

A INFLUÊNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE O TRABALHO DE UM SETOR PÚBLICO

Maria do Carmo Leite Ribeiro¹
Luis Roberto Sousa Mendes²

RESUMO: Nas últimas décadas, conhecer o comportamento humano passou a ser um determinante para o sucesso ou o fracasso das organizações. Por isso, este estudo busca construir um embasamento teórico-conceitual sobre a avaliação de clima organizacional como ferramenta de gestão capaz de fomentar o desenvolvimento de ações no setor público federal. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, que, a partir do referencial teórico sobre o tema abordado, realiza uma pesquisa de campo num setor público. Por meio de questionário estruturado, baseado em indicadores propostos por Ricardo Luz (2003), e distribuído aos integrantes das equipes de trabalho de uma unidade administrativa vinculada a uma instituição federal de ensino de Minas Gerais, investiga-se o modo como esses funcionários avaliam o clima organizacional na Unidade onde exercem suas atividades laborais, ou seja, investiga as percepções desses funcionários sobre o ambiente de trabalho da referida Unidade. Concluiu-se que, dentre os resultados obtidos na pesquisa, os indicadores “envolvimento e comprometimento” e “trabalho realizado” foram os mais propícios a um clima organizacional favorável, uma vez que grande parte dos respondentes demonstrou ter comprometimento e afinidade com o trabalho que executa. Por outro lado, nos indicadores, “treinamento e desenvolvimento da carreira”, “planejamento organizacional” e “equipes de trabalho” muitos respondentes demonstraram indiferença em algumas das sentenças apresentadas.

Palavras-chave: Clima organizacional, cultura organizacional, organização pública, equipes de trabalho.

ORGANIZATIONAL CLIMATE INFLUENCE ON THE WORK OF A PUBLIC SECTOR

ABSTRACT: In recent decades, knowing human behavior has become a determining factor for the success or failure of organizations. Therefore, this study seeks to build a theoretical and conceptual model for assessing organizational climate as a management tool capable of promoting the development of actions in the federal public sector. It is a qualitative, descriptive and exploratory research that, from the theoretical framework about the theme, conducts field research in the public sector. By means of a structured questionnaire, formulated from the organizational indicators proposed by Ricardo Luz (2003), and distributed to the members of a working team at an administrative unit linked to a federal educational institution in Minas Gerais, we investigate how these employees evaluate the organizational climate in their work activities, *i.e.*, their perception of the work environment of that Unit. It was concluded that among the results obtained in the study, the indicators' involvement and commitment and "work" were the most conducive to a favorable organizational climate, since most of the respondents have demonstrated commitment and affinity with the work performs. On the other hand, the indicators, "training and career development", "organizational design" and "work teams" many respondents showed indifference in some of the sentences presented.

Keywords: organizational climate, organizational culture, public organization, work teams.

¹Maria do Carmo Leite Ribeiro é servidora pública federal e mestre em Administração pela Faculdade FEAD. pingoeletra@hotmail.com

²Professor Adjunto na Universidade Federal de Rondônia com Doutorado em Filosofia Política pela Pontifícia Universidade Antonianum, Itália. Atua como pesquisador dos Estudos Interdisciplinares em Ciências Humanas, Contingência e Técnica. Linha de Pesquisa: Discurso, Cultura, Educação e Sociedade Contemporânea, certificada pela UFMA e do Grupo de Pesquisa em Teoria Política Contemporânea da Universidade Federal de Rondônia. mendesluis@hotmail.com

INTRODUÇÃO

Este artigo busca identificar e analisar o modo como os indicadores de clima organizacional influenciam na qualidade do ambiente de trabalho de um setor público, gerando satisfação ou insatisfação dos trabalhadores, sucesso ou fracasso nesse setor. Todas as organizações, públicas ou privadas, são formadas de recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos e dependem do trabalho humano. Os recursos humanos são os responsáveis pela interação e interdependência das demais variáveis que constituem a organização, tais como: processos, estrutura, tecnologia e ambiente.³ No Brasil, as transformações ocorridas no mercado brasileiro a partir da década de 1980, com o fortalecimento do processo de globalização, a abertura do mercado para empresas estrangeiras e o avanço tecnológico, vieram a exigir das organizações melhores controles gerenciais, a fim de que elas se mantenham competitivas e consigam sobreviver no mercado.⁴ Essa nova conjuntura socioeconômica levou as organizações brasileiras a investirem em novas formas de gestão, no sentido de melhorarem seu desempenho e atingirem as metas definidas na missão que se propõem a realizar. Nessa perspectiva, Keller e Aguiar⁵ reconhecem a importância dos estudos sobre clima organizacional, considerando-o “relevante para a gestão organizacional, em decorrência das mudanças advindas do processo de globalização”.

A partir dessas considerações preliminares, busca-se, aqui, apresentar pesquisa de clima organizacional realizada numa unidade administrativa vinculada a uma instituição federal de ensino superior, doravante denominada Unidade Alfa. Na pesquisa, foram selecionados, pelo critério de grande relevância para a realização de trabalho em equipe, 10 dos 34 indicadores apontados por Luz (2003)⁶ em seus estudos sobre clima organizacional: estrutura organizacional, trabalho realizado, condições físicas de trabalho, comunicação, integração entre os setores da organização, relacionamento interpessoal, envolvimento e comprometimento, treinamento e desenvolvimento da carreira, planejamento organizacional, e trabalho em equipe. A escolha de indicadores conforme propostos por Ricardo Luz justifica-se pela amplitude e abrangência desse modelo e pelo nível de aprofundamento apresentado por esse autor em seus estudos sobre pesquisas de clima organizacional.

³ RIZZATTI, 2002, p. 18.

⁴ SEVERINO, 2006, p. 12.

⁵ KELLER; AGUIAR, 2004, p. 92.

⁶ LUZ, 2003.

METODOLOGIA

Quanto aos fins, optou-se pela pesquisa descritiva e exploratória, uma vez que se trata de proceder a um levantamento de clima organizacional. Quanto aos meios, a metodologia utilizada é a pesquisa de campo exploratória.

PROBLEMA DA PESQUISA

O eficaz gerenciamento dos indicadores organizacionais analisados neste artigo é de grande importância para uma organização pública. Assim, este artigo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: **Como os funcionários que integram as equipes de trabalho da Unidade Alfa avaliam a influência do clima organizacional em suas atividades laborais?** A partir desse questionamento, pretende-se coletar dados que possam fomentar ações gerenciais na Unidade Alfa capazes de contribuir efetivamente para a melhoria do desempenho de suas equipes de trabalho e dos resultados propostos pela Unidade.

Objetivo geral

Identificar e analisar a percepção dos indivíduos que integram as equipes de trabalho da Unidade Alfa acerca de indicadores de clima organizacional e sobre os fatores que facilitam ou dificultam o desenvolvimento de suas atividades, de modo a subsidiar os processos de trabalho e as ações gerenciais nessa Unidade.

Instrumento de pesquisa

A pesquisa foi realizada por meio de questionário impresso, aplicado junto aos funcionários e estagiários da Unidade Alfa das áreas administrativa, técnica, e comercial. Houve a preocupação de limitar a pesquisa empírica, investigando-se somente 10 indicadores de clima organizacional, de modo a evitar fadiga e desinteresse por parte dos respondentes. Assim, foi possível elaborar um questionário com 47 questões, subdividido em três partes. A primeira parte constou de cinco perguntas fechadas destinadas a identificar o perfil da amostra. A segunda parte reuniu 40 questões afirmativas – elaboradas segundo o critério de relevância para a natureza do trabalho e das atividades na referida Unidade –, tendo como padrão de respostas a escala Likert de 5 pontos (1- Discordo totalmente até 5- Concordo totalmente). Na terceira parte, foram formuladas duas perguntas,

destinadas a identificar pontos que facilitam ou dificultam o desenvolvimento das atividades na Unidade Alfa.

O universo da pesquisa

O universo desta pesquisa foi constituído por todos os funcionários e estagiários da Unidade Alfa, conforme: 20 funcionários concursados, 19 contratados e 13 estagiários, dos quais não foi exigida a identificação.

