



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e
Documentação (FACE)
Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA)

Eliane de Carvalho Silva

Estudo do Clima Organizacional no FNDE

Brasília - DF
2008

Estudo do Clima Organizacional no FNDE

Monografia apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE) da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do grau de especialista em Gestão de Programas e Projetos Educacionais

Orientadora: Profa. Dra. Miramar Ramos Maia Vargas

Brasília - DF
2008

Dedico esta monografia aos amores da minha vida

Saulo

Vinícius e

Arthur

Minhas fontes de inspiração, luz, amor, fé e fortaleza.

AGRADECIMENTOS

Ao meu senhor e guardador que não me deixou fraquejar nos momentos de dificuldade.

À minha abençoada e valiosa família, que esteve presente em todos os momentos.

À tia Natalina, Kátia e Nicole, pelo apoio incondicional ao cuidar dos meus filhos nas minhas ausências.

Ao FNDE, pelo patrocínio e oportunidade de crescimento.

À Rosana, pelo apoio e amizade.

À equipe de professores da UNB pelo conhecimento repassado e,

A minha amável e atenciosa orientadora Miramar Vargas, por possibilitar com as suas preciosas contribuições, o sucesso deste trabalho e, ainda, pelo fato de motivar-me a seguir em frente nos meus objetivos com o relato de suas experiências e guinadas na vida.

“A Palavra de Deus é leite para acabar com a fome, é alimento para fazer crescer, é lenha para atear fogo, é combustível para pôr em movimento os bons propósitos do coração” (Elben M. Lenz César)

RESUMO

Esta Monografia é um requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão de Programas e Projetos Educacionais, pela Universidade de Brasília. Trata-se de um estudo do clima organizacional do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), com o objetivo geral de identificar vários aspectos do ambiente organizacional que podem interferir na gestão, desempenho e satisfação dos servidores da organização em questão. A pesquisa foi do tipo quantitativa e utilizou um instrumento validado, composto por 41 questões, focado em duas dimensões - psicossocial e organizacional – que agrupavam sete fatores: Estilo de Gerência, Comprometimento Organizacional, Trabalho em Equipe, Reconhecimento, Carga de Trabalho, Condições de Trabalho, Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho. Foram acrescentadas ao instrumento mais oito itens que investigavam o perfil demográfico dos respondentes. A pesquisa foi feita em todo o FNDE, obtendo um retorno de 217 questionários, num total de 33% de servidores ativos do órgão. Com o Programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS) foram feitas análises de consistência interna do instrumento, descritivas e de correlações. O instrumento utilizado mostrou ter boa consistência interna, obtendo-se Alphas de Cronbach maiores do que os conseguidos originalmente pelo seu autor em pesquisa conduzida em outro órgão público. Os resultados das análises descritivas sinalizaram que, na visão dos participantes da pesquisa, o FNDE pode melhorar sua atuação em todos os quesitos abordados no instrumento usado para mensurar o clima organizacional, com ênfase maior nos fatores “Condições de Trabalho” e “Reconhecimento”, que obtiveram as médias mais baixas. Foram encontradas correlações entre quatro variáveis demográficas- Gênero, Faixa Etária, Tempo de Serviço e Função - e três dos sete fatores que compunham o instrumento de clima organizacional - Comprometimento Organizacional, Condições de Trabalho e Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho.

Palavras-chaves: Clima Organizacional; Satisfação no Trabalho; Cultura Organizacional; Fator Humano no Trabalho.

Lista de Figuras

Figura 1 – Modelo de Ligações entre Fatores de Trabalho, Extra-trabalho e Adaptação Individual	18
Figura 2 – Relacionamento entre Ambiente de Trabalho e Aspectos Chave do Funcionamento Organizacional	22
Figura 3 – Etapas para a Gestão do Clima Organizacional	30

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Faixa Etária dos Participantes da Pesquisa	34
Gráfico 2 – Tempo de Serviço dos Participantes da Pesquisa	35
Gráfico 3 – Lotação dos Participantes da Pesquisa	36
Gráfico 4 – Cargo dos Participantes da Pesquisa	36
Gráfico 5 – Função Comissionada dos Participantes da Pesquisa	37

Lista de Quadros

Quadro 1 –	Características Comuns às Organizações	14
Quadro 2 –	Conceitos de Cultura Organizacional	17
Quadro 3 –	Fatores que compõem a Dimensão “Relacionamento”	20
Quadro 4 –	Fatores que compõem a Dimensão “Crescimento Pessoal ou Orientação para Tarefa”	20
Quadro 5 –	Fatores que compõem a Dimensão “Sistema e Mudança”	21
Quadro 6 –	Estrutura do Instrumento de Clima Organizacional de Bedani	38

Lista de Tabelas

Tabela 1 –	Gênero dos Participantes da Pesquisa	33
Tabela 2 –	Escolaridade dos Participantes da Pesquisa	34
Tabela 3 –	Comparação dos Alphas de Cronbach na Aplicação do Instrumento no Banco do Brasil e no FNDE	40
Tabela 4 –	Média e Desvio-Padrão dos Fatores do Instrumento de Clima Organizacional	41
Tabela 5 –	Correlação entre as Variáveis Demográficas (VI's) e os Fatores do Instrumento (VD's)	43

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
CAPÍTULO 1 – REFERENCIAL TEÓRICO	14
1.1 - Conceito de Organização	14
1.2 - Comunicação Organizacional	15
1.3 - Fator Humano nas Organizações	15
1.4 - Satisfação pessoal	16
1.5 - Conceito de Cultura Organizacional	16
1.6 - Clima Organizacional	17
1.7 - Por que avaliar o Clima Organizacional	22
1.8 - Pesquisas de Clima Organizacional	23
1.9 - Influência da Liderança no Clima Organizacional	28
1.10 - Gestão do Clima Organizacional	29
CAPÍTULO 2 – ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	32
2.1 - Tipo de Pesquisa	32
2.2 - Contexto da Pesquisa.	32
2.3 - Participantes da Pesquisa	33
2.3.1 – Gênero	33
2.3.2 – Escolaridade	34
2.3.3 – Faixa Etária	34
2.3.4 – Tempo de Serviço	35
2.3.5 – Lotação	36
2.3.6 – Cargo	36
2.3.7 – Função	37
2.4 - Instrumento de Pesquisa	37
2.5 - Procedimento de Coleta de Dados	38
2.6 - Procedimento de Análise de Dados	38
CAPÍTULO 3 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	39
3.1 - Resultados da Percepção do Clima Organizacional no FNDE	39
3.1.1 – Validação do Instrumento Utilizado na Pesquisa	39
3.1.2 – Média e Desvio Padrão dos Fatores do Instrumento	41
3.1.3 – Estudo das Correlações	42
3.2 - Sugestões de Melhoria do Clima Organizacional do FNDE	45
CONCLUSÃO	47
REFERÊNCIAS	49
ANEXO A – Questionário	51

Introdução

O clima organizacional tem sido abordado como fator de relevância para a gestão organizacional. As constantes mudanças em consequência da globalização acabam trazendo alterações relevantes nas relações internas e provocado os pesquisadores para o fenômeno do clima organizacional.

Katz (1985) afirma que as organizações estão sujeitas e expostas ao impacto das mudanças que se originam no ambiente externo e que afetam o mercado, os processos e as pessoas. Na mesma linha, Bedani (2006) lembra que em função das características mutáveis das variantes externas, as organizações precisam ajustar-se constantemente para adequação do ambiente organizacional, preocupando-se com os fatores internos (competências, pessoas, valores, conhecimento), pois estes proporcionam maior competitividade frente ao ambiente externo.

Silva (2003) lembra que essas questões vêm sendo constantemente investigadas por intermédio de questionários, onde se pede aos funcionários para responderem acerca de suas percepções sobre vários aspectos do ambiente interno da organização. O autor cita como exemplo, o processo de comunicação, o estilo de liderança, o relacionamento interpessoal, a política de cargos e salários, a política de desenvolvimento e treinamento de recursos humanos, entre outros.

A pesquisa de clima organizacional aponta para a condução de um diagnóstico do ambiente interno da organização, em diversos aspectos essenciais, objetivando o conhecimento da situação atual do órgão e o dimensionamento do nível de comprometimento e de satisfação dos funcionários (SILVA, 2003).

Magro (2005) destaca que a pesquisa do clima organizacional se traduz numa importante ferramenta para a análise do ambiente interno da organização, bem como, quanto ao conjunto de características que podem influenciar na satisfação ou insatisfação do ambiente de trabalho para seus servidores. Para o autor, esse tipo de pesquisa é de grande relevância para a gestão organizacional, pois além de permitir a análise interna, também procura identificar o nível de comprometimento dos servidores para com a organização. Por meio de estratégias e ações isso pode ajudar no crescimento e desenvolvimento das pessoas com uma maior produtividade e qualidade, com vistas à superação dos resultados pré-estabelecidos pelos gestores.

Ao analisar o contexto da administração pública, Magro (2005) destaca que um fator que tem contribuído de forma desfavorável ao clima organizacional é a burocratização

presente nos órgãos públicos e que provoca muitas limitações impostas pela legislação que fazem com que as pessoas se sintam impotentes ou conformadas com a situação, ao invés de poderem realizar seus trabalhos de forma criativa e ousada.

Um clima organizacional favorável é importante não apenas para o desempenho das organizações privadas como também dos órgãos públicos. Conforme destaca a literatura, esses últimos estão mais expostos a uma situação de vulnerabilidade em razão do alto grau de burocratização que os regem. Com base nessa constatação, foi possível formular o seguinte problema de pesquisa: “Como os servidores de um órgão público da administração indireta percebem e avaliam os diversos aspectos do seu ambiente organizacional?”

O objetivo geral da pesquisa é identificar os vários aspectos do ambiente organizacional que podem interferir na gestão, desempenho e satisfação dos servidores de um órgão público da administração indireta. Os objetivos específicos que permitiram a realização da pesquisa foram:

- Investigar a percepção dos servidores com relação às pessoas, ao trabalho e à organização.
- Identificar possíveis fatores que podem ser melhorados para propiciar um clima organizacional mais favorável ao bom desempenho individual e organizacional.
- Fornecer subsídios ao órgão pesquisado para a promoção de mudanças ou soluções necessárias à melhoria do seu clima organizacional.

