Condições de Trabalho	Os servidores necessitam de controle em seu trabalho.	3,56	3,39
	Os servidores evitam assumir responsabilidades.	3,24	3,41
Relacionamento Interpessoal	No meu setor de trabalho, o relacionamento entre servidores e chefia é adequado.	4,13	3,77
	No meu setor de trabalho, o relacionamento entre os servidores é cooperativo.	4,02	3,54
	No meu setor, os colegas incentivam-se uns aos outros para um melhor desempenho.	3,82	3,25

	No meu setor, há reconhecimento, entre os colegas, das competências profissionais existentes.	3,76	3,46
Satisfação Pessoal	Considerando minha formação, o cargo que ocupo atualmente é motivador.	3,61	4,12
	Considero que o turno único (flexibilizado) de trabalho é produtivo.	4,21	3,19
	Considero que o turno único (flexibilizado) de trabalho é motivador.	4,40	3,47

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se, na Tabela 16, variáveis relacionadas ao clima organizacional, que foram avaliadas de forma diversa pelas categorias técnico-administrativo em educação e docente.

As variáveis que mais demonstram essa diferença de avaliação são as relacionadas, especialmente, ao turno único (flexibilizado) de trabalho, em que a categoria dos técnico-administrativos avalia a situação como mais produtiva ( $x=4,21$ ) e motivadora ( $x=4,40$ ) que os docentes ( $x=3,19$  e  $x=3,47$ ). Tal diferença de avaliação supõe-se que se deva, principalmente, ao fato de que a Resolução 010/2013, que estabeleceu a possibilidade de flexibilização da jornada de trabalho, está voltada para a categoria dos técnico-administrativos em educação, não estando os docentes enquadrados nesta possibilidade. Ainda, dentro da mesma dimensão, a variável “Considerando minha formação, o cargo que ocupo atualmente é motivador.” recebeu pelos técnico-administrativos em educação média  $x= 3,61$  e pelos docentes, média  $x= 4,12$ , o que demonstra que os docentes estão mais motivados pelo cargo ocupado, considerando a respectiva formação.

As variáveis relacionadas a dimensão Relacionamento Interpessoal, “No meu setor de trabalho, o relacionamento entre os servidores é cooperativo.”; “No meu setor, os colegas incentivam-se uns aos outros para um melhor desempenho.”; “No meu setor de trabalho, o relacionamento entre servidores e chefia é adequado.” e “No meu setor, há reconhecimento, entre os colegas, das competências profissionais existentes.” também apresentaram maior heterogeneidade nas respostas. Nestes casos, a categoria dos técnico-administrativos em educação apresentou maior média de avaliação ( $x=4,02$ ;  $x=3,82$ ;  $x= 4,13$  e  $x= 3,76$ ), demonstrando haver melhor relacionamento interpessoal nos setores de trabalho entre as categorias dos técnico-administrativos que dos docentes ( $x=3,54$ ;  $x= 3,25$ ;  $x=3,77$  e  $x= 3,46$ ).

No que tange à dimensão Estrutura Organizacional, as variáveis também foram melhor avaliadas pela categoria dos servidores técnico-administrativos em educação. É o caso de “Em meu setor de trabalho existe uma distribuição justa das tarefas.”, cuja média de avaliação dos técnico-administrativos foi  $x = 3,61$  e a média de avaliação dos docentes foi  $x = 3,26$ . E o caso de “O trabalho no meu setor é organizado.”, cuja média dos técnico administrativos foi  $x = 3,96$  e dos docentes foi  $x = 3,56$ .

Em relação à dimensão Organização e Condições de Trabalho, as variáveis que apresentaram divergências de avaliação entre as categorias foram aquelas que possuem sentido inverso. São elas: “Os servidores necessitam de controle em seu trabalho.”, cuja média atribuída pelos técnico-administrativos em educação foi  $x = 3,56$  e pelos docentes  $x = 3,39$ , demonstrando que os docentes, por atribuírem média menor, neste caso, entendem que os servidores necessitem menos de controle no trabalho que os técnico-administrativos. E “Os servidores evitam assumir responsabilidades.”, cuja média atribuída pelos técnico-administrativos em educação foi  $x = 3,24$  e pelos docentes foi  $x = 3,41$ , evidenciando que a categoria dos docentes entende que os servidores evitam assumir responsabilidades de forma mais expressiva do que entende a categoria dos técnico-administrativos em educação.

#### 4.3.1.3. Influência da Função de Chefia na Avaliação do Clima Organizacional

Para o participante da pesquisa, foram oferecidas duas possibilidades de respostas quanto a função de chefia: (1) Exerço função de chefia e (2) Não exerço função de chefia. A Tabela 17 apresenta os resultados que obtiveram avaliações heterogêneas pelos dois grupos

Tabela 17– Influência da Função de Chefia na Avaliação do Clima Organizacional

Dimensão	Variável	Média Função de Chefia	
		Exerce	Não exerce
Imagem Institucional	Sinto-me disposto em melhorar a imagem da UFSM.	4,84	4,61
	Sinto-me informado quanto às ações/projetos desenvolvidos na UFSM.	3,59	3,34
Estrutura Organizacional	Participo do planejamento e das decisões que envolvem o trabalho no meu setor.	4,50	3,67



	Em meu setor de trabalho existe uma distribuição justa das tarefas.	3,81	3,42
	O trabalho no meu setor é organizado.	4,23	3,72
Organização e Condições de Trabalho	Há boas condições físicas (ventilação, ruído, iluminação, temperatura) em meu ambiente de trabalho.	3,59	3,13
	No meu setor de trabalho, o relacionamento entre servidores e chefia é adequado.	4,36	3,92
Relacionamento Interpessoal	No meu setor de trabalho, o relacionamento entre os servidores é cooperativo.	4,21	3,79
	No meu setor, os colegas incentivam-se uns aos outros para um melhor desempenho.	3,93	3,58
	No meu setor, há reconhecimento, entre os colegas, das competências profissionais existentes.	4,06	3,55
	As chefias da UFSM usam o poder em benefício próprio.	2,67	3,06
Comportamento das Chefias	As pessoas que ocupam cargos de chefia na UFSM estão preparadas para exercer a função.	3,11	2,69
	No meu setor, a chefia delega, adequadamente, competência na execução das tarefas.	3,98	3,58
	A chefia costuma dar feedback das tarefas executadas.	3,84	3,34
	O grau de responsabilidade que me é atribuído é coerente com minha capacidade.	4,48	4,14
Satisfação Pessoal	Considerando minha formação, o cargo que ocupo atualmente é motivador.	4,03	3,63
	Sinto-me integrado à UFSM.	4,38	3,91
	Considero que o turno único (flexibilizado) de trabalho é produtivo.	3,34	4,17
	Considero que o turno único (flexibilizado) de trabalho é motivador.	3,74	4,33

Fonte: dados da pesquisa

Observam-se, na Tabela 17, variáveis relacionadas ao clima organizacional, que foram avaliadas de forma diversa entre os servidores que exercem ou não função de chefia. Uma das

variáveis que mais demonstra essa diferença de avaliação é “Considero que o turno único (flexibilizado) de trabalho é produtivo.”, em que os servidores que exercem a função de chefia ( $x=3,34$ ) atribuíram menor média em relação aos servidores que não exercem função de chefia ( $x=4,17$ ), ou seja, quem exerce a função de chefia considera o turno único menos produtivo. Da mesma forma, na variável “Considero que o turno único (flexibilizado) de trabalho é motivador.”, os servidores que exercem função de chefia atribuíram menor média ( $x=3,74$ ) em relação aos demais ( $x=4,33$ ), ou seja, não consideram o turno único de trabalho tão motivador. Supõe-se que esta diferença deva-se, principalmente, ao fato de que os servidores que exercem função de chefia não se enquadram no turno único de trabalho. Analisando-se as duas médias sobre o assunto, a divergência de opinião é maior em relação à avaliação da produtividade do turno único do que da motivação.

Na variável “Participo do planejamento e das decisões que envolvem o trabalho no meu setor.”, a média de avaliação concedida pelos servidores que exercem chefia ( $x=4,50$ ) foi maior que a média dos demais ( $x=3,67$ ), logo, os servidores que exercem chefia sentem-se mais participativos no que diz respeito ao planejamento e decisões relacionadas ao setor de trabalho. Os ocupantes de chefia também se sentem mais informados quanto às ações /projetos desenvolvidos na instituição ( $x= 3,59$ ) que os não ocupantes de função de chefia ( $x= 3,34$ ).

Os servidores que exercem função de chefia, ainda, julgam o ambiente de trabalho mais organizado ( $x=4,23$ ) que os demais ( $x=3,72$ ) e que há mais reconhecimento entre os colegas sobre as competências profissionais existentes ( $x=4,06$ ), em relação à avaliação do outro grupo ( $x=3,55$ ). Eles também entendem que há melhores condições físicas no ambiente de trabalho ( $x= 3,59$ ) que os demais ( $x= 3,13$ ) e que há uma distribuição mais justa das tarefas ( $x= 3,81$ ) em relação ao que pensam os servidores que não possuem chefia ( $x= 3,42$ ).

Da mesma forma, os servidores ocupantes de função de chefia sentem-se mais dispostos em melhorar a imagem da UFSM ( $x= 4,84$ ) que aqueles servidores que não ocupam função ( $x= 4,61$ ). Eles também julgam que, no setor de trabalho, o relacionamento entre os servidores é mais cooperativo ( $x= 4,21$ ) em relação ao que pensam os servidores que não ocupam função de chefia ( $x= 3,79$ ).

No que tange a satisfação pessoal, a variável “O grau de responsabilidade que me é atribuído é coerente com minha capacidade.” recebeu média  $x=4,48$  pelos ocupantes de função de chefia, em relação aos não ocupantes de função, que atribuíram a esta afirmativa média  $x= 4,14$ . A variável “Considerando minha formação, o cargo que ocupo atualmente é

motivador.” demonstra que os ocupantes de função de chefia sentem-se mais motivados, considerando sua formação ( $x= 4,03$ ) que os não ocupantes de chefia ( $x=3,63$ ).

Também há divergência de opinião sobre as variáveis relacionadas à dimensão Comportamento das Chefias. Enquanto os ocupantes de chefia avaliam que as pessoas que ocupam estes cargos estão preparadas para exercer uma função ( $x= 3,11$ ), os demais entendem que o preparo seja menor ( $x= 2,69$ ). Os ocupantes de chefia também atribuem melhores médias às variáveis “No meu setor, a chefia delega, adequadamente, competência na execução das tarefas.” ( $x= 3,98$ ) e “A chefia costuma dar feedback das tarefas executadas.” ( $x= 3,84$ ), enquanto os não ocupantes atribuem, para estas variáveis, respectivamente, as médias  $x= 3,58$  e  $x= 3,34$ . Os ocupantes de chefia avaliam que “As chefias da UFSM usam o poder em benefício próprio.” com média de  $x= 2,67$ , enquanto os não ocupantes da função de chefia, para a mesma variável, atribuem média  $x= 3,06$ , evidenciando que pressupõem que as chefias utilizam o poder em benefício próprio mais do que avaliam os ocupantes de chefia.

As divergências apontadas demonstram que há diferenças de opinião dos ocupantes de chefia e daqueles que não são ocupantes de chefia, tanto em relação à instituição, quanto à relação existente entre chefe e subordinado.

#### **4.3.2 Influência do Perfil na Avaliação do Clima Organizacional - Teste ANOVA**

Na sequência, foi analisada a influência dos grupos de perfil: estado civil, idade, escolaridade e unidade de lotação na avaliação do clima organizacional, por meio do “Teste Anova”. A análise de variância (ANOVA) é utilizada para determinar se as amostras de dois ou mais grupos diferem significativamente. (HAIR, et. al., 2005). Destaca-se que os resultados que obtiveram avaliações homogêneas não estão apresentados, estando demonstrados apenas os resultados que obtiveram nos testes alguma diferença estatisticamente significativa, de acordo com a literatura, ou seja, valores menores ou iguais a 0,05.