A coleta dos dados

O presente estudo é do tipo observacional transversal, que se caracteriza pela coleta de informações numa única vez, realizada nos dias 17, 18 e 19 de julho de 2013. Foram designadas duas funcionárias da Unidade Alfa para realizar a entrega e o recolhimento dos questionários

CLIMA ORGANIZACIONAL

Evolução do conceito de e dos estudos sobre clima organizacional

Segundo Menezes e Gomes,⁷ a origem dos estudos sobre clima organizacional decorre de um experimento conduzido por Elton Mayo em 1927 na fábrica da Wester Electric Company, situada em Chicago, conhecido assim como "Experimento de Hawthorne". Em 1939, Lewin, Lippitt e White realizaram estudo, buscando verificar quais eram as condições psicológicas criadas pelos líderes de um grupo de rapazes dentro de um ambiente controlado, por meio do qual descobriram a importância de se investigar elementos culturais para a compreensão dos ambientes organizacionais. Esse estudo introduziu os conceitos de clima social e atmosfera social, os quais começaram a ser amplamente divulgados após a Segunda Guerra Mundial, com a Escola ou Movimento das Relações Humanas.⁸

Para melhor compreensão da diversidade de definições para clima organizacional que começaram a surgir a partir do estudo de Mayo, Menezes e Gomes⁹ nos descrevem a evolução dos estudos sobre esse construto. Entre os anos de 1930 e 1960, ao investigar se o clima organizacional pode ser conceituado como um atributo do indivíduo ou da organização, Forehand e Gilmer (1964) definiram clima organizacional como: “um conjunto de características que distinguem a organização

⁷ MENEZES; GOMES, 2010, p. 2.

⁸ MENEZES; GOMES, 2010, p. 2.

⁹ MENEZES; GOMES, 2010.

de outras organizações, relativamente duradouras ao longo do tempo e que influenciam os comportamentos dos trabalhadores na organização”. Em 1968, estudo de Tagiuri aponta que, para se conhecer o clima organizacional, devem-se avaliar características organizacionais, como estrutura organizacional, forma como os indivíduos a percebem no dia a dia etc. Também em 1968, Litwin e Stringer desenvolveram pesquisa de grande destaque em três diferentes organizações norte-americanas, no sentido de identificar descritores e fatores comuns às diferentes organizações, o conhecido "modelo de Litwin e Stringer", usado e adaptado no Brasil por Souza em estudos de 1977, 1980, 1982, 1983. No começo dos anos 1980, dois outros modelos vieram a ser desenvolvidos. O modelo de Sbragia (1983), baseado em pesquisa realizada numa organização governamental, e o “modelo de Kolb, Rubin e McIntyre”, elaborado em 1986. A proximidade conceitual entre cultura organizacional e clima organizacional marca outro momento no desenvolvimento dos estudos sobre clima organizacional, entre os anos de 1970 e 1980, diante do pressuposto de que a cultura organizacional está relacionada com as crenças, valores e aspectos de natureza coletiva e ideacional, compartilhada entre trabalhadores e organizações, que, em última instância, serão responsáveis pela manutenção de um determinado clima na organização.¹⁰ Completando, Menezes e Gomes relatam que as tentativas de estabelecer o conceito de clima organizacional distintamente de outros conceitos correlatos marcam o início do terceiro momento no estudo do construto, que começa nos anos de 1990 e prevalece nos dias atuais.¹¹

No Brasil, o estudo de clima organizacional teve início na década de 1970, com o trabalho de Saldanha, intitulado *Atmosfera organizacional*, seguido por Souza, que, em 1978, desenvolveu estudos comparativos de clima organizacional entre uma empresa privada, um órgão público e uma universidade.¹² Em 1995, Gerson Rizzatti, desenvolve estudo destinado especificamente a analisar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, trabalho que foi aperfeiçoado 2002, em sua tese de doutorado, com um enfoque mais amplo, englobando as Universidades Federais da Região Sul do Brasil.¹³ Em 1997, estudo de Bergamini e Coda considera que o clima organizacional indica o grau de satisfação dos colaboradores de uma organização nos “diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização.”¹⁴ Em 2003, estudo de Ricardo Luz conceitua clima organizacional como “reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”.

CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO

¹⁰ HOFSTEDE *et al.*, 1990, citado por GOMES; MENEZES, 2010, p. 3.

¹¹ MENEZES; GOMES, 2010, p. 3.

¹² MAGRO, 2005, p. 35.

¹³ GONZALEZ *et al.*, 2011, p. 3.

¹⁴ GONZALEZ *et al.*, 2011, p. 3.

As transformações econômicas, políticas, sociais e tecnológicas das últimas quatro décadas repercutiram nas organizações públicas contemporâneas. Desde então, para manter a legitimidade dos órgãos públicos a administração necessita contar com o comprometimento dos agentes públicos, por meio de gestão descentralizada e flexível, para que possa viabilizar respostas mais ágeis e objetivas.¹⁵ De acordo com Moro *et al.*,¹⁶ nas instituições públicas “a mudança frequente das lideranças, o sistema burocrático, o plano de cargos e salários, entre outras variáveis, podem influenciar no desempenho dos colaboradores”. Para Mezomo,¹⁷ “a qualidade dessas organizações passa pela qualidade das pessoas que as constituem e das quais depende seu sucesso ou fracasso”, sendo vital o investimento no capital humano, “proporcionando um ambiente flexível e um clima participativo”.¹⁸ Conforme Mól *et al.*,¹⁹ “compreender o clima organizacional é fundamental”, no sentido de solucionar os problemas enfrentados pelo servidor público, motivando-o e ajudando-o na adaptação às novas práticas gerenciais.

Pesquisas de clima organizacional

Kolb *et al.*²⁰ consideram a identificação do clima organizacional um bom instrumento para aumentar a eficiência da organização, na medida em que ela possibilita a criação de um ambiente que satisfaça às necessidades de seus membros, ao mesmo tempo que canaliza esse comportamento motivador na direção dos objetivos.²¹

Para Luz,²² conhecer o nível de satisfação, as expectativas e as necessidades das equipes de trabalho é um desafio gerencial, importante para a melhoria do ambiente e da qualidade do trabalho. Segundo Campello e Oliveira,²³ a avaliação do clima organizacional é necessária a fim de que a organização tenha parâmetros para alcançar melhorias no ambiente interno, corrigindo problemas que possam causar insatisfação dos colaboradores e, conseqüentemente, prejudicar a produtividade e os resultados da organização.

Equipes de trabalho

No cenário atual das organizações, as equipes de trabalho ocupam um lugar cada vez mais privilegiado.²⁴ Segundo esses autores, o clima organizacional apresenta

¹⁵ PEREIRA, 2012, p. 61-62.

¹⁶ MORO *et al.* 2012, p. 4.

¹⁷ MEZOMO, 1994.

¹⁸ MEZOMO, 1994, citado por MORO *et al.*, 2012, p. 4.

¹⁹ MÓL *et al.* 2010, p. 27.

²⁰ KOLB *et al.*, 1986.

²¹ Kolb *et al.*, 1986, citado por COSTA *et al.*, 2001, p. 4.

²² LUZ, 2003, p. 30.

²³ CAMPELLO; OLIVEIRA, 2004, p. 3.

²⁴ PALACIOS; VIEIRA; FREIRE, 2010, p. 1.

(...) papel central na explicação de comportamentos e desempenhos. No contexto das equipes, o impacto das relações estabelecidas entre seus membros e as regras de comportamento e desempenho (clima) podem ser elementos que facilitam ou dificultam o alcance das metas propostas. Esta afirmação torna-se adequada, principalmente, se considerado que as equipes se caracterizam pela presença de relações complexas de interação e dependência existentes entre seus membros (p. 3).

Hackman²⁵ corrobora com esses pressupostos ao considerar as equipes de trabalho como

(...) entidades sociais inseridas em sistemas maiores (como as organizações), as quais executam tarefas consideradas relevantes para a missão da organização à qual pertencem, uma vez que os seus resultados de desempenho têm consequências para o ambiente interno e externo à equipe. Além disso, são compostas por pessoas que trabalham de maneira interdependente, as quais são identificadas por outros membros da organização como parte da equipe.