O clima organizacional fornece subsídios importantes que ajudam numa gestão mais eficaz das organizações. Amboni (1986) destaca que o clima da organização, além de descrever as percepções das pessoas, é um importante conceito que o dirigente precisa entender, pois é através da criação de um clima organizacional favorável que o dirigente pode controlar as motivações de seus subordinados. Ainda conforme o autor, o desempenho organizacional pode ser aumentado criando-se um clima que satisfaça às necessidades dos membros da organização e, que, ao mesmo tempo, canalize seus comportamentos motivados para a efetivação dos objetivos da organização.

É importante salientar, conforme afirma Leitão (1996), que na sociedade atual o homem passa a maior parte do seu tempo no trabalho, sendo as organizações os locais onde há grande tendência de serem desenvolvidas relações significativas, seja no nível individual ou de grupo.

Coda (1997) enfatiza que o clima organizacional cogita a tendência ou a inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas, que dela fazem parte, estão sendo efetivamente atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional.

Para Bispo (2006), a análise do clima organizacional é uma importante ferramenta para o monitoramento do comportamento humano nas organizações. Ela permite avaliar os processos de comunicação, trabalho em equipe, liderança, tomada de decisões, comprometimento, bem como condições físicas do ambiente de trabalho, variáveis que podem influenciar nas atitudes, conduta, satisfação, produtividade e motivação das pessoas.

Observa-se, assim, que a literatura é enfática ao destacar a importância das pesquisas de clima para as organizações, uma vez que elas podem fornecer subsídios valiosos para a melhoria do desempenho organizacional. No caso dos órgãos públicos, pelas peculiaridades que os revestem, essas pesquisas ganham uma relevância ainda maior.



Capítulo 1 – Referencial Teórico

Neste capítulo será apresentado o embasamento teórico-conceitual que dá suporte à pesquisa empírica desenvolvida neste trabalho.

1.1. Conceito de Organização

Para Laurence e Lorsch (1972), toda organização atua em determinado meio ambiente e sua existência e sobrevivência dependem da forma como ela se relaciona com o meio. Ela deve ser construída e dinamizada em função das condições e circunstâncias que caracterizam o ambiente em que ela atua.

Etzioni (1973) diz que as organizações são integrações sociais construídas para alcançar objetivos específicos com a combinação de pessoas e tecnologia. Segundo ele toda organização tem três elementos essenciais: pessoas, tarefas e administração. Sendo que a administração inclui o planejamento, organização, liderança e controle do desempenho de pessoas, que se organizam para atingir os objetivos propostos.

Gibson, Ivancevich e Donnelly Jr (1981) ressaltam três características comuns a todas as organizações: comportamento, estrutura e processos. O Quadro 1, apresentado a seguir, explicita essas características.

AS ORGANIZAÇÕES	O QUE SÃO	O QUE TÊM	O QUE FAZEM
Têm	Pessoas	Comportamento humano	Satisfazem necessidades Desenvolvem atitudes Motivam Comandam Desenvolvem grupos
São	Organizadas	Estrutura	Crescem Ampliam-se Alteram-se Combinam-se Dividem-se
Fazem	Pessoas exercendo alguma atividade	Processos	Comunicam Tomam decisões

Quadro 1 – Características Comuns às Organizações

Fonte: Gibson, Ivancevich e Donnelly Jr (1981)

1.2. Comunicação Organizacional

Amboni (1986) destaca que a comunicação é importante para o funcionamento da organização, pois integra as funções administrativas necessárias para:

- estabelecer e disseminar as metas de uma organização;
- desenvolver planos para seus alcances;
- organizar recursos humanos mais eficientes para alcançar caminhos mais eficazes;
- selecionar, desenvolver e avaliar os membros da organização;
- chefiar, dirigir, motivar e criar clima para o qual as pessoas queiram contribuir;
- para desempenhar controle.

Segundo Torquato (1991), comunicação é uma ferramenta importante de eficácia e produtividade, no entanto, vários problemas organizacionais têm origem no processo de comunicação. Para que o processo de comunicação de uma organização seja compreendido com mais facilidade, se faz necessário examinar os caminhos, as direções e os fluxos, por meio dos quais as informações se deslocam.

Para Bowditch (1997 apud SILVA, 2003), a comunicação constitui a base para quase todas as atividades nas organizações e pode ser definida como “a troca de informações entre um transmissor e um receptor, e a interferência (percepção) do significado entre os indivíduos envolvidos”. Para o autor, todos os modelos incluem quatro elementos básicos da definição, ou seja, uma fonte de informação, uma mensagem, um receptor e uma interpretação da mensagem.

1.3. Fator Humano nas Organizações

De acordo com Chiavenato (1999) o fator humano tem sido o responsável pelo sucesso das organizações, pois as organizações são o conjunto de pessoas que produzem, tomam decisões, lideram, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas.

Stefano e Ferracioli (2004) afirmam que para se obter um desenvolvimento profissional a empresa deve estar atenta às diversas maneiras de comunicação existente. O comportamento humano dentro das organizações tem forte vínculo com o papel e o estilo de liderança e influenciam diretamente no clima organizacional. Uma liderança satisfatória contribui para a motivação da equipe, para o comprometimento dos funcionários, confiança, segurança e sentimento de valorização do colaborador por meio de *feedback*, respeito e credibilidade.

O comportamento na organização, segundo Barbero e Bose (2004), é influenciado também pelo poder, entendido como o veículo de solução de conflitos ou de amenização dos mesmos. Ele influencia na forma de trabalhar das pessoas, tornando o ambiente de trabalho competitivo, amistoso ou prazeroso.

Para Robbins (2002), o campo do comportamento organizacional, proporciona aos gestores um conjunto de ferramentas não apenas eficazes para o alcance de resultados nas organizações, como também para o desenvolvimento e satisfação no trabalho por parte das pessoas. Aspectos como percepção, atitudes, valores, diversidade, assédio moral, estruturas e processos de grupos tornam-se fundamentais para um modelo de gestão que suplanta maiores expectativas.

1.4. Satisfação Pessoal

Na abordagem de Castro (2003) a satisfação pessoal é uma das questões levantadas normalmente pelos administradores que tentam entender como alcançar e satisfazer o ego dos servidores e conscientizá-los a desempenhar suas tarefas. A autora destaca que é transparente que os termos motivação e satisfação no trabalho são raramente empregados com o mesmo significado no contexto organizacional.

Um dos aspectos apontados por Castro (2003) no ambiente de trabalho é a dificuldade de se lidar com as pessoas novas na organização, pois surgem às inseguranças no sentido de como enfrentar os olhares, às vezes interrogativos, outros de acolhida ou descontentamento. As amizades tendem a ser desenvolvidas por pessoas que trabalham num mesmo setor e, assim formam-se grupos por afinidades pessoais e profissionais.

A autora destaca que os indivíduos têm sentimentos e comportamentos próprios, agindo de acordo com seu temperamento que pode até ser inadequado ao ambiente de trabalho e acabar gerando conflitos no ambiente de trabalho.

1.5. Conceito de Cultura Organizacional

Segundo Freitas (1991), a cultura envolve um conjunto de características do ambiente de trabalho e de seus empregados, constituindo-se como fator de relevância na influência do comportamento. Freitas (1991) enfatiza que a cultura abrange um conjunto de pressupostos psicossociais como normas, valores, recompensas e poder.

Além da abordagem do autor, a literatura apresenta diversos conceitos sobre cultura organizacional, mas não explica os termos nos conceitos, e assim acaba por gerar ambigüidade

ou imprecisão. Castro (2003) reviu alguns conceitos de cultura, os quais estão sintetizados no Quadro 2:

AUTORES	CONCEITOS
Davis (1984)	Cultura organizacional significa um padrão de crenças e expectativas compartilhadas pelos membros da organização. Essas crenças e expectativas produzem normas que moldam o comportamento dos indivíduos e grupos na organização
Outchi (1987)	Conjunto de símbolos, cerimônias e mitos que comunicam os valores e crenças subjacentes da organização aos seus empregados.
Sathe (1985)	É o conjunto de convicções importantes (freqüentemente não declaradas) que os membros de uma comunidade têm em comum.
Deal e Kennedy (1982)	Sistema de regras informais que indicam como as pessoas têm que se comportar na maior parte do tempo.

Quadro 2 – Conceitos de Cultura Organizacional
Fonte: Castro (2003)

Motta e Caldas (1997) observam que as características culturais de uma organização independem do tipo da nacionalidade. Os seus aspectos sociais, características físicas do local, ambiente de trabalho, aspectos humanos e as relações sociais entre patrão e empregados, os costumes, as tradições, resultam na formação da cultura e, conseqüentemente, determinam o clima da organização.

1.6. Clima Organizacional

Alguns estudiosos apontam o clima organizacional como um elemento de grande importância para a organização. Nesse sentido, Payne e Mansfield (1977 apud LEITÃO, 1996) destacam que existe interesse teórico e prático da organização em investigar o tema, pois com a base teórica é possível a análise abrangente de variáveis relevantes, que possibilitam o estudo aprofundado do funcionamento da organização e no campo prático, a oportunidade de avaliação dos diversos aspectos como estilos de liderança e situações de ineficiência/ineficácia do sistema.

Autores como Souza (1980) e Xavier (1986) também destacam a importância do clima organizacional. Souza considera que o estudo do clima traz valiosos subsídios para o conhecimento e o manejo do funcionamento das organizações, enquanto Xavier (1986) afirma

que o estudo do clima constitui uma forma de diagnóstico do ambiente de trabalho para nortear o administrador quanto ao uso das políticas e práticas administrativas da melhor forma possível.

Para Amboni (1986), o clima da organização, além de apresentar as percepções das pessoas, favorece o dirigente no sentido de auxiliá-lo no desempenho organizacional com a criação de um clima que satisfaça às necessidades dos membros da organização e, ao mesmo tempo, canalize seus comportamentos para a realização dos objetivos do órgão.

O tema é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa em relação a diferentes aspectos da realidade e cultura da organização, tais como: política de recursos humanos, gestão, missão da empresa, valorização profissional e identificação com a empresa, conforme explica Coda (1993).