##### *4.3.2.1. Influência do Estado Civil na Avaliação do Clima Organizacional*

Para o participante da pesquisa, foram oferecidas cinco possibilidades de respostas quanto ao estado civil: (1) Solteiro, (2) Casado, (3) Divorciado, (4) Viúvo e (5) União estável. Considerando-se que a alternativa 4 (Viúvo) recebeu apenas quatro respostas, a mesma foi

excluída nesta análise por falta de representatividade estatística. A Tabela 18 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 18– Influência do Estado Civil na Avaliação do Clima Organizacional

Dimensão	Variável	Média Estado Civil			
		1	2	3	5
Imagem Instit.	Os servidores estão integrados aos objetivos da UFSM.	3,23	3,56	3,44	3,66
	Sinto-me informado quanto às ações/projetos desenvolvidos na UFSM.	3,16	3,49	3,81	3,5
Políticas de RH	O sistema de avaliação de desempenho na UFSM é capaz de premiar a competência profissional.	2,30	2,74	2,40	2,58
	O processo de “ambientação” do servidor que ingressa na UFSM é adequado.	2,67	3,08	3,08	3,03
Estrutura Organ.	A quantidade de servidores técnico-administrativos na UFSM atende as necessidades de serviço.	2,85	3,31	3,11	3,43
	A quantidade de docentes na UFSM atende as necessidades de serviço.	2,97	3,57	3,33	3,54
	A clareza de como devem ser executadas minhas tarefas permite que eu me sinta confiante.	3,60	4,11	3,74	4,05
	Participo do planejamento e das decisões que envolvem o trabalho no meu setor.	3,80	3,90	3,23	4,22
Comp. Chefias	As pessoas que ocupam cargos de chefia na UFSM estão preparadas para exercer a função.	2,69	2,83	2,19	3,17
Satisf. Pessoal	Considerando minha formação, o cargo que ocupo atualmente é motivador.	3,68	3,65	3,36	4,18
	Sinto-me integrado à UFSM.	3,93	4,02	3,72	4,37

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se, na Tabela 18, variáveis relacionadas ao clima organizacional, que foram avaliadas de forma diversa entre os servidores de acordo com o estado civil.

Chama a atenção o fato de que, em 64% das variáveis que apresentaram divergência estatística significativa, os servidores enquadrados no grupo dos solteiros foram os que

realizaram as piores avaliações sobre o clima organizacional, tais como: “Os servidores estão integrados aos objetivos da UFSM.” (x= 3,23); “Sinto-me informado quanto às ações/projetos desenvolvidos na UFSM.” (x= 3,16); “O sistema de avaliação de desempenho na UFSM é capaz de premiar a competência profissional.” (x= 2,30); “O processo de “ambientação” do servidor que ingressa na UFSM é adequado.” (x=2,67); “A quantidade de servidores técnico-administrativos na UFSM atende as necessidades de serviço.” (x= 2,85); “A quantidade de docentes na UFSM atende as necessidades de serviço.” (x= 2,97); “A clareza de como devem ser executadas minhas tarefas permite que eu me sinta confiante.” (x= 3,60).

O grupo que se enquadra no estado civil divorciado, é responsável pelos 36% restantes das variáveis que receberam as piores avaliações, como em: “Participo do planejamento e das decisões que envolvem o trabalho no meu setor.” (x= 3,23); “As pessoas que ocupam cargos de chefia na UFSM estão preparadas para exercer a função.” (x= 2,19); “Considerando minha formação, o cargo que ocupo atualmente é motivador.” (x= 3,36) e “Sinto-me integrado à UFSM.” (x= 3,72).

Em contraponto, as melhores médias foram atribuídas pelo grupo que se enquadra no estado civil de União Estável. É o caso das variáveis: “Os servidores estão integrados aos objetivos da UFSM.” (x= 3,66); “A quantidade de servidores técnico-administrativos na UFSM atende as necessidades de serviço.” (x= 3,43); “Participo do planejamento e das decisões que envolvem o trabalho no meu setor.” (x= 4,22); “As pessoas que ocupam cargos de chefia na UFSM estão preparadas para exercer a função.” (x= 3,17); “Considerando minha formação, o cargo que ocupo atualmente é motivador.” (x= 4,18) e “Sinto-me integrado à UFSM.” (x=4,37). E também pelo grupo que se enquadra no estado civil Casado, como em: “O sistema de avaliação de desempenho na UFSM é capaz de premiar a competência profissional.” (x= 2,74); “O processo de “ambientação” do servidor que ingressa na UFSM é adequado.” (x= 3,08); “A quantidade de docentes na UFSM atende as necessidades de serviço.” (x= 3,57) e “A clareza de como devem ser executadas minhas tarefas permite que eu me sinta confiante.” (x= 4,11).

#### *4.3.2.2 Influência da Faixa Etária na Avaliação do Clima Organizacional*

Para o participante da pesquisa, foram oferecidas sete possibilidades de respostas quanto a idade: (1) Até 25 anos, (2) De 26 a 30 anos, (3) De 31 a 55 anos, (4) De 36 a 40 anos, (5) De 41 a 45 anos, (6) De 46 a 50 anos e (7) Acima de 50 anos.

Tabela 19– Influência da Idade na Avaliação do Clima Organizacional

Dimensão	Variável	Média Faixa Etária						
		1	2	3	4	5	6	7
Estrutura Organ.	A clareza de como devem ser executadas minhas tarefas permite que eu me sinta confiante.	4,09	3,61	3,80	3,64	4,15	4,02	4,19
Org. e Cond. Trabalho	Há boas condições físicas (ventilação, ruído, iluminação, temperatura) em meu ambiente de trabalho.	3,30	3,03	3,05	3,54	3,76	3,56	3,17
Comp. Chefias	As chefias da UFSM usam o poder em benefício próprio.	2,63	2,68	3,21	3,10	3,22	3,14	2,73

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se, na Tabela 19, variáveis relacionadas ao clima organizacional, que foram avaliadas de forma diversa entre os servidores de acordo com a faixa etária. A variável “A clareza de como devem ser executadas minhas tarefas permite que eu me sinta confiante.” foi melhor avaliada por servidores que se enquadram na faixa etária acima de 50 anos ( $x=4,19$ ) e pior avaliada pelos servidores que se encontram no grupo entre os 26 a 30 anos ( $x=3,61$ ). Já a afirmativa “Há boas condições físicas (ventilação, ruído, iluminação, temperatura) em meu ambiente de trabalho.” recebeu a maior média pelo grupo de faixa etária entre os 41 e 45 anos ( $x=3,76$ ) e pior média pelo grupo de faixa etária entre os 26 e 30 anos ( $x=3,03$ ). E, por fim, o grupo dos mais jovens, de até 25 anos, melhor avaliou as chefias no que refere ao uso do poder em benefício próprio, já que atribuíram a menor média ( $x=2,63$ ) para esta variável que possui sentido invertido. Quem pior avaliou os chefes neste quesito foi o grupo pertencente à faixa etária de 41 a 45 anos ( $x=3,22$ ).

#### 4.3.2.3 Influência da Escolaridade na Avaliação do Clima Organizacional

Para o participante da pesquisa, foram oferecidas sete possibilidades de respostas quanto a escolaridade: (1) Ensino Fundamental, (2) Ensino Médio, (3) Graduação, (4) Especialização, (5) Mestrado, (6) Doutorado e (7) Pós-Doutorado. Considerando que não houve respondentes que se enquadrassem na opção 1 (Ensino Fundamental), a mesma foi excluída.

Tabela 20– Influência da Escolaridade na Avaliação do Clima Organizacional

Dimensão	Variável	Média Escolaridade					
		2	3	4	5	6	7
Imagem Instit.	Os servidores estão integrados aos objetivos da UFSM.	4,06	3,54	3,62	3,31	3,32	3,04
Políticas de RH	O processo de “ambientação” do servidor que ingressa na UFSM é adequado.	3,70	3,03	3,00	2,72	3,07	2,69
Estrutura Organ.	A quantidade de servidores técnico-administrativos na UFSM atende as necessidades de serviço.	2,43	3,01	3,03	3,33	3,50	2,91
	A quantidade de docentes na UFSM atende as necessidades de serviço.	2,91	2,86	3,57	3,61	3,43	2,92
	Em meu setor de trabalho existe uma distribuição justa das tarefas.	3,31	3,77	3,77	3,37	3,52	2,60
	O trabalho no meu setor é organizado.	3,41	4,08	4,16	3,79	3,62	3,20
Org. e Cond. Trabalho	Os servidores necessitam de controle em seu trabalho.	3,25	3,53	3,60	3,49	3,49	3,57
	Os servidores evitam assumir responsabilidades.	3,00	3,10	3,23	3,29	3,60	3,26
Relac. Interp.	No meu setor de trabalho, o relacionamento entre servidores e chefia é adequado.	4,29	4,16	4,34	3,93	3,80	3,43
	No meu setor de trabalho, o relacionamento entre os servidores é cooperativo.	4,00	4,10	4,26	3,81	3,58	3,16
	No meu setor, os colegas incentivam-se uns aos outros para um melhor desempenho.	3,72	3,91	4,00	3,65	3,31	2,80
Satisf. Pessoal	Considero que o turno único (flexibilizado) de trabalho é produtivo.	4,13	4,07	4,45	3,98	3,15	3,36
	Considero que o turno único (flexibilizado) de trabalho é motivador.	4,33	4,28	4,61	4,26	3,47	3,31

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se, na Tabela 20, variáveis relacionadas ao clima organizacional, que foram avaliadas de forma diversa entre os servidores de acordo com a escolaridade. Destaca-se que em 77% das variáveis que apresentaram diferenças nas respostas de acordo com grupo de escolaridade, os servidores com pós-doutorado emitiram as piores avaliações referentes ao clima organizacional. São elas: “Os servidores estão integrados aos objetivos da UFSM.” (x= 3,04); “O processo de “ambientação” do servidor que ingressa na UFSM é adequado.” (x= 2,69); “Em meu setor de trabalho existe uma distribuição justa das tarefas.” (x= 2,60); “O trabalho no meu setor é organizado.” (x= 3,20); “No meu setor de trabalho, o relacionamento entre servidores e chefia é adequado.” (x= 3,43); “No meu setor de trabalho, o relacionamento entre os servidores é cooperativo.” (x= 3,16); “No meu setor, os colegas incentivam-se uns aos outros para um melhor desempenho.” (x= 2,80); “Considero que o turno único (flexibilizado) de trabalho é produtivo.” (x= 3,36); “(flexibilizado) de trabalho é motivador.” (x= 3,31).

Em contraponto, os servidores com ensino médio concluído são os que se sentem mais integrados aos objetivos da organização (x=4,06), que mais acham que o processo de “ambientação” do servidor que ingressa na UFSM é adequado (x= 3,70) e os que menos acham que os servidores necessitam de controle no trabalho (x=3,25). Também foi o grupo que atribuiu a menor média à variável “A quantidade de servidores técnico-administrativos na UFSM atende as necessidades de serviço.” (x=2,43).

Os servidores que possuem como nível de escolaridade a especialização concluída foram responsáveis por atribuir as melhores médias em 46% das variáveis elencadas, como em: “O trabalho no meu setor é organizado.” (x= 4,16); “No meu setor de trabalho, o relacionamento entre servidores e chefia é adequado.” (x= 4,34); “No meu setor de trabalho, o relacionamento entre os servidores é cooperativo.” (x= 4,26); “No meu setor, os colegas incentivam-se uns aos outros para um melhor desempenho.” (x= 4,00); “Considero que o turno único (flexibilizado) de trabalho é produtivo.” (x= 4,45) e “Considero que o turno único (flexibilizado) de trabalho é motivador.” (x=4,61).