Para Senge,²⁶ o trabalho em equipe consiste em atividades “executadas por dois ou mais indivíduos com capacidade para ação coordenada, cada qual com oportunidades de propor ideias e participar da elaboração de uma lógica comum, possibilitando a geração da sinergia”. Conforme Luz,²⁷ avaliar o trabalho em equipe significa averiguar “o quanto a empresa estimula e valoriza o trabalho (...) para buscar oportunidades, para aprimorar processos, para inovar”. Braga, Oliveira e Siena²⁸ consideram como essenciais ao funcionamento das equipes de trabalho os seguintes fatores:

Liderança - “melhora o desempenho dos indivíduos quando a tarefa requer múltiplas habilidades, julgamentos e experiências”.²⁹

Identidade organizacional - configura-se da interação social, independentemente de ser individual ou coletiva, entre indivíduo e organização, numa relação de avaliação mútua.³⁰ Uma equipe de trabalho demanda múltiplas habilidades e conhecimentos advindos de pessoas diferentes entre si. As organizações precisam reconhecer e valorizar as diferenças no sentido de abrigar as pessoas em torno de um significado que as mova e que os talentos humanos efetivamente fluam³¹. Trabalhar em equipe requer, de cada um, sentir-se, realmente, como membro de uma equipe. Sem esse sentimento, dificilmente um conjunto de pessoas se tornará uma equipe. Portanto, se faz primordial um processo permanente de autoconhecimento, autodesenvolvimento, enfatizando a contribuição ao desenvolvimento do outro.³²

Viver coletivo - é importante ressaltar a contribuição da Teoria da Complexidade ao enfatizar o viver coletivo de forma interconectada e colaborativa. Em contraponto, tem-se o pensamento de

²⁵ HACKMAN, 1987, citado por PALACIOS; VIEIRA; FREIRE, 2010, p. 2.

²⁶ SENGE, 2000, citado por BRAGA, OLIVEIRA; SIENA, 2011, p. 53.

²⁷ LUZ, 2003, p. 45.

²⁸ BRAGA; OLIVEIRA; SIENA, 2011.

²⁹ ROBBINS, 2005, p. 212.

³⁰ FREITAS, 2002.

³¹ TÔRRES, 2005.

³² VERGARA, 2011, p. 67.

Daft,³³ que, embora reconheça as equipes como aspecto central da vida da organização, entende serem os gerentes responsáveis por criar e nutrir as condições e os processos que permitem às equipes serem bem-sucedidas.

Comprometimento com os resultados - partindo da premissa de que equipe é um grupo que tem compreensão dos seus objetivos e está comprometido em alcançá-los, de forma compartilhada, depreende-se que esta equipe agrega à sua dinâmica a capacidade de diagnose, de resolução de problemas e comprometimento com os resultados. Dinâmica, essa, identificada pela verbalização de ideias e alternativas, além da partilha de informações, autoridade para tomar decisões e responsabilidade pelas consequências das decisões tomadas, tanto individuais quanto em grupo.³⁴

Comprometimento organizacional - a imagem da organização é capaz de influenciar os vínculos afetivos dos indivíduos com suas organizações.³⁵ Comprometer-se com a organização envolve alguma atividade do indivíduo no sentido de identificar-se com ela e desejar manter-se como seu membro, a fim de satisfazer seus interesses e facilitar o alcance das missões organizacionais.³⁶

Comunicação - é a base do trabalho em equipe em que pensamentos e sentimentos precisam ser expressos de forma sincera, aberta e em clima de respeito mútuo.³⁷

Sinergia - Para o que distinguem as equipes de grupos são a intensidade com a qual os membros da equipe trabalham juntos e a presença de uma meta ou objetivo de equipe prioritário, específico. Enfatiza, por vez, que a capacidade dos membros da equipe de trocar ideias entre si, a correção dos erros uns dos outros e a resolução de problemas assim que surgem, são fatores que contribuem para a sinergia em equipe.³⁸

Sabedoria coletiva - as diferentes visões de participantes constituintes de uma equipe produzem ideias mais ricas, mais elaboradas e de maior qualidade. Ademais, as pessoas se comprometem mais e ficam mais motivadas quando estão envolvidas na tomada das decisões que as afetam.³⁹

Interdependência de tarefas - é identificada pelo nível de influência do trabalho realizado por um membro do grupo sobre o realizado pelos outros integrantes. A maneira como as equipes funcionam e sua efetividade depende das características do grupo e dos processos conhecidos, coletivamente, como dinâmica de grupo.⁴⁰

³³ DAFT, 2010.

³⁴ ROBBINS, 2005.

³⁵ BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001.

³⁶ FLAUZINO; BORGES-ANDRADE, 2008, p. 254.

³⁷ VERGARA, 2011, p. 208.

³⁸ JONES; GEORGE, 2008.

³⁹ VERGARA, 2011, p. 193.

⁴⁰ JONES; GEORGE, 2008.

Senso de pertença - “contribuinte para que o grupo alinhasse eventuais diferenças de critérios [...], sem que traços de reações negativas como aversão ao risco ou percepção de perda de autonomia fossem percebidos nos membros da equipe”.⁴¹

Coesão de grupo - o grau de atração e fidelidade que os membros possuem por seu grupo.

Qualidade dos relacionamentos - a confiança é a base para a sustentabilidade de uma organização.⁴² A confiança, por ser uma habilidade, pode ser apreendida, construída, restaurada e mensurada. Destaca, também, que a confiança permeia os relacionamentos, constrói resultados, favorece maiores chances de promoções e energiza os relacionamentos.⁴³

Integração entre os membros - A compreensão do comportamento humano nas organizações pode ser melhorada se forem voltadas as atenções para os vínculos entre os indivíduos e grupos em seus contextos.⁴⁴ Kramer e Faria,⁴⁵ ao pesquisarem as características desses vínculos em um órgão público, salientam que a integração favorece a formação de relações interpessoais, facilita a realização de tarefas, contribui para a identificação, o sentimento de pertença, a cooperação e a solidariedade, e tende a tornar o ambiente de trabalho um lugar agradável para o exercício de atividades profissionais. Por conseguinte, os vínculos organizacionais denotam a ligação do indivíduo com a organização e o envolvimento com os seus projetos e objetivos, assim como o comprometimento com os seus problemas, políticas, desempenho e resultados, suplantando as condições de apenas seguir regras, comando, estabelecendo e mantendo relações mais sólidas e mais significativas com as organizações, baseadas no comprometimento e respeito mútuos.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa

Esta parte da pesquisa foi realizada com o objetivo de se conhecer um pouco sobre o perfil dos indivíduos que integram a Unidade Alfa, sem o propósito básico de relacionar esses dados com os resultados obtidos para os indicadores organizacionais pesquisados, o que pode se tornar objeto de estudo em futuras pesquisas. Quanto ao perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa, constatou-se maior incidência de pessoas com idade entre 26 e 35 anos, seguida por aqueles com até 25 anos. As mulheres representam 63,20%, 47,4% do total dos respondentes têm escolaridade de nível superior completo, e 39,50% possuem nível superior incompleto. No que diz respeito às áreas de atuação, 68,40% estão nas técnicas e comercial, e 31,60% na área administrativa. Quanto ao

⁴¹ SANCHEZ; SANCHEZ, 2011, p. 141.

⁴² TÔRRES, 2005.

⁴³ COVEY, 2008.

⁴⁴ BORGES-ANDRADE; PILATI, 2001.

⁴⁵ KRAMER; FARIA, 2007.

tempo de atuação na Unidade Alfa, a pesquisa revelou que 65% dos participantes possuem até 5 anos, e apenas 2,6% estão na Unidade Alfa há 20 anos ou mais. Esses resultados demonstram sinais de que há elevada rotatividade de pessoal, bem como denota certo equilíbrio entre o quantitativo de pessoal nas três áreas de atuação.