Já Luz (1995) ressalta que o clima organizacional aborda um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento formais e informais. Afirma ainda, que é um fenômeno que tem como consequência a interação dos elementos da cultura.

Leitão (1996) em seu estudo “Relações entre Clima Organizacional e Transferência de Treinamento”, utiliza o modelo teórico elaborado por Moos (1986) onde são abordados os aspectos físicos sociais do trabalho e seus determinantes e efeitos. Segundo Moos (1986 apud LEITÃO, 1996), o significado do trabalho deve ser considerado no contexto social e apresenta um modelo de ligação entre os fatores de trabalho, extra-trabalho e adaptação individual, conforme ilustra a Figura 1:

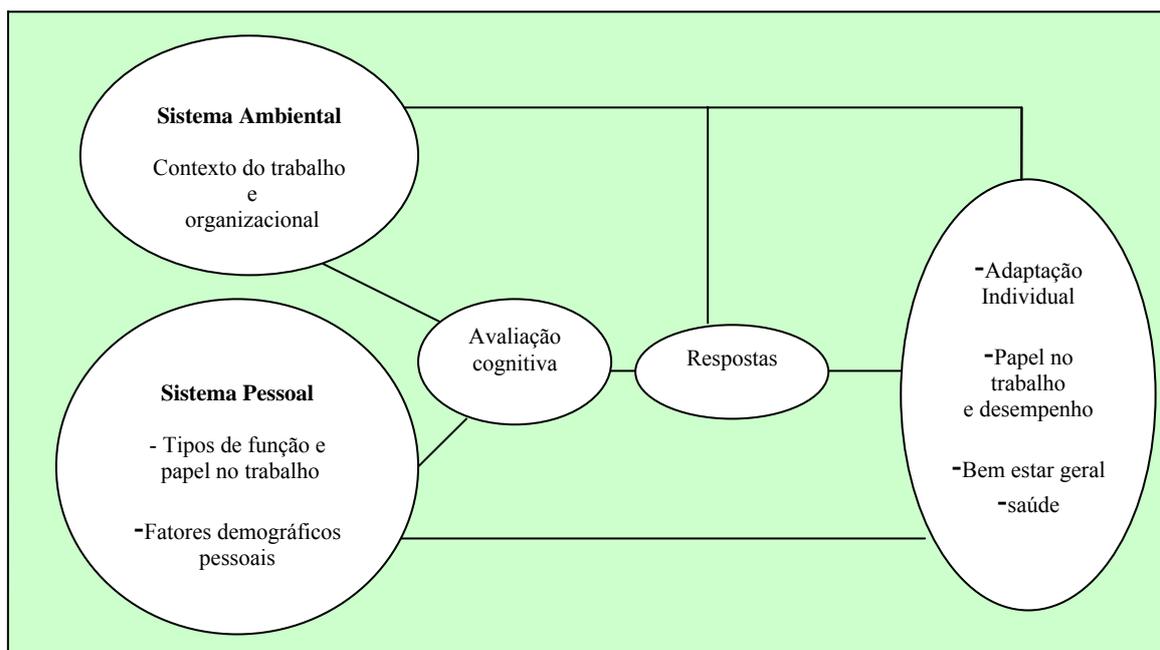


Figura 1- Modelo de Ligações entre Fatores de Trabalho e Extra-trabalho e Adaptação Individual
Fonte: Leitão (1996)

Leitão (1996) explica o modelo proposto por Moos da seguinte forma: a figura apresenta o sistema ambiental como sendo a composição de fatores organizacionais e dos relacionados com o trabalho, com as pressões atuais e recursos sociais que se originam em outros conjuntos da vida do indivíduo, como família e vizinhança. O sistema pessoal envolve fatores relacionados a trabalho, tais como o tipo de ocupação e o papel no trabalho, características sócio-demográficas e recursos pessoais, como auto-estima, habilidade para resolver problemas, habilidade pessoal, necessidades e valores. Os dois sistemas citados afetam um ao outro, assim como, fazem parte dos fatores do trabalho e extra-trabalho. No modelo, a ligação entre sistema ambiental e adaptação está relacionada com o sistema pessoal tanto quanto pela avaliação cognitiva e respostas. O resultado de uma ação recíproca entre os sistemas ambiental e pessoal é a avaliação cognitiva.

Com base nas pesquisas dos ambientes sociais, foi possível organizar o clima social em três fatores: fator do relacionamento, do crescimento pessoal ou orientação para objetivos e do sistema de manutenção ou domínio de mudança.

A maneira como os indivíduos se relaciona é o primeiro fator, o crescimento pessoal que comporta os objetivos de crescimento que norteiam o lugar de trabalho é o segundo fator e a manutenção ou mudança que se refere à quantidade de estruturação e abertura para mudança que caracteriza o ambiente social é o terceiro e último fator. A dimensão relacionamento envolve as variáveis que avaliam os relacionamentos pessoais no grupo. Mede o quanto as pessoas estão envolvidas no grupo, como se ajudam e como expressam seus sentimentos. Esta dimensão tem subescalas, conforme mostra o Quadro 3.

FATORES	DEFINIÇÃO	EXEMPLOS
Envolvimento	Proporção em que os empregados estão comprometidos com seu trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Pessoas que se envolvem bastante no que fazem. • Poucas pessoas que se dispõem espontaneamente para realizar uma tarefa.
Coesão de pares	Proporção em que os empregados são amigos e se ajudam reciprocamente.	<ul style="list-style-type: none"> • As pessoas têm um empenho pessoal para com os outros. • Raramente as pessoas se encontram após o trabalho.
Suporte do supervisor	Proporção em que o coordenador dá apoio aos empregados e os encorajam a se ajudarem reciprocamente	<ul style="list-style-type: none"> • Normalmente os chefes elogiam os funcionários por contribuírem com suas idéias. • Os chefes freqüentemente criticam os funcionários por qualquer bobagem.

Quadro 3 – Fatores que compõem a Dimensão “Relacionamento” conforme Moos.
Fonte: Leitão (1996)

Continuando sua análise, Leitão (1996) explica que a dimensão crescimento pessoal ou orientação para objetivos – estuda a forma como o ambiente estimula o crescimento pessoal e ajudam a indicar a direção das mudanças, sendo composta por subescalas, de acordo com o Quadro 4, apresentado a seguir:

FATORES	DEFINIÇÃO	EXEMPLOS
Autonomia	Proporção dos empregados que são encorajados a tomarem suas próprias decisões e a serem auto-suficientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Os funcionários são encorajados a tomar suas próprias decisões; - Normalmente os funcionários não tentam ser diferentes uns dos outros.
Orientação para a tarefa	Grau de evidência ao bom planejamento, eficiência e resultados no trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> - Há evidência em trabalhar primeiro e brincar depois; - Os indivíduos parecem ser bastante ineficientes.
Pressão no trabalho	Grau com que a pressão no trabalho e a urgência reprimem o trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Os indivíduos podem se dar ao desfrute de relaxar; - Há pressão quanto ao tempo

Quadro 4 – Fatores que compõem a Dimensão “Crescimento Pessoal ou Orientação para Tarefa”
Fonte: Leitão (1996)

A dimensão sistema de manutenção e mudança, explica Leitão (1996), é composta por variáveis que medem o quanto o grupo é organizado, como se mantém o controle, como ocorrem as mudanças e os custos envolvidos para o indivíduo. As escalas ajudam a entender as dimensões básicas dos grupos sociais e como as pessoas são incitadas e se adaptam a elas. Os fatores que compõem esta dimensão estão no Quadro 5:

FATORES	DEFINIÇÃO	EXEMPLOS
Clareza	Proporção com que os funcionários conhecem o que é esperado em sua rotina e como as regras e políticas são comunicadas explicitamente.	- As responsabilidades são claramente definidas pelos chefes; - Os empregados estão constantemente confusos sobre o que exatamente devem fazer.
Controle	Proporção com que os coordenadores utilizam regras e pressões para manter os funcionários sob controle.	- As pessoas podem usar roupas diferentes no trabalho; - Os coordenadores fiscalizam os servidores freqüentemente.
Inovação	O grau de evidência na abundância das mudanças e novos métodos.	- Este lugar seria um dos primeiros a aceitar uma nova idéia; - Os mesmos métodos têm sido usados há muito tempo.
Conforto físico	Proporção com que a conforto físico contribui para um ambiente de trabalho agradável.	- A iluminação é muito boa; - O ambiente poderia se beneficiar com uma nova decoração.

Quadro 5 – Fatores que compõem a Dimensão “Sistema e Mudança”
Fonte: Leitão (1996)

Moss (1986 apud LEITÃO, 1996) quando fala de sistema ambiental, ressalta que se deve analisar suas variáveis por meio de quatro domínios: fatores físicos e arquitetônicos, políticas e estruturas organizacionais, fatores supra pessoais e clima social e que estes quatro elementos estão reciprocamente relacionados.

Diante do modelo, Moss esclarece que analisar o sistema ambiental afetado pelo clima social é generalizar atribuições que resultam de ponderações particulares quanto às características ambientais e, que as análises do clima social são o resultado de um processo de formação de conceito. Isso deriva do efeito recíproco entre ações reais e características da organização e os valores e crenças individuais.

Segundo Moos e Billings (1991 apud LEITÃO, 1996) o ambiente de trabalho é determinado por muitos fatores que são representados na Figura 2.