#### *4.3.2.4 Influência da Unidade na Avaliação do Clima Organizacional*

Para o participante da pesquisa, foram oferecidas dezessete possibilidades de respostas quanto a unidade de lotação: (1) Reitoria, (2) Centro de Ciências Naturais e Exatas - CCNE, (3) Centro de Ciências Rurais - CCR, (4) Centro de Ciências da Saúde – CCS, (5) Centro de Educação – CE, (6) Centro de Ciências Sociais e Humanas – CCSH, (7) Centro de Tecnologia



– CT, (8) Centro de Artes e Letras – CAL, (9) Centro de Educação Física e Desportos – CEFD, (10) Hospital Universitário de Santa Maria – HUSM, (11) Unidade de Ensino Descentralizado de Silveira Martins – UDESSM, (12) Colégio Técnico Industrial de Santa Maria –CTISM, (13) Colégio Politécnico, (14) Campus Cachoeira do Sul - CS, (15) Campus Frederico Westphalen – FW, (16) Campus Palmeira das Missões – PM e (17) Unidade de Apoio Infantil Ipê Amarelo - UAIIA. Considerando-se que as unidades 8, 9, 11, 12, 13 e 17 tiveram poucos respondentes, logo, devido a sua baixa representatividade estatística, foram excluídas.

Tabela 21 -Influência da Unidade de Lotação na Avaliação do Clima Organizacional

Dimensão	Variável	Média Unidade de Lotação										
		Reit.	CCNE	CCR	CCS	CE	CCSH	CT	HU	CS	FW	PM
Imagem Instit.	Sinto-me orgulhoso em fazer parte do quadro de servidores da UFSM.	4,65	4,7	4,3	4,93	4,75	4,53	3,9	4,59	4,7	4,16	4,72
Políticas de RH	O sistema de capacitação da UFSM satisfaz as necessidades de aperfeiçoamento dos servidores.	3,59	3,25	2,95	4	3,16	3,24	3,07	3,2	2,88	2,64	2,64
Sist. Assist. e Benef.	Benefícios assistenciais como assistência odontológica e assistência social são fatores de motivação para o trabalho.	3,21	3,23	2,72	3,45	3	2,67	3,04	2,57	2,54	2,18	2,16
	A qualidade dos benefícios assistenciais proporcionada pela UFSM atende minhas expectativas.	3,19	2,86	2,75	3,15	2,81	2,53	2,81	2,62	3,3	2,16	2,71
Estrutura Organ.	A quantidade de docentes na UFSM atende as necessidades de serviço.	3,56	4,08	3,21	3,15	3,16	3,28	3,3	2,93	2,36	3,75	3,3
	Participo do planejamento e das decisões que envolvem o trabalho no meu setor.	3,89	3,19	3,48	4,15	4,76	4,1	3,6	3,32	3,77	4,69	4,35
	O trabalho no meu setor é organizado.	4,07	3,59	3,6	3,63	4,69	3,57	3,57	3,54	4,09	3,92	4,2
	O processo de comunicação institucional contribui para melhorar o desempenho no trabalho.	3,64	3,09	3,25	3,76	4,16	3,42	3,15	3,0	3,9	3,35	3,35

Dimensão	Variável	Reit.	CCNE	CCR	CCS	CE	CCSH	CT	HU	CS	FW	PM
Org. e Cond. Trabalho	Há boas condições físicas (ventilação, ruído, iluminação, temperatura) em meu ambiente de trabalho.	3,63	2,95	3,29	3,23	3,92	3,03	3,12	2,29	1,54	3,0	4,6
	Os servidores evitam assumir responsabilidades.	3,24	3,47	3,33	3,5	2,92	3,42	3,47	3,28	2,55	3,92	3,21
Relac. Interpe.	No meu setor de trabalho, o relacionamento entre os servidores é cooperativo.	3,92	3,65	3,48	4,05	4,66	3,6	3,72	4,09	4,7	3,53	4,0
	No meu setor, os colegas incentivam-se uns aos outros para um melhor desempenho.	3,81	3,36	3,0	3,95	4,36	3,42	3,24	3,66	4,63	3,42	3,64
	No meu setor, há reconhecimento, entre os colegas, das competências profissionais existentes.	3,76	3,54	3,32	4,09	4,83	3,48	3,44	3,4	4,27	3,21	3,57
Comp. Chefias	A chefia costuma dar feedback das tarefas executadas.	3,67	2,75	3,57	3,35	4,45	3,13	3,20	3,04	3,44	3,28	3,61
Satisf. Pessoal	Os reconhecimentos e incentivos superam as pressões e críticas recebidas.	3,43	3,3	3,2	3,9	4,0	3,1	2,8	2,84	3,6	3,35	3,0
	Sinto-me integrado à UFSM.	3,75	3,7	3,12	4,63	3,76	3,56	3,25	3,63	3,9	3,61	4,23
	Considero que o turno único (flexibilizado) de trabalho é produtivo.	4,1	3,45	4,14	3,43	3,2	4,0	3,83	4,45	4,25	3,63	3,0

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se, na Tabela 21, variáveis relacionadas ao clima organizacional, que foram avaliadas de forma diversa entre os servidores de acordo com a unidade de lotação.

Destaca-se que os servidores lotados na Reitoria são os que melhor avaliaram o sistema de capacitação da UFSM ( $x= 3,59$ ) e a qualidade dos benefícios assistenciais proporcionados pela Instituição ( $x= 3,19$ ). Em contraponto, servidores lotados nos *campi* de Frederico Westphalen e Palmeira das Missões atribuíram a estes mesmos assuntos as piores notas, o que demonstra que, é possível, que exista alguma dificuldade da instituição em oferecer os cursos e benefícios assistenciais que são disponibilizados no campus central aos demais *campi*. Ainda, no que tange às condições físicas no ambiente de trabalho, o Campus Cachoeira do Sul atribuiu a pior média de avaliação ( $x= 1,54$ ), enquanto o Campus Palmeira das Missões obteve a melhor média ( $x= 4,60$ ), com significativa diferença de avaliação. Cabe esclarecer que as atividades no Campus de Cachoeira do Sul iniciaram no ano de 2014, logo, sua estrutura ainda se encontra em construção.

Em relação aos Centros de Ensino, ressalta-se que os servidores do Centro de Ciências Naturais e Exatas (CCNE) atribuíram as piores médias gerais às variáveis: “Participo do planejamento e das decisões que envolvem o trabalho no meu setor.” ( $x=3,19$ ) e “A chefia costuma dar feedback das tarefas executadas.” ( $x= 2,75$ ). Já os servidores do Centro de Ciências Rurais (CCR) atribuíram as piores médias gerais às variáveis: “No meu setor de trabalho, o relacionamento entre os servidores é cooperativo.” ( $x=3,48$ ); “No meu setor, os colegas incentivam-se uns aos outros para um melhor desempenho.” ( $x= 3,00$ ) e “Sinto-me integrado à UFSM.” ( $x= 3,12$ ). Quanto ao Centro de Ciências da Saúde (CCS), os servidores foram responsáveis por atribuir as melhores médias gerais às variáveis: “Sinto-me orgulhoso em fazer parte do quadro de servidores da UFSM.” ( $x= 4,93$ ) e “Sinto-me integrado à UFSM.” ( $x= 4,63$ ). Os servidores do Centro de Educação (CE), por meio da avaliação, atribuíram as melhores médias gerais às variáveis: “Participo do planejamento e das decisões que envolvem o trabalho no meu setor.” ( $x= 4,76$ ); “O trabalho no meu setor é organizado.” ( $x= 4,69$ ); “O processo de comunicação institucional contribui para melhorar o desempenho no trabalho.” ( $x= 4,16$ ); “No meu setor, há reconhecimento, entre os colegas, das competências profissionais existentes.” ( $x= 4,83$ ); “A chefia costuma dar feedback das tarefas executadas.” ( $x= 4,45$ ) e “Os reconhecimentos e incentivos superam as pressões e críticas recebidas.” ( $x= 4,00$ ). Os servidores do Centro de Tecnologia (CT) atribuíram as piores médias gerais às variáveis: “Sinto-me orgulhoso em fazer parte do quadro de servidores da UFSM.” ( $x= 3,90$ ) e “Os reconhecimentos e incentivos superam as pressões e críticas recebidas.” ( $x= 2,80$ ). Por fim, os servidores do Centro de Ciências Sociais e Humanas

(CCSH), não atribuíram médias gerais nem melhores e nem piores em relação ao todo. Recordar-se que as respostas dos servidores do Centro de Artes e Letras (CAL) e Centro de Educação Física e Desportos (CEFD) não foram consideradas devido à baixa representatividade estatística no número de respondentes.

Por fim, os servidores lotados no Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM) atribuíram as piores médias gerais para as variáveis: “O trabalho no meu setor é organizado.” ( $x= 3,54$ ) e “O processo de comunicação institucional contribui para melhorar o desempenho no trabalho.” ( $x= 3,00$ ), além da melhor média geral para a afirmativa “Considero que o turno único (flexibilizado) de trabalho é produtivo.” ( $x= 4,45$ ).

Concluídas, portanto, as análises de interferência do perfil dos respondentes na avaliação do clima organizacional, segue-se para a última seção deste capítulo, que versa sobre os resultados obtidos na análise fatorial exploratória.

#### 4.4 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Os testes iniciais aplicados ao instrumento utilizado na pesquisa, o modelo adaptado de Rizzatti (2002), contemplaram, inicialmente, o *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy* e o *Teste de Esfericidade de Bartlett*, que auxiliam na validação da adequabilidade dos dados para a realização da análise fatorial.

Conforme explica Hair et al (2005), o KMO é o procedimento que indica se a correlação entre os pares de variáveis pode ser explicada por outras variáveis. Quando aplicada esta técnica, os valores obtidos variam de 0 (zero) a 1 (um). Os mais próximos de 1 sugerem uma alta correlação entre as variáveis, indicando sucesso na análise fatorial, ou seja, que a amostra é adequada ao tratamento dos dados. Enquanto os valores abaixo de 0,5 indicam que a realização da análise fatorial é inadequada para o tratamento dos dados, devido à fraca correlação das variáveis.

Já o Teste de Esfericidade de Bartlett, verifica a hipótese das variáveis não estarem correlacionadas na população. Quanto aos resultados, considera-se que valores de significância maiores que 0,100 indicam que os dados não são adequados para tratamento com o método em questão. Os valores de significância menores que 0,050 indicam que há relações entre as variáveis e que pode-se rejeitar a hipótese nula.

Complementarmente, definiu-se como parâmetros que, os valores das cargas fatoriais, bem como os valores das comunalidades, deveriam ser, pelo menos, superiores a 0,5. Da

mesma forma, a partir de um entendimento pontuado por Hair et al (2005), os fatores extraídos deveriam responder por 60% de variância, ou, em alguns casos, até menos.

E, finalmente, para estimar a confiabilidade do instrumento, utilizou-se o Teste *Alfa de Cronbach*. Os valores extraídos para este coeficiente podem variar de 0 (zero) a 1 (um) e, quanto mais próximo de 1, maior é a confiabilidade do instrumento. De acordo com Hair et al (2005), os valores de 0,60 a 0,70 representam o limite mínimo de aceitabilidade.

#### 4.4.1 Análise Fatorial do Instrumento adaptado do Modelo de Rizzatti

Nesta seção, operacionalizou-se a análise fatorial do instrumento. Inicialmente, houve a tentativa de realização da fatorial aberta, com rotação varimax, entretanto, por meio desta técnica, os fatores restaram misturados e sem explicação teórica para os agrupamentos. Por essa razão, optou-se por realizar a fatorial por dimensões, de acordo com o modelo teórico proposto por Rizzatti.

##### 4.4.1.1 Análise Fatorial – Dimensão Imagem Institucional

Inicialmente, em relação às 5 (cinco) variáveis agrupadas nesta dimensão, foi diagnosticado um valor de KMO de 0,675, que indica sucesso na análise fatorial. Quanto ao Teste de Esfericidade de Bartlett, obteve-se para o Chi-Square o valor de 163,90, com significância de 0,000, que indica a existência de correlação entre as variáveis, podendo-se rejeitar a hipótese de nulidade. Ou seja, os valores obtidos nos testes, expostos na Tabela 22, são favoráveis e legitimam a realização da análise fatorial.