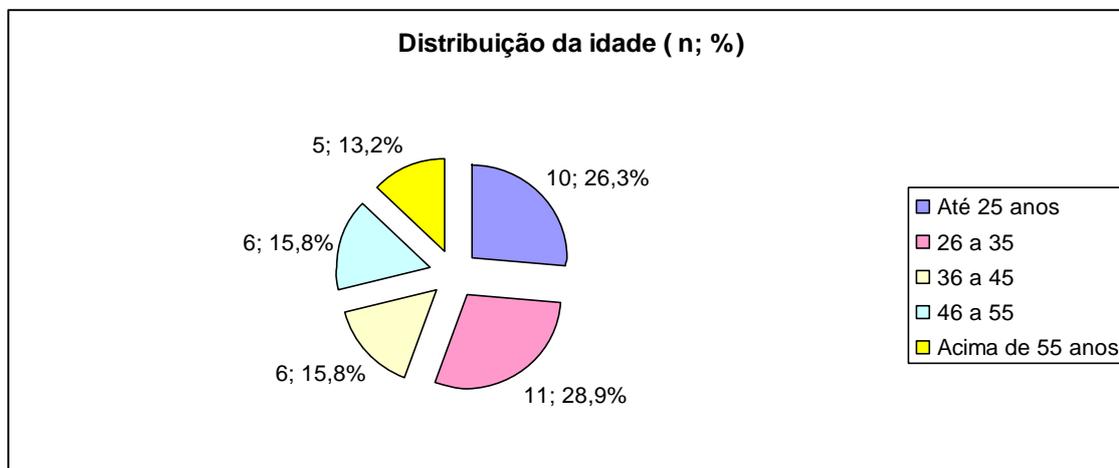


Figura 1- Variável faixa etária

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

Quadro 1- Variável gênero

	n	%	% dos válidos
Masculino	14	36,8	36,8
Feminino	24	63,2	63,2
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

Quadro 2- Variável escolaridade

	n	%	% dos válidos
Ens. Fundamental Completo	2	5,3	5,3
Ens. Médio Incompleto	3	7,9	7,9

Superior Incompleto	15	39,5	39,5
Superior Completo	18	47,4	47,4
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

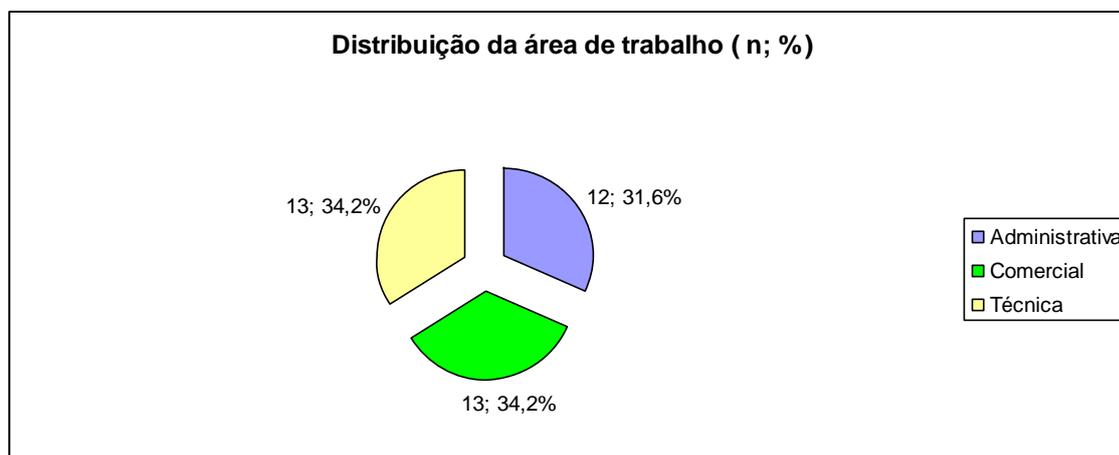


Figura 2- Variável área de atuação

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

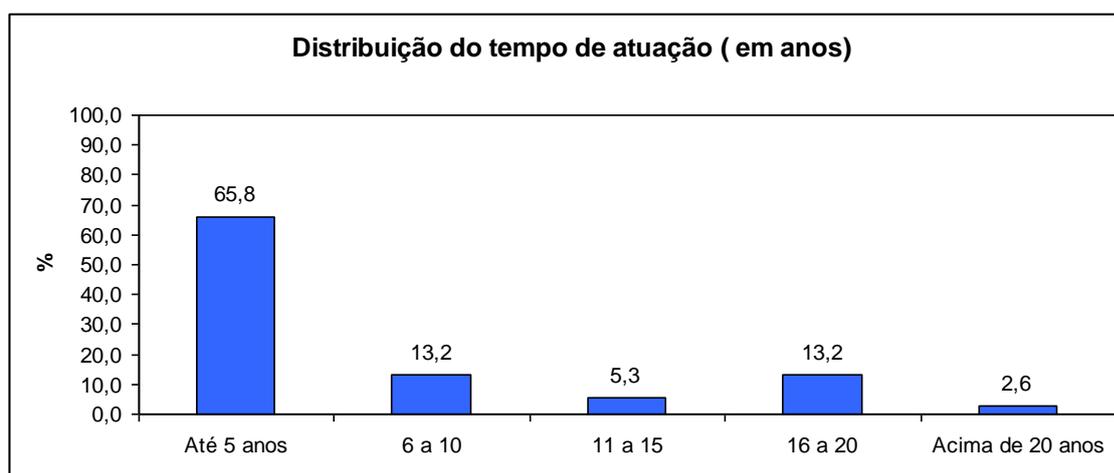


Figura 3- Variável tempo de atuação

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

Análise dos indicadores pesquisados

A avaliação de cada um dos indicadores de clima organizacional analisados nesta pesquisa foi realizada por meio de quatro sentenças. Apresentamos, a seguir, uma breve descrição de alguns aspectos mais relevantes acerca dos resultados apontados pela pesquisa.

Estrutura organizacional

1a. Eu conheço bem a forma de organização dos setores que compõem minha Unidade de trabalho.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	1	2,6	2,6
Discordo parcialmente	8	21,1	21,1
Indiferente	3	7,9	7,9
Concordo parcialmente	16	42,1	42,1
Concordo totalmente	10	26,3	26,3
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

1b. A forma de organização dos setores facilita o trabalho de todos.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	4	10,5	10,5
Discordo parcialmente	8	21,1	21,1

Indiferente	3	7,9	7,9
Concordo parcialmente	14	36,8	36,8
Concordo totalmente	9	23,7	23,7
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

1c. A forma de organização dos setores facilita o bom funcionamento da minha Unidade de trabalho.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	4	10,5	10,5
Discordo parcialmente	5	13,2	13,2
Indiferente	3	7,9	7,9
Concordo parcialmente	17	44,7	44,7
Concordo totalmente	9	23,7	23,7
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

1d. A forma de organização dos setores facilita o processo de comunicação.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	4	10,5	10,5
Discordo parcialmente	14	36,8	36,8
Indiferente	3	7,9	7,9

Concordo parcialmente	10	26,3	26,3
Concordo totalmente	7	18,4	18,4
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

O percentual máximo obtido foi de 44,7% para a sentença 1c, seguido pelo percentual de 42,1%, para a sentença 1a. Assim, somente 42,1% dos respondentes concordam parcialmente que conhecem bem a forma de organização da unidade em que trabalham, e apenas 44,7% concordam parcialmente que a estrutura organizacional facilita o bom funcionamento da Unidade Alfa. Esses resultados sugerem a necessidade de medidas no sentido de ampliar o conhecimento da estrutura organizacional da Unidade Alfa.

Trabalho realizado

2a. Eu gosto do trabalho que faço.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	1	2,6	2,6
Discordo parcialmente	1	2,6	2,6
Indiferente	0	0,0	0,0
Concordo parcialmente	9	23,7	23,7
Concordo totalmente	27	71,1	71,1
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

2b. Meu trabalho é avaliado de forma justa pelos superiores.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	2	5,3	5,4

Discordo parcialmente	2	5,3	5,4
Indiferente	5	13,2	13,5
Concordo parcialmente	17	44,7	45,9
Concordo totalmente	11	28,9	29,7
Total	37	97,4	100,0
Em branco	1	2,6	
Total	38	100,0	

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

2c. O volume de trabalho que realizo é adequado.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	4	10,5	10,5
Discordo parcialmente	6	15,8	15,8
Indiferente	2	5,3	5,3
Concordo parcialmente	12	31,6	31,6
Concordo totalmente	14	36,8	36,8
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

2d. Eu tenho orgulho do meu trabalho.

	n	%	% dos válidos
Discordo parcialmente	1	2,6	2,7
Discordo parcialmente	0	0,0	0,0

Indiferente	1	2,6	2,7
Concordo parcialmente	4	10,5	10,8
Concordo totalmente	31	81,6	83,8
Total	37	97,4	100,0
Em branco	1	2,6	
Total	38	100,0	

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

O percentual máximo obtido foi de 83,8%, para a sentença 2d, seguido pelo percentual de 71,1%, para a sentença 2a. Este indicador mostra que há um elevado consenso por parte dos respondentes quanto ao orgulho que eles têm em relação ao trabalho que realizam e quanto à afinidade pela atividade que exercem. Os resultados das sentenças 2a, 2c e 2d contribuem para um clima favorável na Unidade. No entanto, no caso da sentença 2b, referente à avaliação do trabalho pela chefia, observa-se a necessidade de se melhorar o nível de satisfação de boa parte dos que responderam à pesquisa.