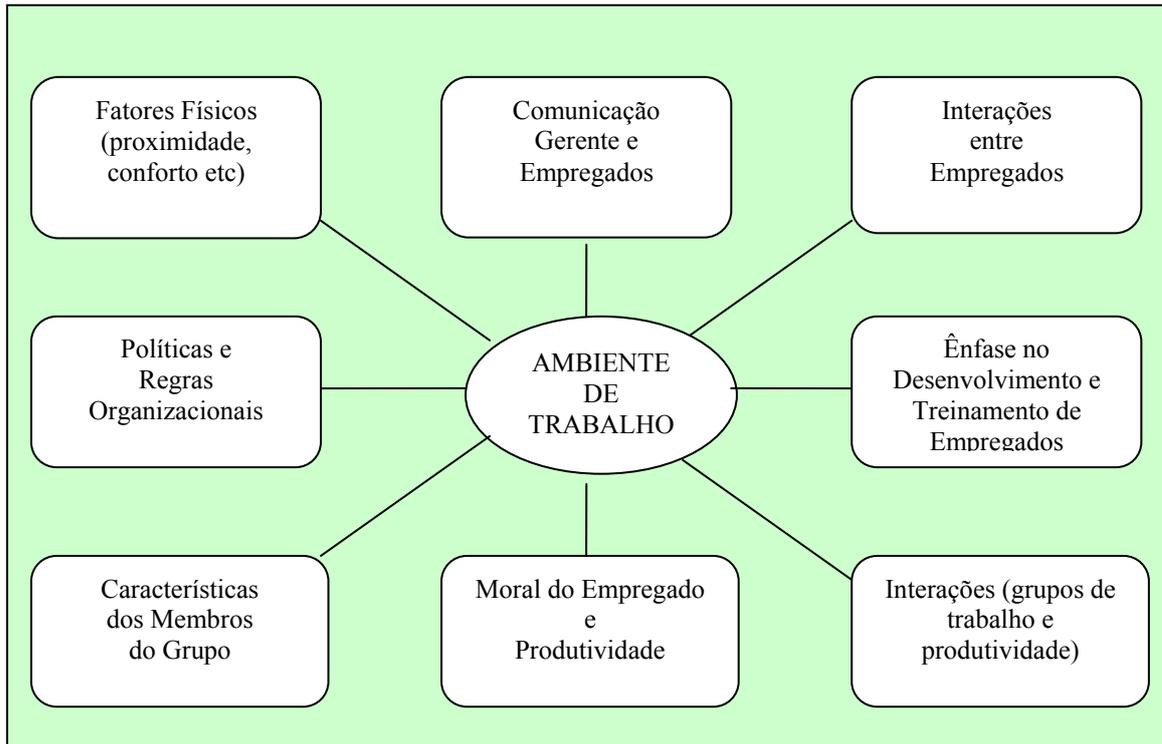


Figura 2 – Relacionamento entre Ambiente de Trabalho e Aspectos Chave do Funcionamento Organizacional
Fonte: Leitão (1996)

A representação feita na Figura 5 mostra que Moss procura visualizar tanto as variáveis organizacionais quanto as individuais na sua compreensão das relações determinadas no processo do clima organizacional, procurando apresentar os pontos de indefinição, que são os conflitos entre clima e cultura e entre clima e satisfação no trabalho.

Leitão (1996) destaca que é de suma importância as variáveis individuais e organizacionais na definição do clima de uma organização e que as medidas descritivas e avaliativas são necessárias para a pesquisa. As medidas descritivas são os métodos utilizados para levantamento de dados objetivos da organização como: número de funcionários, departamentos, rede de comunicação, etc. E as avaliativas são as que demandam opinião do indivíduo quanto aos fatos.

1.7. Por que Avaliar o Clima Organizacional?

Conforme Vieira (2004) é possível citar vários fatores que evidenciam a importância da avaliação do clima organizacional, tais como:

- O fato de poder afetar positiva ou negativamente o comportamento das pessoas.

- O fato de poder ser decisivo na capacidade da organização em atrair e reter talentos.
- O fato de poder ser modificado.
- O fato de ser importante indicador da satisfação dos membros da empresa em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade da organização.
- O fato de poder apontar as origens dos problemas já constatados, permitindo uma intervenção corretiva e uma ação proativa e evitando assim, a repetição de ocorrência dos problemas.
- O fato de o clima ser mais perceptível que as fontes que o originaram.
- O fato de haver variância intensa tanto nas organizações como nas pessoas.

Cabe destacar ainda, conforme enfatiza Vieira (2004), que o acordo psicológico entre empregado e empregador deve se alterar intensamente com as facilidades de comunicações da Internet, as formas de tratamento com as pessoas, a valorização do empregado como ser humano e o lado oposto da moeda, que obriga as organizações a procurar e deter talentos, proporcionando uma justificativa necessária para o desenvolvimento de pesquisas quanto ao clima organizacional.

1.8. Pesquisas de Clima Organizacional

De acordo com Rizzatti (2002) os primeiros estudos sobre o clima organizacional surgiram nos Estados Unidos na década de 60, com os trabalhos de Forehand e Gilmer, quanto ao comportamento organizacional, dentro de um movimento da administração chamado de Comportamentalismo. O movimento em questão buscou formas de combinar a humanização do trabalho com as inovações na produção, buscando na psicologia, em especial, as necessárias ferramentas para o alcance dos objetivos propostos.

Os autores indicam as dificuldades de conceituação e mensuração do clima organizacional comparando-os com os estudos sobre comportamento individual alcançados na área da psicologia. Os autores levantaram alguns conceitos e indicadores iniciais do clima organizacional a partir de estudos do comportamento individual desenvolvidos na psicologia (RIZZATI, 2002).

Mello (2004) destaca que os autores Pelz e Andrews (1966), também contribuíram para os estudos iniciais do tema em questão e buscaram climas favoráveis para pesquisadores, entrevistando 1.300 cientistas e engenheiros de onze organizações industriais, governamentais

e universitárias, com a intenção de detectar a influência da administração dos laboratórios no desempenho dos indivíduos. Os resultados das pesquisas foram agrupados por tópicos, conforme abaixo:

- a) **Liberdade** – Apreciação da liberdade pelos cientistas, permitindo a manifestação dos autores sem que haja o poder de voto sobre eles;
- b) **Diversidade** – Suas atividades não são limitadas em relação à ciência pura ou a aplicada, sendo percebido que as várias especializações, tarefas práticas e teóricas dos cientistas são mais eficientes do que aqueles altamente especializados em algo específico.
- c) **Comunicação** – procuram a troca de idéias e o fornecimento de informações. Os cientistas que interagem mais com os outros colegas tinham maior rendimento.
- d) **Motivação** – a motivação dos cientistas por fatores intrínsecos é maior do que os por fatores extrínsecos.
- e) **Similaridade** – mesmo com semelhanças nas fontes de motivação, os cientistas preferem colegas com estratégias diferentes quanto a abordagem dos problemas técnicos.
- f) **Dedicação** - cientistas que se envolvem mais no trabalho são mais eficazes.
- g) **Criatividade** – nos grupos com poder de decisão, em projetos de curto prazo e com facilidade de comunicação tiveram a criatividade mais expressiva em relação àqueles que tinham situações mais restritivas e menos flexíveis.
- h) **Idade** – a produção dos cientistas se dá com maior ênfase até meados da carreira e depois há um declínio. Os indícios demonstraram que isso acontecia não devido ao declínio intelectual, mas em relação aos cientistas que reduziram o zelo e motivação com o passar dos anos.
- i) **Grupos** – a produção dos grupos de cientistas que tem de quatro a cinco anos de existência é maior do que a demonstrada após esse período, pois há a tendência de baixo rendimento em função da redução do entusiasmo, pouca comunicação e maior inclínio à especialização.
- j) **Satisfação** – os cientistas que se sobressaiam viam certa coerência entre seus objetivos pessoais e os da organização.

Rizzatti et. al (2002) abordam também a contribuição para o clima nos estudos de Litwin e Stringer (1968) que conduziram um experimento em três diferentes companhias, para testar

as possíveis e variadas relações decorrentes do seu modelo geral de comportamento de tal maneira que os dirigentes de cada uma delas agissem de acordo com os motivos sociais preconizados por McClelland (1955): realização, aflição e poder.

No estudo dos autores, conforme afirma Rizzatti (2002) foi utilizado um questionário baseado em nove fatores/indicadores:

- **Estrutura** – anseio dos trabalhadores quanto às restrições no trabalho;
- Responsabilidade – anseio de autonomia para tomada de decisões pautadas no trabalho e a não dependência no desempenho de suas funções;
- **Desafio** – sentimento de risco na tomada de decisões no desempenho de suas atividades;
- **Recompensa** – anseio de ser recompensado por um trabalho bem feito;
- Relacionamento – sentimento de boa convivência e de ajuda mútua que prevalece na organização;
- **Cooperação** – percepção de ajuda e apoio mútuo vindo de cima (coordenadores) e de baixo (subordinados);
- **Conflito** – sentimento de que a administração não teme opiniões divergentes e o meio mediador para solução de problemas;
- **Identidade** – anseio de pertencer à organização, de forma valiosa dentro do grupo de trabalho e sensação de compartilhar objetivos pessoais e organizacionais;
- **Padrões** – é o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

A análise da pesquisa demonstrou que o estilo de liderança é um fator significativo do clima organizacional que poderá ser criado de diferentes formas, causando um impacto no comportamento, desempenho das pessoas, saúde da organização e satisfação no trabalho (MELLO, 2004).

Além dos autores citados, Souza (1977) em sua pesquisa, utilizou a escala de Kolb (1971), que fez a associação de três motivos sociais básicos: poder, realização e afiliação, para avaliar o clima em uma empresa privada, em um órgão do governo e em uma universidade. O trabalho da autora teve como foco principal informar sobre o instrumento de diagnóstico de grande valia, relacionado ao modelo de Kolb que utiliza uma escala de sete fatores/indicadores

englobando, além da responsabilidade, padrões e recompensas, vistos no modelo anterior, os seguintes fatores:

- **Conformismo** – sentimento de que há diversas limitações externas impostas pela organização, as inúmeras regras, procedimentos e práticas impostas às quais devem adequar-se ao invés de poder realizar as atividades com criatividade;
- **Clareza organizacional** – sentimento de que tudo é bem organizado e os objetivos são estabelecidos com clareza;
- **Liderança** – disposição dos envolvidos na organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados.