Tabela 22- Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para Dimensão Imagem Institucional

Dimensão	KMO	Teste de Esfericidade de Bartlett	
		Chi-Square	Sig
Imagem Institucional	0,675	163,090	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Dando continuidade, procedeu-se à análise das Cargas fatoriais, bem como dos valores de Comunalidade obtidos para cada variável, observando-se os padrões previamente

estabelecidos. Desta forma, foram excluídas do modelo a variável “Sinto-me disposto em melhorar a imagem da UFSM.”, por ter apresentado Comunalidade com valor de 0,496 e a variável “Sinto-me informado quanto às ações/projetos desenvolvidos na UFSM.” com valor de Comunalidade de 0,393, abaixo do determinado.

Tabela 23- Análise Fatorial Dimensão Imagem Institucional

Dimensão	Carga Fatorial	Comunalidade	Variância	Alfa de Cronbach
A sociedade está satisfeita com os serviços prestados pela UFSM.	0,778	0,605	64,11%	0,715
Sinto-me orgulhoso em fazer parte do quadro de servidores da UFSM.	0,798	0,637		
Os servidores estão integrados aos objetivos da UFSM.	0,825	0,681		

Fonte: Dados da pesquisa

Assim, chegou-se, de acordo com a Tabela 23, ao modelo teórico da Dimensão Imagem Institucional, composto por três variáveis, com valores de Carga Fatorial e Comunalidade acima de 0,5, que respondem por uma variância de 64,11%. Por fim, o valor aferido para o coeficiente Alfa de Cronbach foi 0,715, que se encontra de acordo com o nível de aceitabilidade exigido.

#### 4.4.1.2 Análise Fatorial – Dimensão Política de Recursos Humanos

Em relação às 5 (cinco) variáveis agrupadas nesta dimensão, foi diagnosticado um KMO de 0,797, indicando êxito na análise fatorial. Sobre o Teste de Esfericidade de Bartlett, obteve-se para o Chi-Square o valor de 434,18, com significância de 0,000, que indica a existência de correlação entre as variáveis, podendo-se rejeitar a hipótese de nulidade.

Tabela 24- Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para Dimensão Política de Recursos Humanos

Dimensão	KMO	Teste de Esfericidade de Bartlett	
		Chi-Square	Sig
Política de Recursos Humanos	0,797	434,181	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Sequencialmente, procedeu-se à análise das Cargas fatoriais, bem como dos valores de Comunalidade obtidos para cada variável. Foi excluída do modelo a variável “O processo de avaliação de desempenho na UFSM favorece o predomínio de aspectos sociais em detrimento de aspectos profissionais.”, por ter apresentado Comunalidade com valor de 0,324, abaixo do determinado.

Tabela 25- Análise Fatorial Dimensão Política de Recursos Humanos

Variável	Carga Fatorial	Comunalidade	Variância	Alfa de Cronbach
A política de gestão de pessoas da UFSM valoriza o servidor quanto ao seu desempenho organizacional.	0,848	0,720	64,93%	0,819
O sistema de capacitação da UFSM satisfaz as necessidades de aperfeiçoamento dos servidores.	0,810	0,655		
O sistema de avaliação de desempenho na UFSM é capaz de premiar a competência profissional.	0,790	0,624		
O processo de “ambientação” do servidor que ingressa na UFSM é adequado.	0,773	0,598		

Fonte: Dados da pesquisa



Deste modo, chegou-se, de acordo com a Tabela 25, ao modelo teórico da Dimensão Política de Recursos Humanos, composto por quatro variáveis, com valores de Carga Fatorial e Comunalidade acima de 0,5, que respondem por uma variância de 64,93%. Por fim, o valor aferido para o coeficiente Alfa de Cronbach foi 0,819, que supera o nível de aceitabilidade exigido.

#### 4.4.1.3 Análise Fatorial – Dimensão Sistema de Assistência e Benefícios

Em relação às 4 (quatro) variáveis agrupadas nesta dimensão, foi diagnosticado um KMO de 0,745, sugerindo êxito na análise fatorial. Quanto ao Teste de Esfericidade de Bartlett, observa-se para o Chi-Square o valor de 362,58, com significância de 0,000, indicando a existência de correlação entre as variáveis, podendo-se rejeitar a hipótese de nulidade.

Tabela 26- Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para Dimensão Sistema de Assistência e Benefícios

Dimensão	KMO	Teste de Esfericidade de Bartlett	
		Chi-Square	Sig
Sistema de Assistência e Benefícios	0,745	362,58	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Após, realizou-se a análise das Cargas fatoriais, bem como dos valores de Comunalidade obtidos para cada variável. Nenhuma foi excluída, pois todas obtiveram valores de Carga Fatorial e Comunalidade acima do padrão desejado.

Tabela 27- Análise Fatorial Dimensão Sistema de Assistência e Benefícios

Variável	Carga Fatorial	Comunalidade	Variância	Alfa de Cronbach
Benefícios assistenciais como assistência odontológica e	0,742	0,550	61,38%	0,786

assistência social são fatores de motivação para o trabalho.				
Benefícios legais como vale-alimentação e vale-transporte atendem minhas expectativas.	0,765	0,585		
A qualidade dos benefícios assistenciais proporcionada pela UFSM atende minhas expectativas.	0,826	0,682		
Os benefícios contribuem para a diminuição da rotatividade de pessoal e do absenteísmo.	0,799	0,638		

Fonte: Dados da pesquisa

Deste modo, a Tabela 27 demonstra o modelo teórico da Dimensão Sistema de Assistência e Benefícios, composto por quatro variáveis, com valores de Carga Fatorial e Comunalidade acima de 0,5, que respondem a uma variância de 61,38%. Por fim, o valor aferido para o coeficiente Alfa de Cronbach foi 0,786, e está de acordo com o índice exigido.

#### 4.4.1.4 Análise Fatorial – Dimensão Estrutura Organizacional

Para as 8 (oito) variáveis agrupadas nesta dimensão, foi diagnosticado um KMO de 0,782, que demonstra êxito na análise fatorial. Quanto ao Teste de Esfericidade de Bartlett, observa-se para o Chi-Square o valor de 457,19, com significância de 0,000, indicando a existência de correlação entre as variáveis, podendo-se rejeitar a hipótese de nulidade.

Tabela 28- Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para Dimensão Estrutura Organizacional

Dimensão	KMO	Teste de Esfericidade de Bartlett	
		Chi-Square	Sig
Estrutura Organizacional	0,782	457,19	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Na sequência, realizou-se a análise das Cargas fatoriais, bem como dos valores de Comunalidade obtidos para cada variável. Desta forma, foram excluídas do modelo as variáveis: “A quantidade de chefias existentes na UFSM é adequada.”, por ter apresentado

Carga Fatorial com valor de 0,398; a variável “A quantidade de servidores técnico-administrativos na UFSM atende as necessidades de serviço.” com valor de Carga Fatorial de 0,375; a variável “A quantidade de docentes na UFSM atende as necessidades de serviço.”, com valor de Carga Fatorial de 0,484 e a variável “A clareza de como devem ser executadas minhas tarefas permite que eu me sinta confiante.” com valor de Comunalidade de 0,379, todos abaixo do padrão determinado.

Tabela 29- Análise Fatorial Dimensão Estrutura Organizacional

Variável	Carga Fatorial	Comunalidade	Variância	Alfa de Cronbach
Participo do planejamento e das decisões que envolvem o trabalho no meu setor.	0,741	0,548	63,58%	0,806
Em meu setor de trabalho existe uma distribuição justa das tarefas.	0,851	0,724		
O trabalho no meu setor é organizado.	0,854	0,729		
O processo de comunicação institucional contribui para melhorar o desempenho no trabalho.	0,736	0,542		

Fonte: Dados da pesquisa

Dessa forma, a Tabela 29 demonstra o resultado do modelo teórico da Dimensão Estrutura Organizacional, composto por quatro variáveis, com valores de Carga Fatorial e Comunalidade acima de 0,5, que respondem a uma variância de 63,58%. Por fim, o valor aferido para o coeficiente Alfa de Cronbach foi 0,806, em acordo com o índice exigido.

#### 4.4.1.5 Análise Fatorial – Dimensão Organização e Condições de Trabalho

Em relação às 4 (quatro) variáveis agrupadas nesta dimensão, foi diagnosticado um valor de KMO de 0,500, que indica o mínimo necessário para que seja considerada adequada a análise fatorial. Quanto ao Teste de Esfericidade de Bartlett, obteve-se para o Chi-Square o valor de 52,03, com significância de 0,000, que indica a existência de correlação entre as variáveis, podendo-se rejeitar a hipótese de nulidade. Ou seja, os valores obtidos nos testes, expostos na Tabela 30, legitimam a realização da análise fatorial.

Tabela 30- Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para Dimensão Organização e Condições de Trabalho

Dimensão	KMO	Teste de Esfericidade de Bartlett	
		Chi-Square	Sig
Organização e Condições de Trabalho	0,500	52,03	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Após, realizou-se a análise das Cargas fatoriais, bem como dos valores de Comunalidade obtidos para cada variável. Desta forma, observa-se que duas variáveis obtiveram valores abaixo do padrão estabelecido, sendo elas: “Há boas condições físicas (ventilação, ruído, iluminação, temperatura) em meu ambiente de trabalho.”, com Carga Fatorial no valor de 0,61 e a variável “Os servidores zelam pela economia de materiais na UFSM.” com valor de Carga Fatorial de 0,465.

Tabela 31- Análise Fatorial Dimensão Organização e Condições de Trabalho

Variável	Carga Fatorial	Comunalidade	Variância	Alfa de Cronbach
Os servidores necessitam de controle em seu trabalho.	0,832	0,692	69,19%	0,551
Os servidores evitam assumir responsabilidades.	0,832	0,692		

Fonte: Dados da pesquisa

Dessa forma, a Tabela 31 demonstra o resultado do modelo teórico da Dimensão Organização e Condições de Trabalho, composto por duas variáveis, com valores de Carga Fatorial e Comunalidade acima de 0,5, que respondem a uma variância de 69,19%. Por fim, o valor aferido para o coeficiente Alfa de Cronbach foi 0,551, que, apesar de abaixo do determinado pela maioria dos autores, é aceito por outros como Landis e Koch (1977) e George & Mallery (2003).

A respeito da dimensão Organização e Condições de Trabalho, considerando-se que restou composta por apenas duas variáveis, que possuem sentido inverso de interpretação, e considerando o valor obtido no Alfa de Cronbach, abaixo do desejado, sugere-se, que, para a

proposta final do instrumento, sejam alterados os sentidos das frases invertidas, e sejam mantidas as variáveis cujos índices tenham sido abaixo do determinado para que, a partir destas alterações, sejam realizados novos testes estatísticos, para verificar se os valores serão normalizados.

#### 4.4.1.6 Análise Fatorial – Dimensão Relacionamento Interpessoal

Para as 4 (quatro) variáveis agrupadas nesta dimensão, foi diagnosticado um KMO de 0,799, que demonstra êxito na análise fatorial. Quanto ao Teste de Esfericidade de Bartlett, observa-se para o Chi-Square o valor de 962,99, com significância de 0,000, indicando a existência de correlação entre as variáveis, podendo-se rejeitar a hipótese de nulidade.

Tabela 32- Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para Dimensão Relacionamento Interpessoal

Dimensão	KMO	Teste de Esfericidade de Bartlett	
		Chi-Square	Sig
Relacionamento Interpessoal	0,799	962,99	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Após, realizou-se a análise das Cargas fatoriais, bem como dos valores de Comunalidade obtidos para cada variável. Nenhuma foi excluída, pois todas obtiveram valores de Carga Fatorial e Comunalidade acima do padrão desejado.

Tabela 33- Análise Fatorial Dimensão Relacionamento Interpessoal

Variável	Carga Fatorial	Comunalidade	Variância	Alfa de Cronbach
No meu setor de trabalho, o relacionamento entre servidores e chefia é adequado.	0,811	0,657	77,29%	0,901
No meu setor de trabalho, o relacionamento entre os servidores é cooperativo.	0,909	0,827		

No meu setor, os colegas incentivam-se uns aos outros para um melhor desempenho.	0,921	0,849		
No meu setor, há reconhecimento, entre os colegas, das competências profissionais existentes.	0,871	0,759		

Fonte: Dados da pesquisa

Deste modo, a Tabela 33 demonstra o modelo teórico da dimensão Relacionamento Interpessoal, composto por quatro variáveis, com valores de Carga Fatorial e Comunalidade acima de 0,5, que respondem a uma variância de 77,29%. Por fim, o valor aferido para o coeficiente Alfa de Cronbach foi 0,901, e está de acordo com o índice exigido.