Condições físicas de trabalho

3a. Meu setor dispõe de todas as condições necessárias a um ambiente de trabalho agradável e produtivo.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	3	7,9	7,9
Discordo parcialmente	6	15,8	15,8
Indiferente	2	5,3	5,3
Concordo parcialmente	18	47,4	47,4
Concordo totalmente	9	23,7	23,7
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

3b. No meu setor os equipamentos são suficientes.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	4	10,5	10,8
Discordo parcialmente	6	15,8	16,2
Indiferente	2	5,3	5,4
Concordo parcialmente	10	26,3	27,0
Concordo totalmente	15	39,5	40,5
Total	37	97,4	100,0
Em branco	1	2,6	
Total	38	100,0	

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

3c. Meu setor ocupa um local com boa iluminação.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	0	0,0	0,0
Discordo parcialmente	2	5,3	5,4
Indiferente	2	5,3	5,4
Concordo parcialmente	3	7,9	8,1
Concordo totalmente	30	78,9	81,1
Total	37	97,4	100,0
Em branco	1	2,6	
Total	38	100,0	

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

3d. Estou satisfeito(a) com as condições físicas do meu local de trabalho em todos os aspectos.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	0	0,0	0,0
Discordo parcialmente	2	5,3	5,3
Indiferente	5	13,2	13,2
Concordo parcialmente	18	47,4	47,4
Concordo totalmente	13	34,2	34,2
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

O percentual máximo obtido foi de 81,1%, para a sentença 3c, seguido pelo percentual de 47,4%, para as sentenças 3a e 3d. O percentual para a questão 3c, 81,1%, demonstra um bom nível de satisfação dos respondentes em relação às condições de iluminação do ambiente em que eles trabalham, mas nos demais aspectos os resultados apontam a necessidade de melhorias.

Comunicação

4a. Existe comunicação sobre normas, regras e mudanças.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	6	15,8	16,2
Discordo parcialmente	12	31,6	32,4
Indiferente	4	10,5	10,8
Concordo parcialmente	10	26,3	27,0
Concordo totalmente	5	13,2	13,5
Total	37	97,4	100,0

Em branco	1	2,6	
Total	38	100,0	

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

4b. Conheço bem as atribuições do meu setor de trabalho.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	1	2,6	2,7
Discordo parcialmente	1	2,6	2,7
Indiferente	4	10,5	10,8
Concordo parcialmente	11	28,9	29,7
Concordo totalmente	20	52,6	54,1
Total	37	97,4	100,0
Em branco	1	2,6	
Total	38	100,0	

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

4c. Tenho conhecimento sobre o fluxo do meu trabalho, de quem recebo a demanda dos serviços e para quem devo repassar o resultado.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	0	0,0	0,0
Discordo parcialmente	5	13,2	13,2
Indiferente	1	2,6	2,6
Concordo parcialmente	9	23,7	23,7
Concordo totalmente	23	60,5	60,5
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

**4d. As orientações que recebo sobre meu trabalho são
claras e objetivas.**

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	1	2,6	2,6
Discordo parcialmente	6	15,8	15,8
Indiferente	3	7,9	7,9
Concordo parcialmente	17	44,7	44,7
Concordo totalmente	11	28,9	28,9
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

O percentual máximo obtido foi de 60,5% para a sentença 4c, seguido pelo percentual de 54,1%, para a sentença 4b. Esses percentuais demonstram que a comunicação atinge um nível relativamente satisfatório para a maioria dos respondentes, pois a maioria revelou conhecer bem as atribuições do setor onde atua, assim como o fluxo do trabalho. No entanto, na percepção da maioria ocorre falta de informação sobre normas, regras de procedimentos, e mudanças.

Integração entre setores da organização

5a. Há cooperação entre os setores.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	4	10,5	10,5
Discordo parcialmente	14	36,8	36,8
Indiferente	5	13,2	13,2

Concordo parcialmente	13	34,2	34,2
Concordo totalmente	2	5,3	5,3
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

5b. Há cooperação entre os funcionários do setor.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	2	5,3	5,3
Discordo parcialmente	7	18,4	18,4
Indiferente	3	7,9	7,9
Concordo parcialmente	14	36,8	36,8
Concordo totalmente	12	31,6	31,6
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

5c. As relações de trabalho entre os funcionários do setor são harmoniosas.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	3	7,9	8,1
Discordo parcialmente	6	15,8	16,2
Indiferente	1	2,6	2,7
Concordo parcialmente	15	39,5	40,5
Concordo totalmente	12	31,6	32,4
Total	37	97,4	100,0
Em branco	1	2,6	

Total	38	100,0	
--------------	-----------	--------------	--

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

5d. As relações de trabalho entre os funcionários do setor são conflituosas.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	14	36,8	36,8
Discordo parcialmente	3	7,9	7,9
Indiferente	5	13,2	13,2
Concordo parcialmente	14	36,8	36,8
Concordo totalmente	2	5,3	5,3
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

O percentual máximo obtido foi de 40,5%, para a sentença 5c, seguido pelo percentual de 36,8%, encontrado nas sentenças 5a, 5b e 5d. Em geral, os resultados indicam a necessidade de se melhorar os níveis de cooperação e integração entre os setores, bem como as relações entre as equipes.

Relacionamento interpessoal

6a. Eu sempre posso confiar nos colegas de trabalho.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	2	5,3	5,3
Discordo parcialmente	6	15,8	15,8
Indiferente	7	18,4	18,4
Concordo parcialmente	16	42,1	42,1

Concordo totalmente	7	18,4	18,4
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

6b. Meu relacionamento com os colegas de setor é satisfatório.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	1	2,6	2,6
Discordo parcialmente	1	2,6	2,6
Indiferente	5	13,2	13,2
Concordo parcialmente	13	34,2	34,2
Concordo totalmente	18	47,4	47,4
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

6c. A direção e a supervisão estimulam o bom relacionamento interpessoal.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	5	13,2	13,2
Discordo parcialmente	5	13,2	13,2
Indiferente	3	7,9	7,9
Concordo parcialmente	16	42,1	42,1
Concordo totalmente	9	23,7	23,7
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

6d. Meu relacionamento com os colegas de outros setores é satisfatório.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	0	0,0	0,0
Discordo parcialmente	2	5,3	5,3
Indiferente	5	13,2	13,2
Concordo parcialmente	15	39,5	39,5
Concordo totalmente	16	42,1	42,1
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

O percentual máximo obtido foi de 47,4%, para a sentença 6b, seguido pelo percentual de 42,1%, encontrado nas sentenças 6a, 6c e 6d. 18,4% foram **indiferentes** à sentença 6a. Nesse indicador, pôde-se observar pouca confiança nas relações pessoais e nos demais aspectos sobre relacionamento interpessoal.

Envolvimento e comprometimento

7a. Estou satisfeito(a) com meu emprego.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	0	0,0	0,0
Discordo parcialmente	2	5,3	5,3
Indiferente	4	10,5	10,5
Concordo parcialmente	13	34,2	34,2
Concordo totalmente	19	50,0	50,0
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

7b. Eu me sinto responsável pelo sucesso da minha unidade de trabalho.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	0	0,0	0,0
Discordo parcialmente	1	2,6	2,6
Indiferente	5	13,2	13,2
Concordo parcialmente	14	36,8	36,8
Concordo totalmente	18	47,4	47,4
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

7c. Procuo fazer meu trabalho da melhor forma possível.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	0	0	0,0
Discordo parcialmente	0	0,0	0,0
Indiferente	0	0,0	0,0
Concordo parcialmente	4	10,5	10,5
Concordo totalmente	34	89,5	89,5
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

**7d. Tenho bons motivos para continuar trabalhando
nesta Unidade.**

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	2	5,3	5,6
Discordo parcialmente	0	0,0	0,0
Indiferente	1	2,6	2,8
Concordo parcialmente	11	28,9	30,6
Concordo totalmente	22	57,9	61,1
Total	36	94,7	100,0
Em branco	2	5,3	
Total	38	100,0	

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

O percentual máximo obtido foi de 89,5%, para a sentença 7c, seguido pelo percentual de 61,1%, encontrado na sentença 7d. Esse resultado sugere comprometimento dos respondentes com a Unidade Alfa, uma vez que eles procuram realizar o trabalho da melhor forma possível, e mais da 50% avaliam que têm bons motivos para continuar trabalhando na referida Unidade. Porém, apenas 50% estão satisfeitos com o emprego, e menos de 50% se sentem responsáveis pelo sucesso da Unidade.