Ainda, com base nos trabalhos acadêmicos desenvolvidos por Luz (2001), cabe ressaltar alguns modelos de pesquisas de clima que servem como exemplo para aplicação em órgãos/empresas que serão apresentados a seguir:

Sbragia (1983) realizou estudo sobre o clima organizacional em instituição de pesquisa de caráter governamental, em um modelo contendo vinte fatores/indicadores que além dos itens conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, ainda envolveram os seguintes fatores:

- **Estado de Tensão** – aborda o quanto as ações dos indivíduos são dominadas por lógica e racionalidade, desprezando a emoção;
- **Ênfase na participação** – aborda o quanto os indivíduos são consultados e envolvidos nas decisões;
- **Proximidade de Supervisão** – aborda o quanto a administração deixa de atuar no controle; o quanto os indivíduos têm liberdade para definir os seus métodos de trabalho e o quanto podem exercer a iniciativa;
- **Consideração humana** – aborda o quanto os indivíduos recebem atenção em termos humanos;
- **Autonomia presente** – aborda o quanto os indivíduos não precisam de verificação de seus atos;
- **Prestígio obtido** – percepção dos indivíduos quanto à imagem no ambiente externo;

- **Tolerância existente** – aborda o grau de tolerância quanto aos erros dos indivíduos;
- **Clareza percebida** – aborda o quanto a organização informa os indivíduos quanto às formas e condições de progresso;
- **Justiça predominante** – aborda o grau de predominância nos critérios de decisão;
- **Condições de progresso** – aborda a ênfase com que a organização fornece a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional;
- **Apoio logístico proporcionado** – aborda o quanto a organização abastece os indivíduos de condições e instrumentos de trabalho importantes para o bom desempenho;
- **Reconhecimento proporcionado** – aborda o quanto a organização reconhece os esforços individuais diferenciados;
- **Forma de controle** – aborda o quanto a organização utiliza os custos, produtividade e outros dados para efeito de orientação e solução de problemas.

Coda (1997) também desenvolveu seu modelo ao realizar estudos sobre motivação e liderança em cinco diferentes organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado, o de Levering (1997) que foi criado para avaliar a correlação entre o desempenho econômico e financeiro das empresas e o nível de satisfação dos empregados e o de Rizzatti (1995) que foi com o intuito de analisar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo aperfeiçoado em 2002 com sua tese de doutorado que envolveu as universidades federais da região sul do Brasil.

De acordo com Mello (2003), a pesquisa de clima organizacional é a forma mais eficaz de perceber o que os indivíduos querem, o que esperam e por que continuam no órgão. Se o instrumento for bem aplicado possibilita um diagnóstico concreto e o mapeamento da satisfação, fidelidade e compromisso das pessoas que trabalham no órgão. Para o alcance das metas propostas se faz necessário o destaque de alguns pontos importantes:

- Informar o público-alvo da pesquisa, divulgar os canais disponíveis e estimular a participação de todos.
- Evitar amostras predeterminadas, pois há o risco de informações erradas.

- Conduzir os trabalhos por meio de consultor ou consultoria independente, pois assim, as ações terão maior credibilidade e certeza de confidencialidade.
- É indispensável o envolvimento do corpo gerencial da empresa ou órgão.
- Identificar os segmentos desejados para que haja a obtenção de resultados aplicáveis a cada área da empresa, nível hierárquico, tempo de casa, função, etc.
- Evitar questionários muito longos, focando-se em questões mais importantes para a empresa.
- Agrupar os atributos em blocos, ou seja, planejamento, imagem, liderança, etc. Isso facilita a análise e identifica melhor os processos internos que devem ser priorizados nas ações de melhoria.
- Utilizar uma escala com número par de intervalos, e assim, o indivíduo que responder será forçado a se posicionar favoravelmente ou desfavoravelmente em relação ao atributo.
- Divulgar os resultados da pesquisa para todos.
- Após o diagnóstico da pesquisa, é importante o auxílio da consultoria quanto às recomendações das ações de melhoria.
- Realizar um plano de ação possível de ser executado e com um degrau de cada vez, com etapas definidas, para que todas as ações previstas sejam realizadas.
- Executar e comunicar o que foi trabalhado para toda a empresa ou órgão.
- Além de instrumento de diagnóstico, a pesquisa também é elemento de motivação e, portanto, o sentimento do empregado deve ser sempre considerado.
- É importante a repetição periódica da pesquisa num espaço de tempo de pelo menos um ano e meio para a avaliação da solidificação das ações implantadas.

Além do exposto acima, é necessário acreditar que as pessoas podem melhorar e que para isso, é importante o empenho no desenvolvimento de estratégias e condições para que as mudanças ocorram da melhor forma possível.

1.9. Influência da Liderança no Clima Organizacional

Para Etzioni (1973), a liderança é uma forma especial de poder que está ligada com “poder de referência”, pois se baseia nas qualidades pessoais do líder, de despertar à concordância voluntária dos seguidores, distinguindo-se do poder à medida que sugere influência por meio da mudança de preferências. Etzioni afirma que existem diversos tipos de

liderança: a baseada no carisma, a baseada no poder de recompensar ou punir, a liderança baseada no comportamento do seguidor e na situação, além de outros tipos.

Liderança, na visão de Maximiliano (1999), se traduz no processo de condução de ações ou influências no comportamento e na mentalidade das pessoas. Na definição o autor entende que uma pessoa pode influenciar outra mesmo não convivendo com ela.

A função da liderança na gestão do clima organizacional, conforme Segundo (2003), demanda o exercício de várias e importantes funções: constituir uma visão clara de onde se quer chegar e requerer um entendimento visível da realidade presente para que os indivíduos possam dar o melhor de si em favor da potencialização dos resultados. Conforme o autor as pesquisas apontam que há uma correlação direta entre Liderança e Clima Organizacional, entretanto, o tema envolve muitas variáveis, destacando-se no processo a credibilidade que se alicerça na coerência entre o que é proposto pela organização e suas ações.

1.10. Gestão do Clima Organizacional

Schneider et al (1994 apud BEDANI, 2006) declaram que, independentemente da existência de várias abordagens que enfatizam as diferentes características do clima originando inúmeras conceituações, em resumo, o clima pode ser percebido como: um fenômeno organizacional dinâmico e complexo, construído a partir do envolvimento de diversas variáveis organizacionais e pessoais.

Altmann (2000 apud BEDANI, 2006) afirma que as empresas que implementaram programas de monitoração do clima organizacional estão implementando uma importante ferramenta gerencial que bem administrada pode oferecer os seguintes benefícios:

- maior envolvimento dos servidores com relação ao seu ambiente de trabalho e este envolvimento se reflete em maior satisfação e melhoria de desempenho;
- a pesquisa de clima desempenhada em datas pré-determinadas, permite a manifestação dos funcionários quanto ao ambiente de trabalho, beneficiando a comunicação intra-organizacional e o suprimento de informações ao corpo gerencial;
- chance de realizar comparação entre as características do ambiente de trabalho da organização com o de outras organizações;
- pró-atividade de gerência, possibilitando a antecipação de solução de problemas relacionados aos funcionários e ou do ambiente de trabalho, com a prevenção do

surgimento de situações críticas que normalmente interferem negativamente no fluxo normal das atividades em equipe.

Gordon e Cummins (1979 apud BEDANI, 2006) demonstram que o gerenciamento do clima é uma ferramenta que auxilia os administradores a focarem suas atenções nos aspectos relevantes da organização, dentre eles, o planejamento e o desenvolvimento de estratégias organizacionais.

Segundo Bedani (2006) a simples investigação da qualidade do clima não constitui por si só a ferramenta de gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional descrita anteriormente, mas assumem um caráter sistêmico e contínuo ao longo do tempo, incluindo diversas outras etapas, conforme demonstra a Figura 3, apresentada a seguir:



Figura 3 - Etapas para a Gestão do Clima Organizacional
Fonte: Bedani (2006)

As etapas propostas para o monitoramento do clima, conforme mostra a Figura 3, são descritas da seguinte forma:

- a) **Investigação** – fase de definição do instrumento a ser utilizado e realização da pesquisa junto aos indivíduos da organização;
- b) **Diagnóstico** – tabulação dos dados coletados, com identificação dos focos de satisfação e insatisfação envolvidos no ambiente da organização;

- c) **Intervenção** – desenvolvimento de planos de ação com a finalidade de melhoria dos aspectos desfavoráveis e conservação dos pontos positivos levantados;
- d) **Comunicação** – divulgação dos resultados da pesquisa para todos os indivíduos da organização e também das ações que serão realizadas, no intuito da melhoria da qualidade do clima;
- e) **Implementação** – concretização do plano de ações no ambiente organizacional;
- f) **Monitoramento** – acompanhamento e reavaliação contínua das ações implementadas em função dos resultados levantados.

Bedani (2006) enfatiza que a gestão do clima baseia-se na qualidade das informações fornecidas pela pesquisa realizada, pois tem a intenção de subsidiar a preparação de um diagnóstico que possa explicar de uma forma mais autêntica a maneira pela qual os vários aspectos do ambiente organizacional são compreendidos e avaliados pelos indivíduos. Ainda segundo o autor, o *feedback* do processo de influência começa pela reaplicação da pesquisa, permitindo avaliar se as ações praticadas produziram as mudanças almejadas no ambiente e se realmente houve melhoria nas questões avaliadas como insatisfatórias no período anterior, cabendo ainda, apontar a existência de novos casos de insatisfação.



Capítulo 2 - Aspectos Metodológicos da pesquisa

Este capítulo aborda aspectos metodológicos da pesquisa envolvidos na realização desta monografia, no qual será apresentado o tipo de pesquisa realizada, o contexto da pesquisa, os participantes e os procedimentos para coleta e análise dos dados.

2.1. Tipo de Pesquisa

Na visão de Vergara (2005), podem ser encontrados inúmeros tipos de pesquisa na literatura que podem ser aplicados em trabalhos acadêmicos e em estudos científicos. Os tipos podem classificar-se em: pesquisa descritiva, pois enfatiza características de uma determinada população, estabelecendo-se correlações entre variáveis e, explicativas porque visam tornar algo acessível, justificando-lhes os motivos e esclarecendo os fatores que contribuem de alguma forma para a ocorrência de determinado fenômeno, como é o caso do clima organizacional.

Em relação aos meios de investigação a pesquisa será do tipo *survey*, caracterizando-se, dessa forma, por uma abordagem quantitativa.

2.2. Contexto da Pesquisa

O estudo será desenvolvido numa autarquia federal, criada pela lei nº 5.537, de 21 de novembro de 1968, denominada Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE, que tem por finalidade captar recursos financeiros e canalizá-los para o financiamento de projetos educacionais, nas áreas de ensino, pesquisa, alimentação, material escolar e bolsas de estudo, conforme diretrizes estabelecidas pelo MEC.