#### 4.4.1.7 Análise Fatorial – Dimensão Comportamento das Chefias

Para as 5 (cinco) variáveis agrupadas nesta dimensão, foi diagnosticado um KMO de 0,735, que demonstra sucesso na análise fatorial. Em relação ao Teste de Esfericidade de Bartlett, observa-se para o Chi-Square o valor de 565,08, com significância de 0,000, indicando a existência de correlação entre as variáveis, podendo-se rejeitar a hipótese de nulidade.

Tabela 34- Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para Dimensão Comportamento das Chefias

Dimensão	KMO	Teste de Esfericidade de Bartlett	
		Chi-Square	Sig
Comportamento das Chefias	0,735	565,08	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Na sequência, realizou-se a análise das Cargas fatoriais, bem como dos valores de Comunalidade obtidos para cada variável. Foram excluídas a variável: “As chefias da UFSM usam o poder em benefício próprio.”, com Carga Fatorial no valor de 0,414 e a variável “As

peessoas que ocupam cargos de chefia na UFSM estão preparadas para exercer a função.” com valor de Comunalidade de 0,465, abaixo do padrão estabelecido.

Tabela 35- Análise Fatorial Dimensão Comportamento das Chefias

Variável	Carga Fatorial	Comunalidade	Variância	Alfa de Cronbach
No meu setor, a chefia delega, adequadamente, competência na execução das tarefas.	0,916	0,839	80,75%	0,879
A chefia conhece as atividades do setor.	0,876	0,768		
A chefia costuma dar feedback das tarefas executadas.	0,903	0,816		

Fonte: Dados da pesquisa

Deste modo, a Tabela 35 demonstra o modelo teórico da Dimensão Comportamento das Chefias, composto por três variáveis, com valores de Carga Fatorial e Comunalidade acima de 0,5, que respondem a uma variância de 80,75%. Por fim, o valor aferido para o coeficiente Alfa de Cronbach foi 0,879, que está de acordo com o índice exigido.

#### 4.4.1.8 Análise Fatorial – Dimensão Satisfação Pessoal

Para as 6 (seis) variáveis agrupadas nesta dimensão, foi diagnosticado um KMO de 0,767, que demonstra sucesso na análise fatorial. Em relação ao Teste de Esfericidade de Bartlett, observa-se para o Chi-Square o valor de 324,61, com significância de 0,000, indicando a existência de correlação entre as variáveis, podendo-se rejeitar a hipótese de nulidade.

Tabela 36- Teste KMO e Esfericidade de Bartlett para Dimensão Satisfação Pessoal

Dimensão	KMO	Teste de Esfericidade de Bartlett	
		Chi-Square	Sig
Satisfação Pessoal	0,767	324,61	0,000

Fonte: Dados da pesquisa

Na sequência, realizou-se a análise das Cargas fatoriais, bem como dos valores de Comunalidade obtidos para cada variável. Foram excluídas a variável: “Considero que o turno único (flexibilizado) de trabalho é produtivo.”, com Carga Fatorial no valor de 0,350 e a variável “Considero que o turno único (flexibilizado) de trabalho é motivador.” com Carga Fatorial no valor de 0,372, abaixo do padrão estabelecido.

Deste modo, a Tabela 37 demonstra o modelo teórico da Dimensão Satisfação Pessoal, composto por quatro variáveis, com valores de Carga Fatorial e Comunalidade acima de 0,5, que respondem a uma variância de 58,96%. Por fim, o valor aferido para o coeficiente Alfa de Cronbach foi 0,762, que está de acordo com o índice exigido.

Tabela 37- Análise Fatorial Dimensão Satisfação Pessoal

Variável	Carga Fatorial	Comunalidade	Variância	Alfa de Cronbach
O grau de responsabilidade que me é atribuído é coerente com minha capacidade.	0,766	0,587	58,96%	0,762
Os reconhecimentos e incentivos superam as pressões e críticas recebidas.	0,709	0,503		
Considerando minha formação, o cargo que ocupo atualmente é motivador.	0,818	0,668		
Sinto-me integrado à UFSM.	0,775	0,600		

Fonte: Dados da pesquisa

Sugere-se, para a proposta do instrumento final, que as variáveis excluídas desta dimensão “Considero que o turno único (flexibilizado) de trabalho é produtivo.” e “Considero que o turno único (flexibilizado) de trabalho é motivador.” componham uma nova dimensão do modelo de avaliação do clima organizacional denominada “Turno único (flexibilizado) de trabalho”.



Concluído o capítulo de apresentação e análise dos resultados da pesquisa aplicada, com a respectiva análise fatorial do modelo utilizado, pode-se encaminhar o trabalho para o atendimento do objetivo geral deste estudo, que é propor a implantação de um processo de avaliação de clima organizacional adequado ao contexto da Universidade Federal de Santa Maria.

## **5 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

De forma a atingir o objetivo principal deste trabalho, esse capítulo compreende a apresentação de uma proposta de implantação do processo de avaliação do clima organizacional na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

### **I APRESENTAÇÃO**

Este documento corresponde ao produto da dissertação de mestrado intitulada “Avaliação do Clima Organizacional como Ferramenta de Gestão na Universidade Federal de Santa Maria”, cujo objetivo principal foi: “Propor a implantação de um processo de avaliação de clima organizacional adequado ao contexto da Universidade Federal de Santa Maria”.

Para fins de proposição da metodologia mais adequada ao contexto da Instituição, foram realizadas pesquisas acerca do tema clima organizacional, e dos diversos modelos de avaliação de clima organizacional existentes na literatura. A metodologia proposta está baseada no modelo de avaliação de clima organizacional do Professor Dr. Gerson Rizzatti (2002).

O modelo foi testado no mês de Março/2017 com uma amostra de 399 servidores da Instituição, pertencentes às categorias de técnico-administrativos em educação e docentes. Após validações estatísticas, e ajustes, restou consolidada a proposta de instrumento de avaliação de clima organizacional aqui apresentada.

Espera-se que a implantação de um processo de avaliação de clima organizacional adequado ao contexto da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) possa, além de ir ao encontro do que propõe o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM, contribuir para o aumento da satisfação das necessidades dos envolvidos, canalizando esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais.

### **II SUMÁRIO**

#### **1 A Construção do Instrumento de Avaliação do Clima Organizacional na UFSM**

##### **1.1 Objetivos**

### 1.1.1 Objetivo Geral

### 1.1.2 Objetivos Específicos

## 2 Dinâmica de Funcionamento

## 4 Metodologia

### 4.4.1 Público-Alvo

### 4.4.2 Disponibilização da Pesquisa

### 4.4.3 Apresentação do Instrumento

### 4.4.4 Análise e Interpretação dos Dados

### 4.4.5 Divulgação do Relatório Final

## 5.5 Recursos Financeiros Estimados

## 5.6 Cronograma de Implantação

## 5.1 A CONSTRUÇÃO DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA UFSM

Estudos sobre a avaliação do clima organizacional têm sido realizados na Instituição, de acordo com a literatura analisada, desde o ano de 2005. Entretanto, tratam-se de esboços em unidades realizados de forma isolada, sem contemplar a avaliação do clima organizacional como uma ferramenta institucional. O tema avaliação do clima organizacional é, inclusive, objeto do atual Plano de Gestão da Instituição, válido para o período 2014-2017, e também, item do Plano de Desenvolvimento Institucional, o principal documento de planejamento estratégico da Universidade. Por essa razão, justifica-se a importância de um estudo que busque propor a implantação de um processo de avaliação de clima organizacional adequado ao contexto da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Assim, e com este objetivo, deu-se início a essa dissertação de mestrado.

Após a realização de pesquisas em literatura especializada e a análise de modelos de avaliação do clima organizacional existentes, que constam no Referencial Teórico desta Dissertação, chegou-se ao modelo do Professor Doutor Gerson Rizzatti (2002), que se julgou ser o mais adequado à realidade de uma instituição de ensino como a UFSM.

A adaptação do modelo proposto por Rizzatti gerou o instrumento inicial de avaliação de clima organizacional. Este instrumento foi aplicado no mês de Março de 2017 aos servidores da UFSM. O convite contendo o link para participação na pesquisa foi enviado em formato de “Notificação por E-mail” a todos os servidores da Instituição. Ao todo, 399 (trezentos e noventa e nove) participações foram contabilizadas, superando o número mínimo necessário para tornar a amostra confiável para efetivação de estudos estatísticos (considerando uma margem de erro de 5%). Desta amostra, foram realizadas análises estatísticas envolvendo: Caracterização do perfil dos respondentes, Avaliação Geral do Clima Organizacional e Análise da Influência do Perfil na Avaliação do Clima Organizacional, que geraram importantes informações relacionadas à percepção dos servidores quanto aos fatores de avaliação do clima organizacional investigados.

Por fim, foi realizada a Análise Fatorial Exploratória do instrumento utilizado, que é uma técnica estatística multivariada, que permitiu verificar como as variáveis estão relacionadas e como as dimensões propostas podem ser avaliadas, gerando, assim, o instrumento final proposto para avaliação do clima organizacional na UFSM.

O instrumento está composto por 9 (nove) dimensões, sendo elas: Imagem Institucional; Política de Recursos Humanos; Sistema de Assistência e Benefícios; Estrutura Organizacional; Organização e Condições de Trabalho; Relacionamento Interpessoal; Comportamento das Chefias; Satisfação Pessoal e Turno único (flexibilizado) de trabalho, contempladas por meio de 32 (trinta e duas) variáveis.

## 5.2 OBJETIVOS

### 5.2.1 Objetivo Geral

Implementar o processo de avaliação de clima organizacional na Universidade Federal de Santa Maria.

### 5.2.2 Objetivos Específicos

- Mapear o perfil dos servidores da Instituição;
- Identificar a interferência do perfil dos servidores na avaliação do clima organizacional;
- Propor ações de melhorias a partir do diagnóstico de avaliação do clima organizacional;

### 5.3 DINÂMICA DE FUNCIONAMENTO

Sugere-se que a avaliação do clima organizacional na instituição seja conduzida pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), por ser a unidade diretamente relacionada ao tema. De forma a operacionalizar as ações propostas, poderá ser criada uma comissão, composta por servidores de diferentes Coordenadorias da PROGEP, sob supervisão da Pró-Reitora de Gestão de Pessoas.

### 5.4 METODOLOGIA

A metodologia da proposta engloba a descrição do público-alvo da pesquisa, a forma de disponibilização, bem como a apresentação do instrumento elaborado, a sugestão de análise e interpretação dos dados, e a forma de divulgação do relatório final.

#### 5.4.1 Público-Alvo

Docentes e Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Santa Maria.

#### 5.4.2 Disponibilização da Pesquisa

Sugere-se que a pesquisa seja disponibilizada, anualmente, aos servidores, e possa ser respondida por meio do Sistema de Questionários da Instituição, que é uma ferramenta criada pelo Centro de Processamento de Dados da UFSM, cujo serviço está disponível, atualmente. Para responder, o servidor deverá logar-se no Portal do Servidor (<https://portal.ufsm.br/rh>) e acessar o Menu ‘Questionários’.

#### 5.4.3 Apresentação do Instrumento

O instrumento de pesquisa é formado por duas partes. A primeira, contém questões relacionadas ao perfil sociodemográfico do servidor da Instituição, abrangendo perguntas de: Sexo; Estado Civil; Idade; Tempo de Serviço na UFSM; Categoria; Grau de Escolaridade; Unidade de Lotação; Função de Chefia, conforme demonstrado abaixo.