Treinamento e desenvolvimento da carreira

**8a. Os funcionários têm oportunidades de treinamento
e qualificação.**

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	10	26,3	26,3
Discordo parcialmente	6	15,8	15,8
Indiferente	4	10,5	10,5

Concordo parcialmente	15	39,5	39,5
Concordo totalmente	3	7,9	7,9
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

8b. Estou suficientemente treinado para minhas atividades.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	2	5,3	5,3
Discordo parcialmente	5	13,2	13,2
Indiferente	6	15,8	15,8
Concordo parcialmente	15	39,5	39,5
Concordo totalmente	10	26,3	26,3
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

8c. Meu potencial de realização profissional é aproveitado de forma adequada.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	2	5,3	5,4
Discordo parcialmente	1	2,6	2,7
Indiferente	9	23,7	24,3
Concordo parcialmente	17	44,7	45,9
Concordo totalmente	8	21,1	21,6

Total	37	97,4	100,0
Em branco	1	2,6	
Total	38	100,0	

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

8d. As pessoas competentes são as que têm as melhores oportunidades.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	6	15,8	15,8
Discordo parcialmente	5	13,2	13,2
Indiferente	6	15,8	15,8
Concordo parcialmente	12	31,6	31,6
Concordo totalmente	9	23,7	23,7
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

O percentual máximo obtido foi de 45,9%, para a sentença 8c, seguido pelo percentual de 39,5%, encontrado nas sentenças 8a e 8b, percentuais que indicam a necessidade de ações que melhorem a avaliação dos respondentes no que se refere ao treinamento e desenvolvimento da carreira, demonstrando a necessidade de que a direção desenvolva ações de capacitação e qualificação de seus funcionários. 24,3% foram **indiferentes** à sentença 8c, e 15,8% foram **indiferentes** à sentença 8d.

Planejamento organizacional

9a. Eu conheço bem os objetivos e as prioridades do meu setor.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	0	0,0	0,0

Discordo parcialmente	0	0,0	0,0
Indiferente	2	5,3	5,3
Concordo parcialmente	13	34,2	34,2
Concordo totalmente	23	60,5	60,5
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa- julho de 2013.

9b. O chefe acompanha os trabalhos criteriosamente.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	4	10,5	10,5
Discordo parcialmente	3	7,9	7,9
Indiferente	2	5,3	5,3
Concordo parcialmente	16	42,1	42,1
Concordo totalmente	13	34,2	34,2
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

9c. Eu tenho conhecimento sobre o resultado que meu chefe espera do meu trabalho.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	3	7,9	7,9
Discordo parcialmente	6	15,8	15,8
Indiferente	4	10,5	10,5

Concordo parcialmente	12	31,6	31,6
Concordo totalmente	13	34,2	34,2
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

9d. Existe planejamento das tarefas.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	7	18,4	18,4
Discordo parcialmente	6	15,8	15,8
Indiferente	9	23,7	23,7
Concordo parcialmente	13	34,2	34,2
Concordo totalmente	3	7,9	7,9
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

O percentual máximo obtido foi de 60,5%, para a sentença 9a, relativa ao conhecimento que os respondentes têm sobre os objetivos e as prioridades do setor de trabalho, seguido pelo percentual de 42,1%, encontrado na sentença 9b, que investiga sobre o nível de acompanhamento dos trabalhos pela chefia. 23,7% foram **indiferentes** à sentença 9d quando avaliam a existência de planejamento na Unidade.

Trabalho em equipe

10a. Eu me sinto melhor trabalhando em equipe.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	0	0,0	0,0
Discordo parcialmente	5	13,2	13,2

Indiferente	6	15,8	15,8
Concordo parcialmente	10	26,3	26,3
Concordo totalmente	17	44,7	44,7
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

10b. A direção incentiva o trabalho em equipe.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	1	2,6	2,7
Discordo parcialmente	6	15,8	16,2
Indiferente	9	23,7	24,3
Concordo parcialmente	13	34,2	35,1
Concordo totalmente	8	21,1	21,6
Total	37	97,4	100,0
Em branco	1	2,6	
Total	38	100,0	

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

10c. Os funcionários conseguem trabalhar em equipe.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	2	5,3	5,3
Discordo parcialmente	7	18,4	18,4
Indiferente	4	10,5	10,5

Concordo parcialmente	17	44,7	44,7
Concordo totalmente	8	21,1	21,1
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

10d. Alguns setores trabalham em equipe, outros não.

	n	%	% dos válidos
Discordo totalmente	2	5,3	5,3
Discordo parcialmente	2	5,3	5,3
Indiferente	6	15,8	15,8
Concordo parcialmente	13	34,2	34,2
Concordo totalmente	15	39,5	39,5
Total	38	100,0	100,0

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

O percentual máximo obtido foi de 44,7%, para as sentenças 10a e 10c, seguido pelo percentual 39,5%, encontrado na sentença 10d. Dessa forma, apenas 47,7% dos respondentes preferem o trabalho em equipe. 15,8% foram **indiferentes** à sentença 10a, 24,3% foram **indiferentes** à sentença 10b, e 15,8% foram **indiferentes** à sentença 10d. Esses dados presumem que na Unidade Alfa o trabalho em equipe ainda não se encontra em pleno desenvolvimento, embora essa forma de trabalho seja importante para a prática do trabalho que lhe concerne.

Fatores que facilitam ou dificultam o trabalho na Unidade Alfa

A inclusão dessas duas últimas questões na pesquisa teve por objetivo tornar evidentes fatores que facilitam ou dificultam o desenvolvimento das atividades na Unidade Alfa. Esses dados são importantes para que diretores e chefes ampliem o conhecimento sobre quais aspectos estão impactando positiva ou negativamente no trabalho de suas equipes, fatores que merecem atenção

especial no planejamento de ações estratégicas destinadas a promover melhorias no desempenho da Unidade.

Fatores que facilitam o trabalho

Para este item, os fatores que se destacaram em primeiro lugar foram: bom relacionamento com a chefia; o reconhecimento e a valorização pelos trabalhos bem feitos; a participação nas decisões do setor; e a liberdade para realizar o trabalho da forma que eles acreditam ser melhor. Esses aspectos se revestem de importância, pois mantêm as equipes estimuladas para o trabalho e propiciam o bom desempenho dos funcionários e o êxito nos resultados propostos pela Unidade Alfa.