Os principais programas executados pelo FNDE são: O Programa de Alimentação Escolar, o programa do livro didático, o programa Fundescola, o Programa de Expansão do Ensino Médio e o Programa Dinheiro Direto na Escola.

A autarquia pesquisada tem um papel importantíssimo para a melhoria da qualidade do ensino no Brasil, pois através dos recursos repassados para os Estados, municípios, Distrito Federal e organizações não governamentais sem fins lucrativos, o órgão possibilita a execução de vários projetos voltados para a educação básica.

O FNDE conta com um quadro de pessoal permanente de, aproximadamente, 941 servidores, incluindo terceirizados, aposentados e servidores ativos.

2.3. Participantes da Pesquisa

A pesquisa envolveu a participação da população total de servidores ativos do FNDE, totalizando 651 sujeitos. Dessa forma, foram excluídos da pesquisa os 291 servidores que eram terceirizados ou aposentados. Os 651 participantes da pesquisa estavam distribuídos nas várias áreas que formam a estrutura do FNDE: gabinete, auditoria, procuradoria federal e nas cinco diretorias - Diretoria de Administração e Tecnologia, Diretoria Financeira, Diretoria de Ações Educacionais, Diretoria de Programas e Projetos Educacionais e Diretoria de Assistência e Programas Especiais.

Dos 651 instrumentos distribuídos, retornaram 220. Desse quantitativo foram excluídos três questionários por não estarem preenchidos corretamente (grande número de dados ausentes). Assim, participaram realmente da pesquisa 217 sujeitos, representando uma taxa de retorno de 33%. O perfil demográfico dos respondentes será apresentado a seguir.

2.3.1. Gênero

Tabela 1 – Gênero dos Participantes da Pesquisa

Gênero	f	%
Feminino	115	53,0
Masculino	102	47,0
Total	217	100,0

Os dados da Tabela 1 mostram que a maior parte dos participantes da pesquisa (53,0%) pertence ao sexo feminino.

2.3.2. Escolaridade

Tabela 2 – Escolaridade dos Participantes da Pesquisa

Escolaridade	f	%
médio incompleto	2	0,9
médio completo	23	10,6
superior incompleto	41	18,9
superior completo	74	34,1
especialização incompleta	13	6,0
especialização completa	50	23,0
mestrado incompleto	3	1,4
mestrado completo	9	4,1
doutorado incompleto	1	0,5
doutorado completo	1	0,5
Total	217	100,0

Com relação à escolaridade, a Tabela 2 aponta que o maior percentual dos participantes da pesquisa (34,1%) possui somente o nível superior completo. Entretanto, quando somados com as pessoas que estão realizando ou já concluíram uma pós-graduação esse percentual sobe para (62, 21%) Esse resultado demonstra que os participantes da pesquisa são pessoas com um bom nível de escolaridade.

2.3.3. Faixa Etária

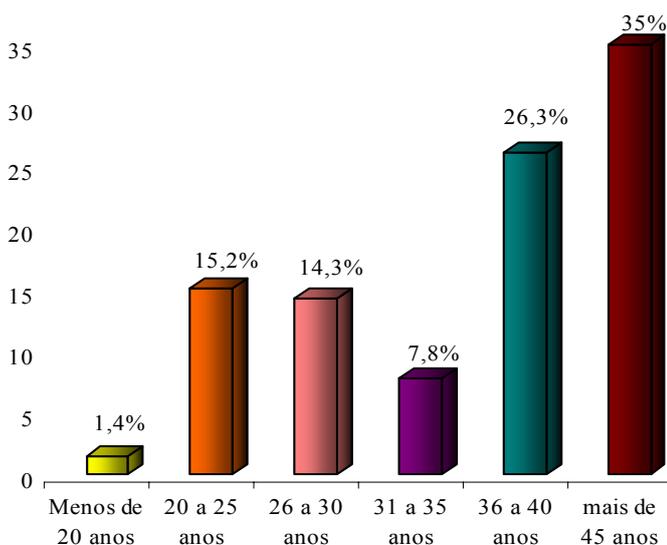


Gráfico 1 – Faixa Etária dos Participantes da Pesquisa

O FNDE, a exemplo de muitas organizações públicas criadas na década de 1970, possui hoje um quadro de pessoal numa faixa etária maior. Os dados do Gráfico 1 demonstram que o maior percentual dos respondentes (35,0%) está na faixa etária com mais de 45 anos.

2.3.4 Tempo de Serviço

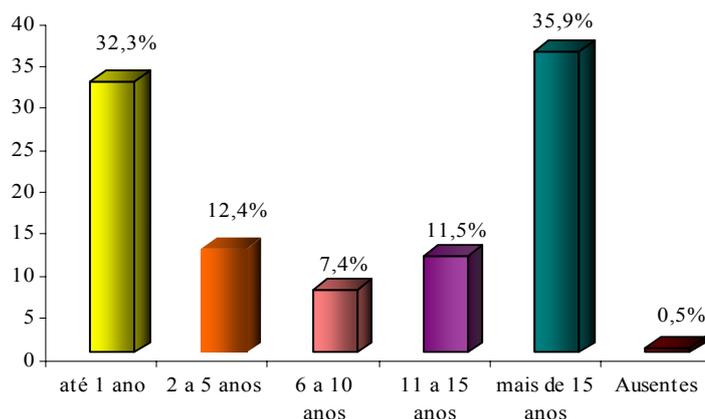


Gráfico 2 – Tempo de Serviço dos Participantes da Pesquisa

Os dados do Gráfico 2 mostram que o maior percentual de respondentes (35,9%) trabalha a mais de 15 anos no FNDE. Observa-se que o Órgão está passando por uma renovação do seu quadro de pessoal com a chegada de novos servidores que passaram no último concurso realizado em 2007. Esse resultado pode ser confirmado na Tabela 4 onde mostra que o segundo maior percentual de participantes da pesquisa (32,3%) é formado por servidores com até um ano de tempo de serviço no FNDE.

2.3.5. Lotação

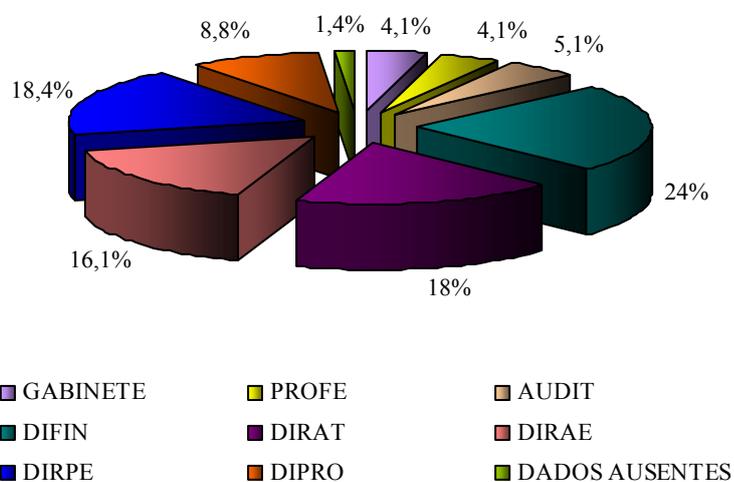


Gráfico 3 – Lotação dos Participantes da Pesquisa

Foi possível perceber pelo Gráfico 3 que o maior percentual de participantes da pesquisa (24,0%) refere-se a servidores lotados na Diretoria Financeira (DIFIN).

2.3.6 Cargo

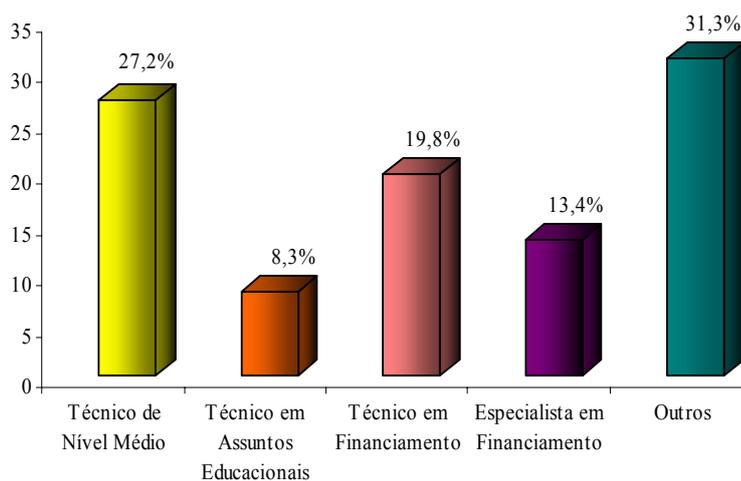


Gráfico 4 – Cargo dos Participantes da Pesquisa

Conforme mostra o gráfico 4, o maior percentual de respondentes (31,3%) refere-se à opção “outros”. Foram colocados nessa categoria todos os cargos remanescentes da estrutura mais antiga do FNDE. Observa-se que o segundo maior percentual (27,2%) abrange

servidores ocupantes do cargo “Técnico de Nível Médio”. Esse resultado, aparentemente discrepante daquele encontrado na variável “Escolaridade”, é justificado pelo fato de que muitos servidores do FNDE possuem nível superior e até mesmo pós-graduação, mas são ocupantes de cargo de nível médio.