Sexo:	
<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Feminino
<input type="checkbox"/>	Prefiro não responder

Estado Civil:			
<input type="checkbox"/>	Solteiro (a)	<input type="checkbox"/>	Viúvo (a)
<input type="checkbox"/>	Casado (a)	<input type="checkbox"/>	União Estável
<input type="checkbox"/>	Divorciado (a)		

Idade:
--------

Tempo de serviço na UFSM:	
<input type="checkbox"/>	Até 3 anos
<input type="checkbox"/>	De 4 a 10 anos
<input type="checkbox"/>	De 11 a 20 anos
<input type="checkbox"/>	De 21 a 30 anos
<input type="checkbox"/>	Acima de 31 anos

Categoria:	
<input type="checkbox"/>	Docente
<input type="checkbox"/>	Técnico-Administrativo em Educação

Grau de Escolaridade:			
<input type="checkbox"/>	Ensino Fundamental	<input type="checkbox"/>	Mestrado
<input type="checkbox"/>	Ensino Médio	<input type="checkbox"/>	Doutorado
<input type="checkbox"/>	Graduação	<input type="checkbox"/>	Pós-doutorado
<input type="checkbox"/>	Especialização		

Unidade de Lotação:			
<input type="checkbox"/>	Reitoria	<input type="checkbox"/>	Hospital Universitário de SM
<input type="checkbox"/>	C. Ciências Naturais e Exatas	<input type="checkbox"/>	UDESSM
<input type="checkbox"/>	C. Ciências Rurais	<input type="checkbox"/>	CTISM

<input type="checkbox"/> C. Ciências da Saúde	<input type="checkbox"/> Colégio Politécnico
<input type="checkbox"/> C. Educação	<input type="checkbox"/> Campus Cachoeira do Sul
<input type="checkbox"/> C. Ciências Sociais e Humanas	<input type="checkbox"/> Campus Frederico Westphalen
<input type="checkbox"/> C. Tecnologia	<input type="checkbox"/> Campus Palmeira das Missões
<input type="checkbox"/> C. Artes e Letras	<input type="checkbox"/> Unidade Ipê Amarelo
<input type="checkbox"/> C. Educação Física e Desportos	
Exerce Função de Chefia:	
<input type="checkbox"/> Não	
<input type="checkbox"/> Sim	

A segunda parte envolve a análise do clima organizacional, sendo esta o produto do questionário inicial, desta dissertação, aplicado com 399 servidores, e da posterior realização de testes estatísticos fatoriais exploratórios, que auxiliaram no delineamento do instrumento final (os testes podem ser visualizados no capítulo de apresentação de resultados da dissertação). Está composta por 32 (trinta e duas) variáveis relacionadas à avaliação do clima organizacional, que se encontram dispostas de acordo com as respectivas 9 (nove) dimensões estabelecidas.

Para fins de avaliação das variáveis, os respondentes devem ser instruídos a atribuir a cada afirmativa uma pontuação referente ao nível de concordância com a assertiva, conforme escala Likert de 5 pontos. Ressalta-se que também há a opção de “Não sei responder. A escala final encontra-se demonstrada abaixo.

1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	Não sei responder

Todas as variáveis foram construídas de forma que, quanto maior a concordância do servidor, melhor será o impacto da afirmativa em um bom clima organizacional. Elas encontram-se dispostas abaixo, enquadradas na respectiva dimensão.

#### I - Dimensão Imagem Institucional

A dimensão busca identificar a percepção dos respondentes quanto à satisfação do usuário e o sentimento de identidade do servidor. Está composta por 3 (três) variáveis.

#### Imagem Institucional

1. A sociedade está satisfeita com os serviços prestados pela UFSM.
2. Sinto-me orgulhoso em fazer parte do quadro de servidores da UFSM.
3. Os servidores estão integrados aos objetivos da UFSM.

### II – Dimensão Política de Recursos Humanos

Busca identificar a percepção dos respondentes quanto às políticas da instituição na área de gestão de pessoas. Está composta por 4 (quatro) variáveis.

#### Política de Recursos Humanos

4. A política de gestão de pessoas da UFSM valoriza o servidor quanto ao seu desempenho organizacional.
5. O sistema de capacitação da UFSM satisfaz as necessidades de aperfeiçoamento dos servidores.
6. O sistema de avaliação de desempenho na UFSM é capaz de premiar a competência profissional.
7. O processo de “ambientação” do servidor que ingressa na UFSM é adequado.

### III - Dimensão Sistema de Assistência e Benefícios

Visa identificar a percepção dos respondentes quanto aos benefícios legais e assistenciais existentes. Está composta por 4 (quatro) variáveis.

#### Sistema de Assistência e Benefícios

8. Benefícios assistenciais como assistência odontológica e assistência social são fatores de motivação para o trabalho.
9. Benefícios legais como vale-alimentação e vale-transporte atendem minhas expectativas.
10. A qualidade dos benefícios assistenciais proporcionada pela UFSM atende minhas expectativas.
11. Os benefícios contribuem para a diminuição da rotatividade de pessoal e do absenteísmo.

### IV - Dimensão Estrutura Organizacional



Busca identificar a percepção dos servidores quanto à organização dos setores dentro da estrutura organizacional. Está composta por 4 (quatro) variáveis.

#### Estrutura Organizacional

12. Participo do planejamento e das decisões que envolvem o trabalho no meu setor.

13. Em meu setor de trabalho existe uma distribuição justa das tarefas.

14. O trabalho no meu setor é organizado.

15. O processo de comunicação institucional contribui para melhorar o desempenho no setor de trabalho.

#### V - Dimensão Organização e Condições de Trabalho

Visa identificar a percepção dos servidores quanto a condições do ambiente de trabalho, controle e conservação do serviço. Está composta por 4 (quatro) variáveis.

#### Organização e Condições de Trabalho

16. Os servidores não necessitam de controle em seu trabalho.

17. Há boas condições físicas (ventilação, ruído, iluminação, temperatura) em meu ambiente de trabalho.

18. Os servidores assumem responsabilidades.

19. Os servidores zelam pela economia de materiais na UFSM.

#### VI - Dimensão Relacionamento Interpessoal

Busca identificar a percepção dos servidores quanto ao relacionamento existente, à cooperação e à consideração humana. Está composta por 4 (quatro) variáveis.

#### Relacionamento Interpessoal

20. No meu setor de trabalho, o relacionamento entre servidores e chefia é adequado.

21. No meu setor de trabalho, o relacionamento entre os servidores é cooperativo.

22. No meu setor, os colegas incentivam-se uns aos outros para um melhor desempenho.

23. No meu setor, há reconhecimento, entre os colegas, das competências profissionais existentes.

## VII - Dimensão Comportamento das Chefias

Busca identificar a percepção dos servidores quanto à honestidade e credibilidade das chefias. Está composta por 3 (três) variáveis.

Comportamento das Chefias
24. No meu setor, a chefia delega, adequadamente, competência na execução das tarefas.
25. A chefia conhece as atividades do setor.
26. A chefia costuma dar feedback das tarefas executadas.
24. No meu setor, a chefia delega, adequadamente, competência na execução das tarefas.

## VIII - Dimensão Satisfação Pessoal

Busca identificar a percepção dos servidores quanto à satisfação no trabalho, à jornada de trabalho e ao reconhecimento proporcionado. Está composta por 4 (quatro) variáveis.

Satisfação Pessoal
27. O grau de responsabilidade que me é atribuído é coerente com minha capacidade.
28. Os reconhecimentos e incentivos superam as pressões e críticas recebidas.
29. Considerando minha formação, o cargo que ocupo atualmente é motivador.
30. Sinto-me integrado à UFSM.

## IX - Dimensão Turno único (flexibilizado) de trabalho

Busca identificar a percepção dos servidores quanto ao turno único (flexibilizado) de trabalho. Está composta por 2 (duas) variáveis.

Turno único (flexibilizado) de trabalho
31. Considero que o turno único (flexibilizado) de trabalho é produtivo.
32. Considero que o turno único (flexibilizado) de trabalho é motivador

#### 5.4.4 Análise e Interpretação dos Dados

Recomenda-se que os dados coletados sejam analisados mediante utilização do Software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Nesta etapa, poderá ser realizado: análise do perfil dos respondentes; análise das médias atribuídas à percepção do clima organizacional, que poderão ser estratificadas, de acordo com as informações coletadas nas questões de perfil, e análise fatorial exploratória do instrumento. Para fins de demonstração, recomenda-se a utilização de gráficos, tabelas e relatórios.

#### 5.4.5 Divulgação do Relatório Final

Após a análise e interpretação dos dados, sugere-se a elaboração de um relatório final contendo todas as informações e recomendações sobre o clima organizacional da Instituição.

A divulgação do relatório, além de geral e por meio eletrônico, poderá também ser realizada de forma estratificada, de acordo com as unidades estabelecidas no estudo, por meio de seminários.

Ressalta-se que os seminários de divulgação também poderão servir como um momento de feedback do sistema de avaliação do clima organizacional da UFSM, o que possibilitará o seu aperfeiçoamento.

### 5.5 RECURSOS FINANCEIROS ESTIMADOS

<b>Plano de Aplicação - 2018</b>			
<b>NATUREZA DA DESPESA</b>	<b>FONTES DE FINANCIAMENTO</b>		
<b>ESPECIFICAÇÃO</b>	<b>UFSM</b>	<b>OUTROS:</b>	<b>TOTAL(Em R\$)</b>
33.90.30 Material de Consumo	4.000,00	-	4.000,00
33.90.36 Serviços de Terceiros: Pessoa Física (bolsista)	4.200,00	-	4.200,00
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>8.200,00</b>	<b>-</b>	<b>8.200,00</b>



## 6 CONCLUSÃO

Considerando-se a premissa norteadora dessa pesquisa, de contribuir com o desenvolvimento da gestão pública, e com base nos resultados obtidos, este capítulo tem como finalidade apresentar uma síntese dos principais achados deste estudo. Para tanto, resgata-se o objetivo principal da pesquisa que foi: propor a implantação de um processo de avaliação de clima organizacional adequado ao contexto da Universidade Federal de Santa Maria. De forma a atingir este objetivo principal, foram estabelecidos outros três objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico da pesquisa foi identificar e descrever metodologias de avaliação de clima organizacional. O mesmo foi atendido, por meio do capítulo Referencial Teórico, no qual consta uma seção que demonstra, a partir de pesquisas bibliográficas, seis diferentes descrições de metodologias utilizadas para avaliação do clima organizacional. Complementarmente, em outra seção do referencial teórico, são apresentados casos de organizações públicas que desenvolveram suas metodologias para avaliação do clima organizacional. A partir desta pesquisa, foi possível atingir o segundo objetivo específico do estudo.

O segundo objetivo específico era utilizar uma metodologia para a realização de uma avaliação de clima organizacional na Instituição de Ensino. Após a análise das diferentes metodologias de avaliação de clima organizacional apresentadas no referencial teórico, chegou-se ao modelo que seria mais adequado ao contexto da Universidade Federal de Santa Maria, o modelo do professor doutor Gerson Rizzatti (2002), composto por oito dimensões: Imagem Institucional; Política de Recursos Humanos; Sistema de Assistência e Benefícios; Estrutura Organizacional; Organização e Condições de Trabalho; Relacionamento Interpessoal; Comportamento das Chefias e Satisfação Pessoal. Assim, o capítulo Procedimentos Metodológicos expôs a metodologia proposta para a realização da avaliação de clima organizacional.

O terceiro objetivo específico foi caracterizar o perfil e a percepção dos servidores quanto às variáveis de avaliação de clima organizacional investigadas. De forma a atendê-lo, o capítulo Apresentação e Análise dos Dados demonstra a caracterização do perfil dos participantes, a avaliação do clima organizacional de acordo com as dimensões abordadas, a influência do perfil dos participantes na avaliação do clima organizacional, e a análise fatorial exploratória do instrumento utilizado.