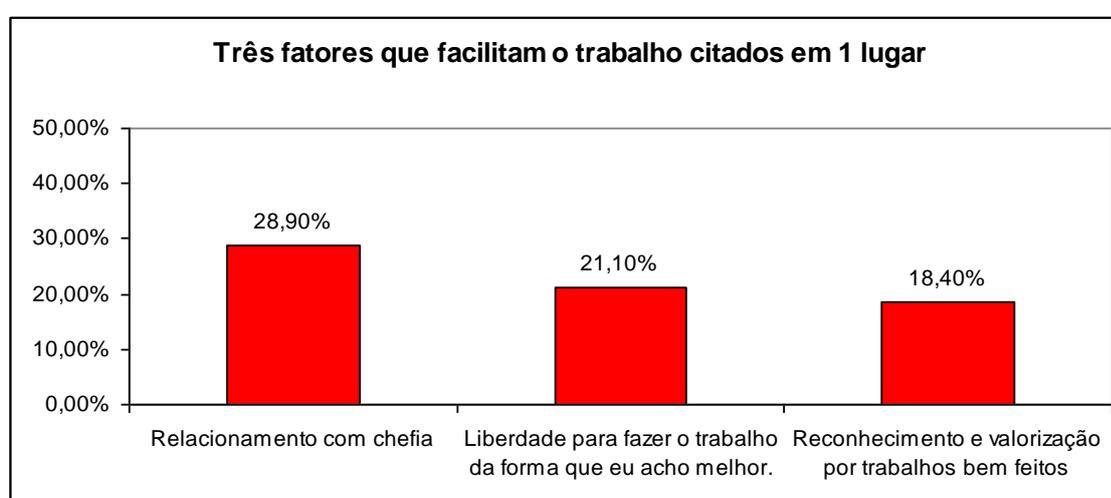


Figura 4a- Fatores que facilitam o trabalho na Unidade Alfa

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

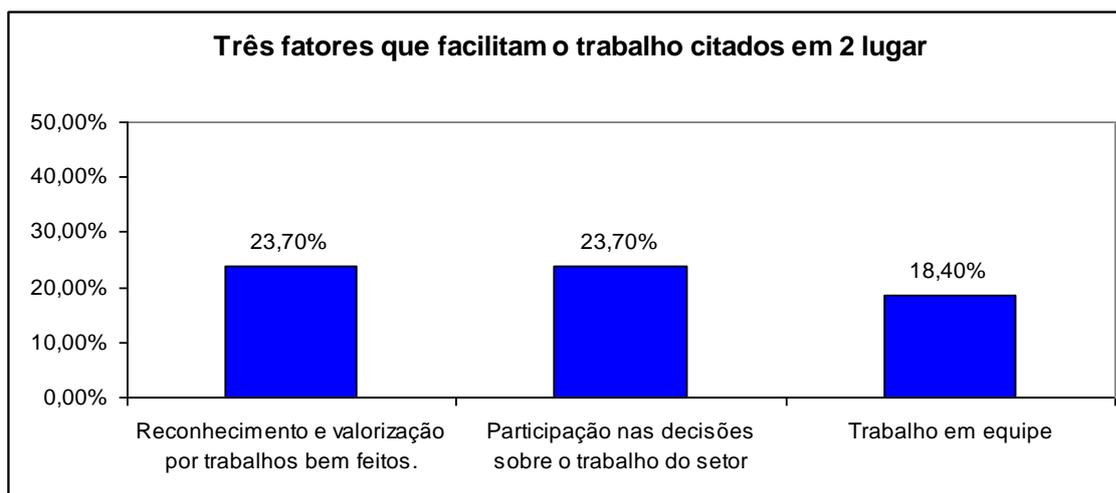


Figura 4b- Fatores que facilitam o trabalho na Unidade Alfa

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

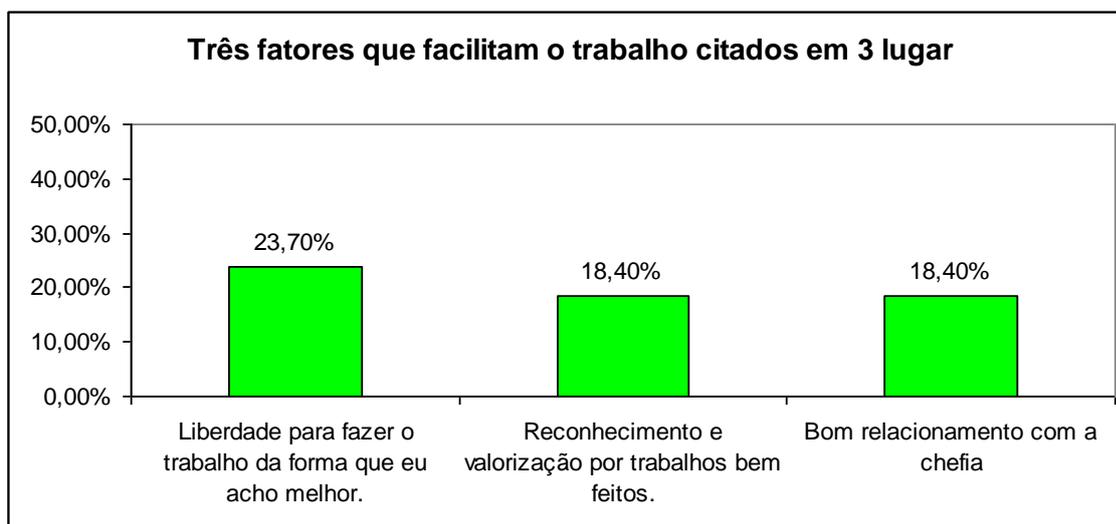


Figura 4c- Fatores que facilitam o trabalho na Unidade Alfa

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

Fatores que dificultam o trabalho

Quanto a esses fatores foram destaque: insuficiência de informações para realizarem o trabalho; falta de incentivo ao crescimento profissional; sobrecarga de atividades; e desconhecimento de normas e procedimentos. A partir desses posicionamentos, diretores e chefes devem se empenhar na busca de medidas e soluções para os problemas apontados, no sentido de melhorar a comunicação, estimular a capacitação e o aperfeiçoamento profissional das equipes, e de melhor adequar a distribuição das tarefas aos prazos.