2.3.7. Função Comissionada

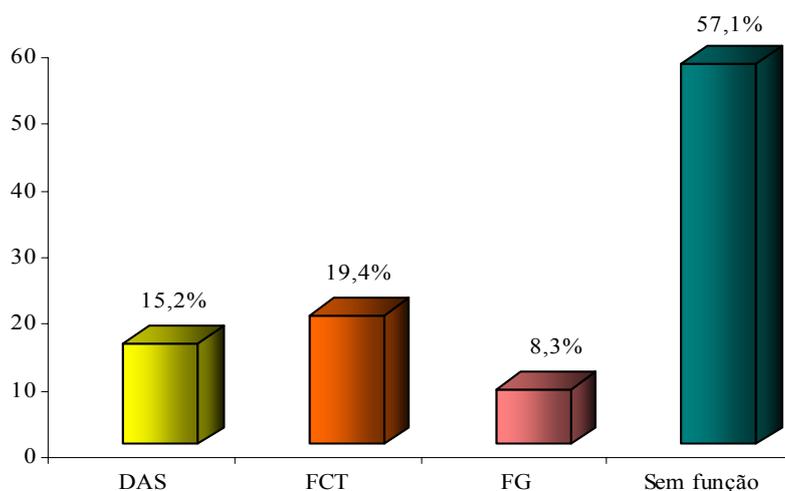


Gráfico 5 – Função Comissionada dos Participantes da Pesquisa

Os dados do Gráfico 5 mostram que a maior parte dos respondentes (57,1%) não tem nenhum tipo de função comissionada. O restante do percentual está distribuído nos três tipos de funções existentes no FNDE: DAS, FCT e FG.

2.4. Instrumento de Pesquisa

Foi utilizado um instrumento de investigação e diagnóstico construído e validado por Bedani (2003), para avaliar a qualidade das condições do ambiente interno da organização. O instrumento possui 41 itens agrupados em sete fatores distribuídos em duas dimensões - psicossocial e organizacional.

A **dimensão psicossocial** diz respeito aos sentimentos e atitudes dos servidores com relação às pessoas, ao trabalho e à própria organização. A **dimensão organizacional** abrange itens que avaliam: as condições oferecidas pela organização para o desempenho do papel ocupacional; a clareza organizacional e padrão de desempenho; a recompensa e volume de trabalho. O Quadro 6 sintetiza a estrutura do instrumento:

Dimensão	Fatores de Clima
Psicossocial	Estilo de Gerência
	Comprometimento Organizacional
	Trabalho em Equipe
	Reconhecimento
Organizacional	Carga de Trabalho
	Condições de Trabalho
	Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho

Quadro 6 – Estrutura do Instrumento de Clima Organizacional de Bedani

Os itens deveriam ser respondidos utilizando-se uma escala de concordância do tipo “Lickert”, de cinco pontos, variando de “discordo totalmente” até “concordo totalmente”. Além dos 41 itens do instrumento foram acrescentadas mais oito questões que buscavam identificar algumas características demográficas dos participantes da pesquisa. Modelo do instrumento utilizado encontra-se no Anexo “A”.

2.5. Procedimentos de Coleta de Dados

Os questionários foram impressos e entregues pessoalmente a cada um dos servidores do órgão, com a informação de que os dados coletados seriam sigilosos e tratados de forma agregada, sem a identificação dos respondentes. Eles foram recolhidos pela própria pesquisadora no prazo máximo de 24 horas.

2.6. Procedimentos de Análise de Dados

Com os dados coletados foram feitas análises estatísticas descritivas, usando-se o Statistical Package for Social Sciences (SPSS).



Capítulo 3 – Apresentação e Discussão dos Resultados

Esta pesquisa teve por objetivo geral identificar os vários aspectos do ambiente organizacional que podem interferir na gestão, desempenho e satisfação dos servidores de um órgão público da administração indireta. Neste Capítulo serão apresentados e discutidos os resultados alcançados, tomando-se por base os seguintes objetivos específicos:

- Investigar a percepção dos servidores com relação às pessoas, ao trabalho e à organização.
- Identificar possíveis fatores que podem ser melhorados para propiciar um clima organizacional mais favorável ao bom desempenho individual e organizacional.
- Fornecer subsídios ao órgão pesquisado para a promoção de mudanças ou soluções necessárias à melhoria do seu clima organizacional.

3.1. Resultados da Percepção do Clima Organizacional no FNDE

3.1.1 Validação do Instrumento Utilizado na Pesquisa

Conforme mencionado anteriormente, o instrumento de clima organizacional construído e validado por Bedani (2006) era composto por 41 itens agrupados em sete fatores que, por sua vez, foram incluídos em duas dimensões – psicossocial e organizacional. A descrição de cada um dos sete fatores do instrumento será dada a seguir:

- **Estilo de Gerência** – Evidencia o comportamento típico ou maneira predominante de ação do gerente no relacionamento com a equipe, no processo de influenciar indivíduos ou grupos para atingir todos os objetivos.
- **Comprometimento Organizacional** – Permite aferir o comprometimento, a percepção de identidade e o envolvimento dos servidores com a organização e com o trabalho.
- **Trabalho em Equipe** – Verifica a percepção quanto à cooperação, à soma de esforços, amizade e compreensão entre os servidores do setor ou área para atingir objetivos.

- **Reconhecimento** – Verifica se o servidor se sente reconhecido e se é valorizado como profissional e como pessoa no trabalho, pelos colegas de nível hierárquico igual, superior ou inferior.
- **Carga de Trabalho** – Analisa a percepção dos servidores em relação à variedade de retribuições que lhe são oferecidas como compensação ou contrapartida pelo seu desempenho ou contribuição prestada à organização.
- **Condições de Trabalho** – Permite verificar qual a percepção dos servidores em relação às condições físicas, aos instrumentos e equipamentos e a todo o suporte necessário para a realização dos trabalhos.
- **Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho** – Verifica, na percepção dos servidores, se a missão, as políticas, diretrizes e objetivos da organização, além do padrão de desempenho esperado, estão claramente definidos e amplamente divulgados.

Dada a característica do presente trabalho – Monografia de Especialização – não foi feita uma nova análise fatorial do instrumento. Entretanto, buscou-se investigar a consistência interna dos itens do instrumento, comparando-a com os resultados encontrados originalmente por Bedani (2006). A Tabela 3 mostra a comparação dos índices de confiabilidade (Alfa de Cronbach) encontrados nas duas pesquisas:

Tabela 3 – Comparação dos Alphas de Cronbach na Aplicação do Instrumento no Banco do Brasil e no FNDE

Fator	Banco do Brasil	FNDE
F1 – Estilo de gerência	$\alpha = 0,95$	$\alpha = 0,96$
F2 – Comprometimento organizacional	$\alpha = 0,81$	$\alpha = 0,81$
F3 – Trabalho em equipe	$\alpha = 0,85$	$\alpha = 0,88$
F4 – Reconhecimento	$\alpha = 0,65$	$\alpha = 0,86$
F5 – Carga de trabalho	$\alpha = 0,71$	$\alpha = 0,76$
F6 – Condições de trabalho	$\alpha = 0,65$	$\alpha = 0,72$
F7 – Clareza organizacional e padrão de desempenho	$\alpha = 0,70$	$\alpha = 0,55$

Uma análise dos dados da Tabela 4 mostra que na aplicação do instrumento no FNDE, dos sete Fatores, cinco obtiveram Alpha de Cronbach mais elevado: F1, F3, F4, F5 e F6. O Fator 2 – Comprometimento Organizacional – obteve o mesmo índice de confiabilidade nas duas pesquisas e o Fator 7 – Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho - obteve índice menor no caso da aplicação feita no FNDE.

Esse resultado sinaliza que o instrumento construído por Bedani (2006) possui uma boa consistência interna, com exceção do Fator 7 “Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho” que obteve, na aplicação feita no FNDE, um Alpha de Cronbach ainda mais baixo do que aquele originalmente encontrado pelo autor na pesquisa realizada no Banco do Brasil.

A seguir, serão apresentados a média e desvio padrão encontrados para cada um dos fatores do instrumento.

3.1.2 – Média e desvio padrão dos fatores do instrumento

A Tabela 4 apresenta os resultados encontrados na pesquisa realizada no FNDE para cada um dos sete fatores mencionados por Bedani (2006):

Tabela 4 – Média e Desvio-Padrão dos Fatores do Instrumento de Clima Organizacional

Dimensão	Fator	Média	Desvio-Padrão
Psicossocial	Estilo de Gerência	3,47	1,11
	Comprometimento Organizacional	3,47	0,86
	Trabalho em Equipe	3,62	0,89
	Reconhecimento	3,11	1,14
Organizacional	Carga de Trabalho	3,20	1,18
	Condições de Trabalho	2,99	0,91
	Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho	3,18	0,81

Na **dimensão psicossocial**, o fator que apresentou a média mais alta (3,62) foi “**Trabalho em Equipe**”, com desvio-padrão de 0,89. Esse resultado aponta que os participantes da pesquisa escolheram entre os pontos 3 “não concordo nem discordo” e 4 “concordo um pouco” com as afirmações feitas no instrumento, sinalizando que o FNDE ainda precisa desenvolver melhor a capacidade dos seus servidores de trabalhar em equipe. O desvio-padrão baixo (0,89) mostra que foi grande o nível de concordância entre os respondentes quanto às respostas dadas às questões levantadas.

Ainda na dimensão psicossocial, observa-se que o fator “**Reconhecimento**” foi o que apresentou a média mais baixa (3,11), com um desvio-padrão de 1,14. Esse resultado, mais próximo do ponto 3 da escala “não concordo nem discordo” demonstra que os respondentes ficaram em dúvida com relação às afirmativas feitas sobre o reconhecimento do seu trabalho pela organização. Esse resultado pode estar evidenciando que o FNDE precisa buscar mecanismos que possam levar os servidores a perceberem, de forma mais explícita, que a organização valoriza o trabalho que eles realizam. O desvio-padrão alto demonstra que houve pouca concordância entre as respostas dadas pelos participantes aos itens desse fator, o que parece reforçar a pouca visibilidade que o servidor tem em relação ao reconhecimento organizacional.

Na **dimensão organizacional** o fator “Carga de Trabalho” obteve a maior média (3,20) e um desvio-padrão de 1,18. Novamente, é possível perceber que, também neste fator as respostas ficaram mais próximas do ponto 3 da escala “não concordo nem discordo”, ressaltando a dúvida dos respondentes quanto à concordância com as afirmações feitas. O resultado demonstra que os participantes da pesquisa não souberam avaliar com segurança se a carga de trabalho do FNDE está adequada. O desvio-padrão alto reforça esse aspecto de incerteza.