Dessa forma, a pesquisa revelou, a partir dos 399 participantes (amostra superior à necessária), que 52,4% pertencem ao sexo feminino e 47,4% ao sexo masculino, sendo que 0,2% preferiu não dizer. Quanto à faixa etária, 50,4% dos participantes enquadra-se na faixa etária entre os 26 e 40 anos, que demonstra que a instituição está passando por um período de renovação em seu quadro funcional. Ainda, 73,9% dos participantes pertencem à categoria dos técnico-administrativos em educação, enquanto 26,1% pertencem à categoria dos docentes. Sobre a escolaridade, 54,9% dos participantes possuem especialização ou mestrado concluídos, o que demonstra a busca dos servidores por qualificação. A Reitoria foi a unidade de lotação com maior número de respondentes (34,8%) seguida do Hospital Universitário (11,5%). Por fim, 26,81% dos participantes, atualmente, ocupam função de chefia, enquanto 73,9% não ocupam função de gestor.

Quanto à avaliação do clima organizacional, a partir das dimensões abordadas, e a influência do perfil dos participantes nesta análise, pode-se inferir que a média geral de avaliação do clima organizacional ( $x=3,49$ ) é considerada positiva, de acordo com o *continuum* de escala utilizado. A variável que obteve a melhor avaliação foi “Sinto-me disposto em melhorar a imagem da UFSM” e a variável com a pior avaliação foi “O sistema de avaliação de desempenho na UFSM é capaz de premiar a competência profissional”.

A dimensão Imagem Institucional obteve as melhores avaliações pelos respondentes, que demonstraram estar dispostos a envidar esforços no sentido de melhorar, valorizar e comprometer-se com a instituição, representando, este, um ponto positivo da Universidade Federal de Santa Maria. As variáveis desta dimensão também demonstraram que há a necessidade da UFSM aprimorar seu processo de comunicação e divulgação de ações, sensibilizando os servidores em relação aos projetos desenvolvidos.

A dimensão Política de Recursos Humanos demonstra ser recomendável que a UFSM inicie um processo de revisão do seu programa de avaliação de desempenho, pois o mesmo não foi considerado efetivo pelos participantes da pesquisa. Da mesma forma, o processo de “ambientação” dos servidores que ingressam na instituição também precisa ser aperfeiçoado de acordo com os participantes. Destaca-se que o sistema de capacitação da UFSM foi mais bem avaliado pelos servidores lotados na Reitoria.

Na dimensão Sistema de Assistência e Benefícios, questões relacionadas aos benefícios assistenciais oferecidos pela UFSM obtiveram avaliações negativas pelos participantes, demonstrando que há a necessidade de aperfeiçoamento na forma ou na qualidade dos benefícios que estão sendo ofertados. Destaca-se que o assunto foi pior avaliado por aqueles servidores que se encontram lotados em outros *campi* da UFSM, que

permite inferir que é possível que exista alguma dificuldade da instituição em oferecer os benefícios assistenciais que são disponibilizados no campus central aos demais.

Para a dimensão Estrutura Organizacional, observa-se que as piores médias atribuídas estão relacionadas ao quantitativo de chefias, de técnico-administrativos em educação e de docentes da UFSM, o que vai, inclusive, ao encontro, das reclamações dos gestores da instituição sobre a falta de pessoal nos setores. Como estes quantitativos são todos determinados pelo governo federal, sugere-se que a UFSM promova uma análise da distribuição destes quantitativos, por meio de processos de redimensionamento de pessoal.

Na dimensão Organização e Condições de Trabalho, os respondentes demonstraram concordância com o fato de que os servidores não necessitam de controle em seu trabalho, com as condições físicas oferecidas no ambiente de trabalho e com o zelo dos servidores pela economia de material na UFSM. De maneira geral, servidores ocupantes de função de chefia, avaliaram de forma melhor esta dimensão em relação aos demais.

A dimensão Relacionamento Interpessoal demonstrou, a partir da visão dos respondentes, que há um bom relacionamento interpessoal entre os servidores da instituição, pontuado pela cooperação, incentivo e pelo reconhecimento entre as equipes. Entretanto, quando comparadas as respostas das categorias de técnico-administrativos em educação (TAEs) com docentes, percebeu-se maior heterogeneidade nas respostas, sendo que a dimensão recebeu melhor média pela categoria dos TAEs.

Na dimensão Comportamento das Chefias chama a atenção o fato de que os respondentes avaliam que as chefias conhecem as atividades do setor, entretanto, não estão preparadas para exercer a função, o que vai ao encontro de uma reclamação comum advinda de chefes, que dizem não serem preparados para exercer a função de chefia. Sugere-se que a instituição planeje e invista na formação de servidores que irão ocupar o cargo de chefe de uma equipe.

A dimensão Satisfação Pessoal demonstra que os respondentes estão satisfeitos com o grau de responsabilidade que lhes é atribuído, porém, que é necessário o investimento da instituição em ações de reconhecimento no trabalho. Quanto ao turno único (flexibilizado) de trabalho, os respondentes o consideram mais motivador do que propriamente produtivo e as mulheres o avaliaram melhor do que os homens.

Por fim, a análise fatorial exploratória aplicada ao instrumento utilizado na pesquisa, por meio dos testes *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy* e o *Teste de Esfericidade de Bartlett*, complementada pelos valores de Carga Fatorial, de Comunalidade, pelo percentual de variância, e pelo *Alfa de Cronbach*, auxiliou na demonstração dos ajustes

necessários ao instrumento de pesquisa, de forma que o mesmo possa ser considerado aceito de acordo com os níveis de exigibilidade existentes.

Assim, por meio da consecução dos objetivos específicos, foi possível atingir o objetivo principal deste trabalho, de propor a implantação de um processo de avaliação do clima organizacional adequado ao contexto da Universidade Federal de Santa Maria. A proposta do instrumento a ser utilizado, bem como a metodologia sugerida para a implantação, encontra-se descrita no capítulo denominado Proposta de Implantação do Processo de Avaliação do Clima Organizacional na Universidade Federal de Santa Maria. Ressalta-se que a proposta de implantação de uma metodologia de avaliação do clima organizacional, na UFSM, é um processo em construção, que poderá ser aperfeiçoado, a partir de sua aplicação prática, e da avaliação das dimensões e variáveis utilizadas.

Quanto às limitações do estudo, apresenta-se o fato de que a pesquisa foi aplicada em um ano eleitoral para os cargos de comando da nova administração central, o que pode interferir na avaliação dos servidores. Outro fator limitante refere-se à baixa representatividade de algumas unidades de lotação que foram excluídas por essa razão. Ainda, sugere-se que novos estudos possam contemplar a inclusão das dimensões propostas por Rizzatti (2002) que foram excluídas nesta pesquisa (planejamento institucional, processo decisório, autonomia universitária e avaliação institucional).

Em termos gerenciais, a realização deste trabalho possibilitou a apresentação de um diagnóstico referente ao clima organizacional da UFSM, a partir da aplicação de uma pesquisa com uma amostra representativa de servidores, e também a apresentação de uma metodologia de avaliação de clima organizacional, que, sugere-se, seja institucionalizada na UFSM e replicada anualmente.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAMOVAY, M. **Escolas Inovadoras: experiências bem-sucedidas em escolas públicas**. Brasília: Unesco, 2003.
- ABRUCIO, F. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **RAP Edição Especial Comemorativa**, Rio de Janeiro, p. 67-86, 2007.
- BANDEIRA, R. Clima organizacional do Departamento de Letras Vernáculas do Centro de Artes e Letras da UFSM. Monografia (Especialização em Recursos Humanos e Marketing) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2004.
- BENNIS, W. A. **Formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BRUNET, L. Clima de trabalho e eficácia da escola. In: NÓVOA, A. (coord.). **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Dom Quixote, p. 123-140, 1992.
- CAMPBELL, J. R.; DUNNETTEE, M. D.; LAWER, E. E. III.; WEICKJR, K. E. **Managerial behavior, performance and effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1970.
- 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.
- CHAUI, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 24, set-dez. 2003.
- CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- DAVIS, K.; NEWSTRON, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ENGEL, G. J. **Estruturação e redação de dissertação e tese**. Curitiba: SCD-AC, 1982.
- FOREHAND, G. A.; GILMER, B. V. H. Environmental variation in studies of organizational behaviour. **Psychological Bulletin**, Washington, v. 62, n.6, p. 361-382, 1964.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- FRANCHI, T. S.; ARENHARDT, D. A percepção do clima organizacional no serviço público: um estudo com servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Maria. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, n. 201, 2014.
- GEORGE, D.; MALLERY, P. **SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference**. 4 th ed. Boston: Allyn & Bacon, 2003.

GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1981.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 5. ed. Atlas, 07/2012. Vital Source Bookshelf Online.

GUIMARÃES, T.A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 3, 2000.

HAIR, F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. Análise multivariada de dados. Porto Alegre: Bookman, 2005. 600p.

KOZLOWSKI, S. W. J.; HULTS, B. M. An exploration of climates for technical updating and performance. **Personnel Psychology**. n. 40, p. 539-563, 1987.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 20.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

LAMARRA, N. F. La convergencia de La Educación Superior en América Latina y su articulación com los espacios europeo e Iberoamericano. Posibilidades y límites. **Avaliação**, Campinas. Sorocaba, v.15, n. 2, p. 9-44, jul. 2010.

LANDIS, J.R.; KOCH, G.G. The measurement of observer agreement for categorical data. **Biometrics**, v. 33, n. 1, p. 159-174, 1977.

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

LANZILLOTI, M.J. Reengenharia na Universidade: por uma interface possível. In: FINGER, P. (Org). **Gestão Universitária – Nova Abordagem**. Curitiba: Champamat, 1997.

LIMA, K. O Banco Mundial e a educação superior brasileira na primeira década do novo século. **Revista Katálisis**. Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 86-84, Jan/Jun. 2011.

LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

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

MANCIBO, D.; VALE, A. A.; MARTINS, T.B. Políticas de expansão da educação superior no Brasil 1995-2010. **Revista Brasileira de Educação**, v. 20, n 60, p. 31-50, jan-mar, 2015.

MARQUES, J.B. A gestão pública moderna e a credibilidade nas políticas públicas. **Revista de Informação Legislativa**, v. 40, n 158, p. 219-225, abr-jun. 2003.

MARTINS, A.C.P. Ensino superior no Brasil: da descoberta aos dias atuais. **Acta Cirúrgica Brasileira**, v. 17, suppl. 3, São Paulo, 2002.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEJIAS, A. A.; REYES S. O.; ARZOLA, H. M. Medición del clima organizacional em instituciones de educación superior. **Universidad, Ciência y Tecnonologia (Uct)**, Venezuela, v. 10, n. 38, p. 55-61, jun. 2006.

MEZOMO, J.C. Missão, visão, valores e princípios: fundamentos da qualidade de vida das organizações. **Universidade – a busca da qualidade**. São Paulo, v.1, n.3, maio/junho 1994.

MOACYR, P. A. **Instrução e o Império**. Subsídios para a história da educação no Brasil: 1854-1889. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1937, v. 2.

MORO, A. B.; BALSAN, L. A. G.; COSTA, V. M. F.; SCHETINGER, M. R. C. Clima organizacional: fatores significativos na percepção de docentes e discentes vinculados a programas de pós-graduação. **Revista Gestão Universitária na América Latina**. v.7, n. 3, p. 01-21, 2014.

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

NUNES, A. V. L.; LINS, S. L. B. Servidores públicos federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. **Psicologia: Organização e Trabalho**. Brasília, v. 9, n. 1, p. 51-67, 2009.

OLIVEIRA, N.R. **Clima Organizacional da Embrapa**. 1990. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 1990.

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. **Administrative Science Quaterly**. n.18, p. 515-526, 1973.

RIZZATI, 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**. Florianópolis, 2002. 307p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

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.

RUDIO, Franz V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1983.

SANTOS, L.C., VÁQUEZ, O.C. A Pesquisa de Clima Organizacional como Instrumento de Suporte à Avaliação nas Instituições de Ensino Superior. **Avaliação, Campinas**. Sorocaba, v. 17, n. 1, p. 43-63, mar. 2012.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 18, n. 2, abr./jun. 1983.

SCHWARTZMAN, S. **Universidades e Desenvolvimento na América Latina**. Experiências exitosas de centros de pesquisas. Rio de Janeiro, Brasil: Biblioteca Virtual de Ciências Humanas, 2008.

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.

SOBRAL, F. J.M. **Os desafios do ensino superior nos institutos federais**.2004.