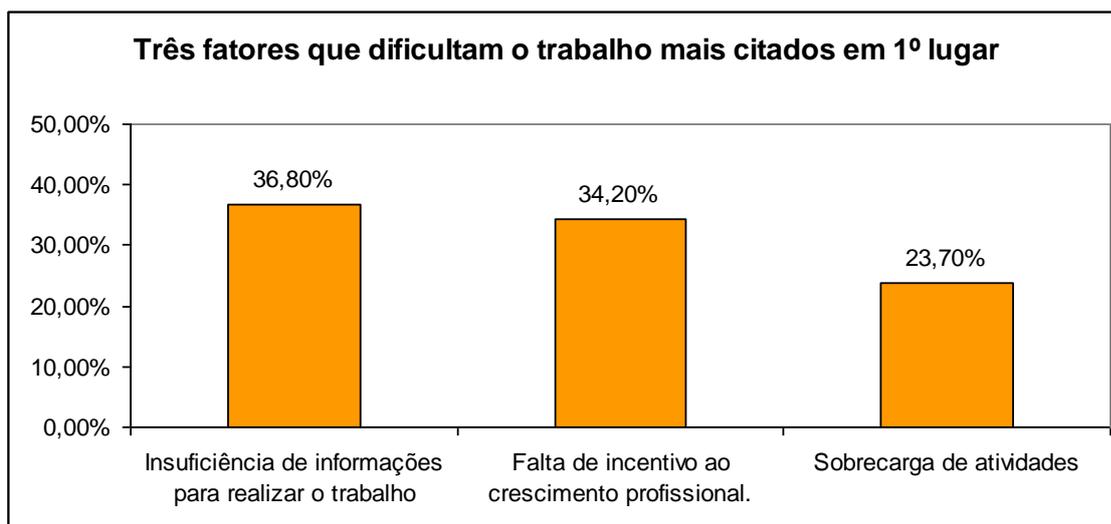


Figura 5a- Fatores que dificultam o trabalho na Unidade Alfa

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

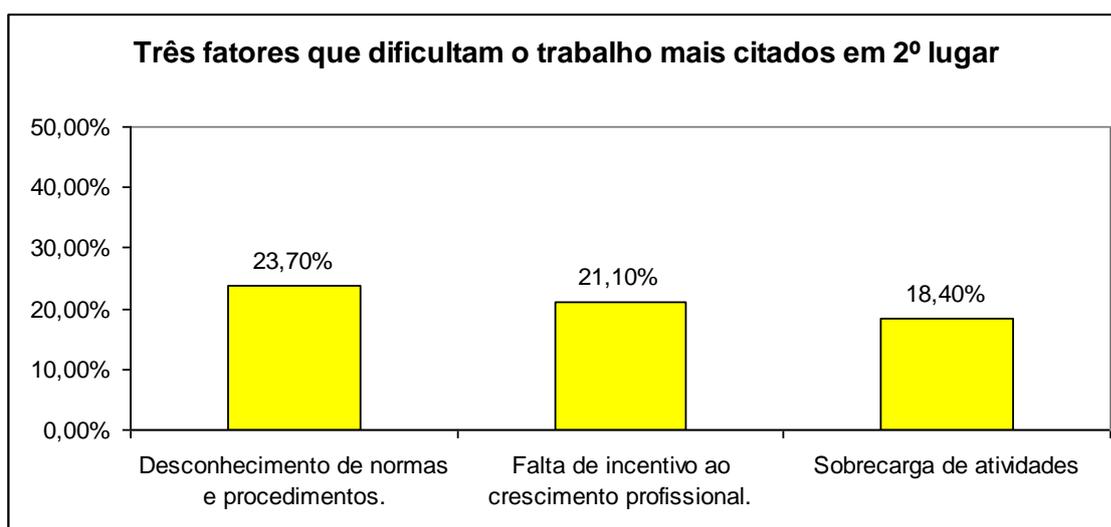


Figura 5b- Fatores que dificultam o trabalho na Unidade Alfa

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

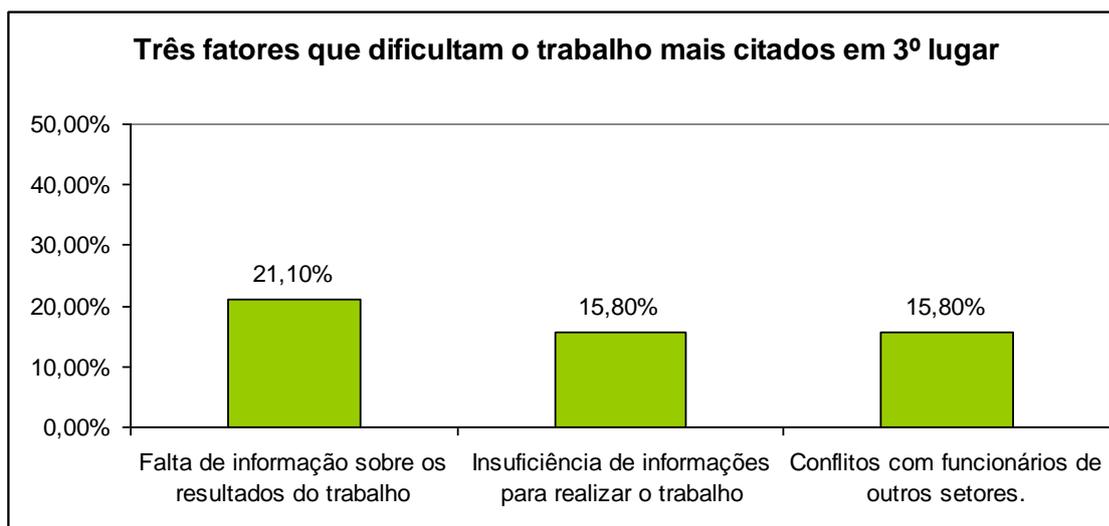


Figura 5c- Fatores que dificultam o trabalho na Unidade Alfa

Fonte: Dados coletados na Unidade Alfa - julho de 2013.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou a identificação de muitos aspectos relevantes sobre clima organizacional, bem como a compreensão da avaliação de clima organizacional como ferramenta estratégica de levantamento de opiniões e percepções, da qual os gestores públicos podem lançar mão para diagnosticar e mapear as necessidades do ambiente de trabalho. Além disso, o estudo mostrou que não existe um modelo padrão para o diagnóstico do clima organizacional, devendo este ser desenvolvido e adaptado à realidade da organização estudada, levando em conta suas especificidades e o seu campo de atuação. É importante destacar que realizar esta pesquisa na Unidade Alfa representou um grande desafio, por seu ineditismo, pelo apoio da diretoria e pela oportunidade conferida aos seus participantes de poderem se expressar sobre aspectos importantes que eles vivenciam no trabalho. Apesar de os resultados sugerirem a necessidade de ações que promovam melhorias na maioria dos indicadores analisados nesta pesquisa, os percentuais encontrados para as sentenças “realizo meu trabalho da melhor forma possível” e “tenho orgulho do que faço” são os resultados mais propícios ao clima organizacional positivo ou favorável, ao passo que a grande incidência nos percentuais relativos à indiferença dos participantes em relação a alguns indicadores compromete a qualidade do clima organizacional. Portanto, a expectativa é que os resultados desta pesquisa de clima organizacional venham a subsidiar ações no sentido de adequar atitudes e comportamentos dos indivíduos e de melhorar os processos de trabalho na Unidade Alfa e, assim, motivar suas equipes de trabalho para que ela alcance seus objetivos e suas metas na prestação de serviços ao cidadão. Por fim, sugere-se que a Unidade Alfa implante a avaliação anual do clima

organizacional, de modo a possibilitar o envolvimento e a participação de todos os que integram suas equipes em seus processos de trabalho.

REFERÊNCIAS

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; PILATI, Ronaldo. Comprometimento atitudinal e comportamental: relações com suporte e imagem nas organizações. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 3, dez. 2001. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000300005>>. Acesso em: 24 jun. 2013.

BRAGA, Aurineide Alves; OLIVEIRA, Clésia Maria de; SIENA, Tiago de Moura. Fatores e aspectos que impactam o trabalho em equipe. **Revista de Administração e Negócios da Amazônia**, v. 3, n. 3, set./dez. 2011. Disponível em:

<<http://www.periodicos.unir.br/index.php/rara/article/viewArticle/301>>. Acesso em: 24 jun. 2013.

CAMPELLO, M. L. C.; OLIVEIRA, J. S. G. **O desafio na busca de resultados e de competitividade nas empresas modernas**. Bauru: XI SIMPEP 2004. Anais... Bauru,

2004. Disponível em: <http://189.3.143.36/seget/artigos08/345_seget.08

Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf>. 24 jul. 2013.

COVEY, Stephen M. R. **A velocidade da confiança: o elemento que faz toda a diferença**. Trad. Tom Venetianer. 3. ed. São Paulo: Franklin Covey, 2008.

DAFT, Richard L. **Administração**. Trad. Harue Ohara Avritcher. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FLAUZINO, Dulce Pires; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. **Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais**. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n2/03.pdf>>. Acesso em: 26 jul. 2013.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional, identidade, sedução e carisma**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

GONZALEZ, Inayara Valéria Defreitas Pedroso *et al.* **Pesquisa de clima organizacional: um estudo em uma secretaria municipal de educação do Estado do Espírito Santo**. *Qualit@s Revista Eletrônica*, v. 12, n. 2 (2011). Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/1310/657>>. Acesso em: 24 jun. 2013.

HACKMAN, J. The design of work teams. LORSCH, J. (Ed.). **Handbook of Organizational Behavior** (315-342). New York: Prentice-Hall, 1987.

HOFSTEDE, G. *et al.* Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, 35 (2), 286-316, 1990.

JONES, Gareth; GEORGE, Jennifer M. **Administração contemporânea**. 4.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KELLER, Edelvais; AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. **Terra e Cultura**, ano XX, n. 39, 2004.

Disponível em:

<http://web.unifil.br/docs/revista_eletronica/terra_cultura/39/Terra%20e%20Cultura_39-9.pdf>.

Acesso em: 24 jun. 2013.

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

KRAMER, Gustavo Garcez; FARIA, José Henrique de. **Vínculos organizacionais**.

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewArticle/6881>>. Acesso em: 24 jun. 2013.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Quality, 2003.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Proposta de critérios de diagnóstico, mensuração e melhoria do clima organizacional. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2003.

MAGRO, Dalva. **Um estudo sobre o clima organizacional da UDESC**. Disponível em: <http://www.tede.udesc.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=50>. Acesso em: 09 mar. 2013.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n. 1, abr. 2010. Disponível em:

<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682010000100011>. Acesso em: 09 mar. 2013.

MÓL, Anderson Luiz Rezende *et al.* **Clima organizacional na administração pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MORO, Angélica Balconi *et al.* **Avaliação do clima organizacional dos servidores técnico administrativos de uma instituição pública de ensino**. ANPAD. Salvador (BA), nov. 2012.

Disponível

em:

<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2012/2012_EnAPG494.pdf>. Acesso em: 09 mar. 2013.

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

PEREIRA, José Matias. Manual de gestão pública contemporânea. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PUNTE-PALACIOS, Katia; VIEIRA, Rafaella de Andrade; FREIRE, Raphael Andrade Nunes. **O impacto do clima no comprometimento afetivo em equipes de trabalho**.

Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167704712010000200015>. Acesso em: 13 mar. 2013.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002. Disponível em:

<<http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 07 mar. 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Trad. Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANCHEZ, Otavio Prospero; SANCHEZ, Lucia Helena Aponi. **O desafio da avaliação de equipes de alta capacitação e autonomia: o caso do credenciamento de docentes na pós-graduação**. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772011000100007>>. Acesso em: 24 jul. 2013.

SENGE, Peter *et al.* **A quinta disciplina. Caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SEVERINO, Dalton Luiz Fernandes. **A liderança como estratégia no processo de gestão das organizações públicas contemporâneas**. Dissertação (Organização, Gestão e Mudanças), FEAD Minas, Belo Horizonte, 2006.

TÔRRES, José Júlio Martins. **Teoria da complexidade: uma nova visão do mundo para a estratégia**. I BEC- PUC/PR. Curitiba, PR, Brasil, 11, 12, 13 jul. 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2011.