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

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R.O. **Gestão de instituições de ensino**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed.Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VLASMAN, P.M.; CASTRO, L.F.M. Universidade: a luta pelo poder. **Revista Brasileira de Administração da Educação**. Porto Alegre, v. 3, p.88-101, jan./jun. 1985.

WATERS, L. K. Organization climate dimensions and job related attitudes.**Personnel Psychology**. Washington, 1974.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Sistema de Pesquisa de Clima Organizacional. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS. Clima Organizacional e outras ações. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.tjdft.jus.br/aceso-rapido/acoes/viver-direito/responsabilidade-social/acoes-internas/clima-organizacional-e-outras-acoes-de-recursos-humanos>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Plano de Gestão 2014-2017. Santa Maria, 2016. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/proplan/index.php/planos-institucionais/plano-de-gestao>>. Acesso em: 26 mai. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pesquisa de Clima Organizacional. Belém, 2016. Disponível em: <[http://progep.ufpa.br/progep/images/relatorio\\_clima\\_2015.pdf](http://progep.ufpa.br/progep/images/relatorio_clima_2015.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2016.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. Clima Organizacional. Curitiba, 2016. Disponível em: <<http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/diretorias-de>>

[gestao/diretoria-de-gestao-da-avaliacao-institucional/clima-organizacional>](#). Acesso em: 15 nov. 2016.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A-TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**Título do estudo:** Avaliação do Clima Organizacional como Ferramenta de Gestão na Universidade Federal de Santa Maria

**Pesquisador responsável:** Márcia Zampieri Grohmann (orientadora) e Andressa Fighera (executora)

**Departamento/Instituição:** Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas/ UFSM

**Telefone e endereço postal completo:** (55) 3220-9313. Avenida Roraima, 1000, Prédio 74-C, sala 4313, 97105-970 – Santa Maria – RS.

**Local da coleta de dados:** Universidade Federal de Santa Maria

Eu, Márcia Zampieri Grohmann, responsável pela pesquisa “Avaliação do Clima Organizacional como Ferramenta de Gestão na Universidade Federal de Santa Maria”, convido você a participar como voluntário deste estudo.

Esta pesquisa pretende propor, a partir dos modelos teóricos existentes, um conjunto de fatores a serem utilizados para conhecer a percepção dos servidores da Universidade Federal de Santa Maria sobre aspectos do clima organizacional. Acredita-se que ela seja importante porque ferramentas de gestão, como a avaliação do clima organizacional, orientam e subsidiam o sistema de planejamento e gestão da organização na execução de suas ações, proporcionando a eficácia no gerenciamento de recursos. Para sua realização será aplicado um questionário adaptado do modelo de Rizzatti (2012) com os servidores da Universidade Federal de Santa Maria. Sua participação constará apenas de preencher algumas questões que serão apresentadas neste questionário.

Para participar da pesquisa, será necessário dispor de, aproximadamente, 10 minutos de seu tempo. A pesquisa não representa nenhum risco para a saúde dos participantes, podendo causar apenas algum cansaço e desconforto pelo tempo gasto ao responder o questionário. As providências a serem tomadas serão oferecer conforto ao participante, tais como cadeira para sentar, água para beber, agilidade na realização da pesquisa. Os benefícios para os integrantes da pesquisa serão indiretos, pois as informações que serão coletadas fornecerão subsídios para a construção de conhecimento na área de Gestão de Pessoas, bem como para novas pesquisas que serão desenvolvidas nessa temática.

Você tem a garantia de esclarecimentos antes e durante o curso do estudo. Em caso de dúvida, poderá entrar em contato pelo telefone (55) 9604-5838, ou ainda, pelo e-mail: andressafighera@gmail.com, ou entrar em contato com o Conselho de Ética em Pesquisa pelo telefone (55) 3220-9362.

Em caso de algum problema relacionado com a pesquisa, você terá direito à assistência integral e imediata, de forma gratuita, pelo tempo que for necessário em caso de danos decorrentes da pesquisa.

A participação nesta pesquisa é facultativa. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira e também não haverá custos para o participante. Você tem garantida a possibilidade de não aceitar participar ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão.

As informações desta pesquisa serão confidenciais e poderão ser divulgadas apenas em eventos ou publicações, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação. Os dados da pesquisa em arquivo (físico ou digital) ficarão sob guarda do pesquisador responsável por um período de 5 anos após o término da pesquisa.

Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pela pesquisadora. Fica, também, garantida indenização em casos de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa.

## **AUTORIZAÇÃO**

Eu, \_\_\_\_\_, após a leitura ou a escuta da leitura deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, estou suficientemente informado, ficando claro que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade. Diante do exposto e de espontânea vontade, expresso minha concordância em participar deste estudo e assino este termo em duas vias, uma das quais foi-me entregue.

Assinatura do participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do responsável pela obtenção do TCLE : \_\_\_\_\_

Local e data:

\_\_\_\_\_

## APÊNDICE B – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

### TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

Título do projeto: Avaliação do Clima Organizacional como Ferramenta de Gestão na Universidade Federal de Santa Maria

Pesquisador responsável: Márcia Zampieri Grohmann

Instituição: Universidade Federal de Santa Maria

Telefone para contato:(55) 3220-9313

Local da coleta de dados: Universidade Federal de Santa Maria

Os responsáveis pelo presente projeto se comprometem a preservar a confidencialidade dos dados dos participantes envolvidos no trabalho, que serão coletados por meio de questionário, no mês de Novembro de 2016, na Universidade Federal de Santa Maria.

Informam, ainda, que estas informações serão utilizadas, única e exclusivamente, no decorrer da execução do presente projeto e que as mesmas somente serão divulgadas de forma anônima, bem como serão mantidas no seguinte local: UFSM, Avenida Roraima, 1000, prédio 74 C, Departamento de Ciências Administrativas, sala 4313, 97105-970 - Santa Maria – RS, por um período de cinco anos, sob a responsabilidade de Márcia Zampieri Grohmann. Após este período os dados serão destruídos.

Este projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSM em ...../...../....., com o número de registro Caae .....

Santa Maria,.....de .....de 2016.

.....

Assinatura do pesquisador responsável



## APÊNDICE C – AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL



### AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL

Eu, Neiva Maria Cantarelli, abaixo assinado, responsável pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSM, autorizo a realização do estudo “Avaliação do Clima Organizacional como Ferramenta de Gestão na Universidade Federal de Santa Maria”, registrado sob nº 044552, a ser conduzido pelos pesquisadores Andressa Fighera, Administradora da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Márcia Zampieri Grohmann, docente do Departamento de Ciências Administrativas.

O estudo só poderá ser realizado se aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos e com termo de responsabilidade, previsto no artigo 61 do decreto n. 7.724/2012, assinado pelo requerente.

Santa Maria, 28 de setembro de 2016.

---

Neiva Maria Cantarelli

Pró-Reitora de Gestão de Pessoas

## APÊNDICE D – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS APLICADO

1. Sexo:

- Masculino  
 Feminino

3. Qual sua idade?

- Até 25 anos  
 De 26 a 30 anos  
 De 31 a 35 anos  
 De 36 a 40 anos  
 De 41 a 45 anos  
 De 46 a 50 anos  
 Acima de 50 anos

5. Qual seu grau de escolaridade?

- Ensino Fundamental  
 Ensino Médio (2º grau)  
 Graduação  
 Especialização  
 Mestrado  
 Doutorado  
 Pós-doutorado

7. Você, atualmente, exerce cargo de chefia?

- Sim  
 Não

2. Estado Civil:

- Solteiro(a)  
 Casado(a)  
 Divorciado(a)  
 Viúvo(a)

- União estável

4. Qual a sua categoria?

- Docente  
 Técnico-Administrativo em Educação

6. Qual sua unidade universitária?

- Reitoria  
 Centro de Ciências Naturais e Exatas  
 Centro de Ciências Rurais  
 Centro de Ciências da Saúde  
 Centro de Educação  
 Centro de Ciências Sociais e Humanas  
 Centro de Tecnologia  
 Centro de Artes e Letras  
 Centro de Educação Física e Desportos  
 Hospital Universitário de Santa Maria  
 UDESSM  
 Colégio Técnico Industrial  
 Colégio Politécnico  
 Campus Cachoeira do Sul  
 Campus Frederico Westphalen  
 Campus Palmeira das Missões  
 Un. de Apoio Infantil Ipê Amarelo

**Instruções:** leia com atenção cada variável. Ao lado de cada uma, você encontrará uma escala de 1 a 6. Assinale apenas uma opção para cada variável, sendo que 1 significa “discordo totalmente”, 5 significa “concordo totalmente” e 6 significa “não sei responder”.

VARIÁVEL	ESCALA					
	1	2	3	4	5	6
1. Sinto-me disposto em melhorar a imagem da UFSM.						
2. A sociedade está satisfeita com os serviços prestados pela UFSM.						
3. Sinto-me orgulhoso em fazer parte do quadro de servidores da UFSM.						
4. Os servidores estão integrados aos objetivos da UFSM.						
5. Sinto-me informado quanto às ações/projetos desenvolvidos na UFSM.						
6. A política de gestão de pessoas da UFSM valoriza o servidor quanto ao seu desempenho organizacional.						
7. O sistema de capacitação da UFSM satisfaz as necessidades de aperfeiçoamento dos servidores.						
8. O processo de avaliação de desempenho na UFSM favorece o predomínio de aspectos sociais em detrimento de aspectos profissionais.						
9. O sistema de avaliação de desempenho na UFSM é capaz de premiar a competência profissional.						
10. O processo de “ambientação” do servidor que ingressa na UFSM é adequado.						
11. Benefícios assistenciais como assistência odontológica e assistência social são fatores de motivação para o trabalho.						
12. Benefícios legais como vale-alimentação e vale-transporte atendem minhas expectativas.						
13. A qualidade dos benefícios assistenciais proporcionada pela UFSM atende minhas expectativas.						
14. Os benefícios contribuem para a diminuição da rotatividade de pessoal e do absenteísmo.						
15. A quantidade de chefias existentes na UFSM é adequada.						
16. A quantidade de servidores técnico-administrativos na UFSM atende as necessidades de serviço.						
17. A quantidade de docentes na UFSM atende as necessidades de serviço.						
18. A clareza de como devem ser executadas minhas tarefas permite que eu me sinta confiante.						
19. Participo do planejamento e das decisões que envolvem o trabalho no meu setor.						

20.	Em meu setor de trabalho existe uma distribuição justa das tarefas.						
21.	O trabalho no meu setor é organizado.						
22.	O processo de comunicação institucional contribui para melhorar o desempenho no trabalho.						
23.	Os servidores necessitam de controle em seu trabalho.						
24.	Há boas condições físicas (ventilação, ruído, iluminação, temperatura) em meu ambiente de trabalho.						
25.	Os servidores evitam assumir responsabilidades.						
26.	Os servidores zelam pela economia de materiais na UFSM.						
27.	No meu setor de trabalho, o relacionamento entre servidores e chefia é adequado.						
28.	No meu setor de trabalho, o relacionamento entre os servidores é cooperativo.						
29.	No meu setor, os colegas incentivam-se uns aos outros para um melhor desempenho.						
30.	No meu setor, há reconhecimento, entre os colegas, das competências profissionais existentes.						
31.	As chefias da UFSM usam o poder em benefício próprio.						
32.	As pessoas que ocupam cargos de chefia na UFSM estão preparadas para exercer a função.						
33.	No meu setor, a chefia delega, adequadamente, competência na execução das tarefas.						
34.	A chefia conhece as atividades do setor.						
35.	A chefia costuma dar feedback das tarefas executadas.						
36.	O grau de responsabilidade que me é atribuído é coerente com minha capacidade.						
37.	Os reconhecimentos e incentivos superam as pressões e críticas recebidas.						
38.	Considerando minha formação, o cargo que ocupo atualmente é motivador.						
39.	Sinto-me integrado à UFSM.						
40.	Considero que o turno único (flexibilizado) de trabalho é produtivo.						
41.	Considero que o turno único (flexibilizado) de trabalho é motivador.						