A menor média (2,99), na dimensão organizacional, foi atribuída ao fator “**Condições de Trabalho**” que teve desvio-padrão de 0,91. O resultado aponta que as respostas ficaram entre os pontos 2 (discordo um pouco) e 3 (não concordo nem discordo), destacando que os respondentes evitaram afirmar que as condições de trabalho no FNDE são realmente as mais adequadas. O desvio-padrão baixo mostra ter havido alta concordância entre as respostas dadas pelos participantes da pesquisa quanto aos itens que compõem o fator.

3.1.3 – Estudo de Correlações

A partir dos dados obtidos com a pesquisa buscou-se investigar, também, possíveis associações existentes entre as variáveis demográficas - Gênero, Escolaridade, Faixa Etária,

Tempo de Serviço no FNDE, Lotação, Cargo e Função - e os sete fatores do instrumento: 1) Estilo Gerencial; 2) Comprometimento Organizacional; 3) Trabalho em Equipe; 4) Reconhecimento; 5) Carga de Trabalho; 6) Condições de Trabalho; 7) Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho. A Tabela 5 mostra os resultados das correlações encontradas:

Tabela 5 – Correlação entre as Variáveis Demográficas (VI's) e os Fatores do Instrumento (VD's)

VI \ VD	Fator 2		Fator 6		Fator 7	
	r	p	r	p	r	p
Gênero					0,010	0,174*
Faixa Etária	0,017	0,162*				
Tempo de Serviço	0,001	0,216**			0,022	0,156*
Função	0,001	-0,363**	0,043	-0,137*	0,001	-0,243**

* $p \leq 0,05$

** $P \leq 0,01$

Observa-se na Tabela 5 que somente quatro variáveis demográficas apresentaram correlações significativas com alguns dos fatores do instrumento de Clima Organizacional. As correlações ocorreram da seguinte forma: Gênero com o Fator 7 (Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho); Faixa Etária com o Fator 2 (Comprometimento Organizacional); Tempo de Serviço com o Fator 2 (Comprometimento Organizacional) e com o Fator 7 (Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho); Função com o Fator 2 (Comprometimento Organizacional), com o Fator 6 (Condições de Trabalho) e com o Fator 7 (Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho). A explicação de cada uma dessas correlações será feita a seguir:

a) Gênero

Foi observada correlação positiva entre essa variável e o Fator 7 “Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho”. O resultado sinaliza que, entre os participantes da pesquisa, são os homens que percebem como mais claramente definidos e bem divulgados a missão, as políticas, as diretrizes e os objetivos da organização, bem como o padrão de desempenho esperado.

b) Faixa Etária

Houve correlação positiva entre essa variável e o Fator 2 “Comprometimento Organizacional”, apontando que os respondentes com maior faixa etária foram os que demonstraram ter maior comprometimento com a organização.

c) Tempo de Serviço

Essa variável apresentou correlação positiva com o Fator 2 “Comprometimento Organizacional” e com o Fator 7 “Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho”. Esses resultados mostram que, entre os participantes da pesquisa, aqueles que trabalham há mais tempo no FNDE são os mais comprometidos com a organização, além de perceberem como mais claramente definidos e bem divulgados a missão, as políticas, as diretrizes e os objetivos da organização, bem como o padrão de desempenho esperado.

d) Função

Essa variável apresentou correlação negativa com o Fator 2 “Comprometimento Organizacional”, com o Fator 6 “Condições de Trabalho” e com o Fator 7 “Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho”. Essas correlações permitem inferir que quanto maior o nível da função gratificada que os participantes da pesquisa possuem no FNDE:

- menor é o grau de comprometimento com a organização;
- há menos conhecimento das condições de trabalho dos servidores;
- a missão, políticas, diretrizes e objetivos da organização, bem como o padrão de desempenho esperado são percebidos de forma pouca clara.

É importante ressaltar que o maior nível da função gratificada no FNDE é o de “Direção de Assessoramento Superior” (DAS), que tem um valor de remuneração mais alto e uma rotatividade maior de ocupantes. Sempre que há mudanças na composição da diretoria de um órgão, essas funções são as primeiras a serem devolvidas. Essa temporalidade porque passa os ocupantes de DAS, a qual muitas vezes se associa ao pouco tempo de serviço na organização, pode explicar o sinal negativo encontrado na correlação entre a variável “Função” e os três fatores do instrumento. Por não serem servidores efetivos do FNDE, essa característica da temporalidade acaba por se refletir no pouco comprometimento organizacional, no menor conhecimento das condições de trabalho do Órgão e na menor clareza com relação à missão,

políticas e objetivos da organização, bem como no conhecimento do padrão de desempenho esperado.

3.2 – Sugestões de Melhoria do Clima Organizacional do FNDE

Os resultados apresentados e discutidos no subitem anterior permitem ao FNDE uma reflexão sobre alguns pontos que podem ser fortalecidos com o objetivo de melhorar o clima organizacional. Essa reflexão será feita tomando-se por base cada um dos sete fatores que compõem o instrumento de clima organizacional utilizado na pesquisa.

- **Estilo de Gerência** – O fator em questão apresentou média de 3,47, apontando que os participantes escolheram entre os pontos 3 “não concordo nem discordo” e 4 “concordo um pouco” na escala de concordância utilizada na pesquisa. Essa média sinaliza que os participantes do estudo não estão certos de que há um bom estilo de gerência no órgão. Para o alcance de uma média maior do fator em uma nova pesquisa, seria interessante que o FNDE realizasse mais capacitações envolvendo seus diretores e coordenadores, buscando técnicas inovadoras de gerência e poder de liderança, com oficinas direcionadas à realidade de cada diretoria.
- **Comprometimento Organizacional** – O fator também apresentou média de 3,47, se igualando na escala de concordância com o fator acima mencionado. O resultado aponta que o FNDE pode melhorar o comprometimento organizacional do órgão buscando maior transparência quanto aos seus objetivos e divulgação intensa dos resultados obtidos pelos trabalhos desempenhados em cada setor.
- **Trabalho em Equipe** – Como a média encontrada para o fator (3,62) na pesquisa não conseguiu atingir o nível de concordância 4 “concordo um pouco” ou 5 “concordo totalmente”, ficou evidenciado que o FNDE precisa direcionar esforços no sentido de melhorar o trabalho desenvolvido por equipes. Nesse sentido, seria importante para o órgão trabalhar o espírito de equipe dos servidores, visando à melhoria da qualidade dos serviços e do relacionamento interpessoal dos seus colaboradores, com incentivos que possam motivá-los a trabalhar em equipe.

- **Reconhecimento** - Como sugestão de melhoria ao fator que se apresentou com uma média baixa, seria interessante que o FNDE desenvolvesse metodologias que envolvessem premiações a equipes de trabalho que se destacam no decorrer do ano, ou mesmo ao servidor que demonstrar desempenho superior ao restante das pessoas. Acredita-se que se o FNDE estimular a auto-estima dos seus servidores, o retorno será compatível com a expectativa dos seus colaboradores, pois com esse método, os premiados estariam motivados a continuar o excelente trabalho e os que não conseguissem, poderiam lutar para alcançar níveis maiores de desempenho e satisfação.
- **Carga de Trabalho** – Pelo fato do fator também ter apresentado uma média baixa, cabe ressaltar que o FNDE já caminha para a melhoria desse dado com a inserção de novos servidores concursados. Se a organização investir na qualidade de seus servidores, realizando capacitações direcionadas ao trabalho específico de cada área, com dinâmicas que possam aproximar os grupos envolvidos e realmente fortalecer todo o quadro de pessoal com servidores concursados, acredita-se que numa nova pesquisa, o fator poderá apresentar-se de forma mais positiva.
- **Condições de Trabalho** – O referido fator foi o que se apresentou com o menor índice dentre os demonstrados na pesquisa. Seria importante que o FNDE se esforçasse no sentido de realizar as reformas prometidas quanto à infra-estrutura do prédio, bem como, a melhoria dos seus equipamentos e mobiliários. Com esse investimento a organização poderá elevar o nível de qualidade e satisfação dos seus servidores.
- **Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho** – Para o fator em questão, seria relevante que o FNDE desenvolvesse mecanismos de transparência e divulgação dentro do órgão, no sentido de uniformizar os conceitos, missão e objetivos da organização, bem como, expandir os conhecimentos dos seus servidores em relação às atividades e competências, divulgar com maior intensidade o trabalho desempenhado pelos seus servidores e os benefícios que os recursos disponibilizados pelo órgão trazem à Educação como um todo.

Conclusão

O presente estudo procurou investigar o clima organizacional do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). O objetivo geral foi identificar vários aspectos do ambiente organizacional que podem interferir na gestão, desempenho e satisfação dos seus servidores.

A abordagem para a pesquisa foi do tipo quantitativa, composta por questões demográficas e por perguntas focadas em duas dimensões: psicossocial e organizacional envolvendo sete fatores - Estilo de Gerência, Comprometimento Organizacional, Trabalho em Equipe, Reconhecimento, Carga de Trabalho, Condições de Trabalho, Clareza Organizacional e Padrão de Desempenho.

A pesquisa contou com a participação de 217 pessoas, representando 33% do total de servidores ativos e, envolveu todas as áreas que compõem a estrutura organizacional do FNDE.

No estudo, verificou-se que todos os fatores abordados na pesquisa precisam de uma atenção especial do Órgão, pois nenhum dos aspectos mensurados na pesquisa conseguiu atingir a média de escala de concordância entre 4 (concordo um pouco) ou 5 (concordo totalmente), atingindo no máximo, a média de 3,62 para o fator trabalho em equipe.

Os fatores “reconhecimento” e “condições de trabalho” foram os que apresentaram resultados mais baixos (3,11 e 2,99 respectivamente) sinalizando que o FNDE deve concentrar os seus esforços para o alcance de médias mais positivas em uma nova pesquisa.

Para aumentar a média do fator “reconhecimento”, seria interessante que o Órgão pudesse subsidiar mudanças na sua política de pessoal visando melhorar a auto-estima e a motivação dos seus servidores.

Quanto ao fator “condições de trabalho”, é importante destacar que o FNDE tem em seu planejamento a intenção de realizar reformas estruturais no prédio e também modernizar seus equipamentos e mobiliários, no entanto, essa meta ainda não foi alcançada. Acredita-se que se realmente todas as reformas e aquisições forem efetuadas o problema “condições de trabalho” poderá ser amenizado e a satisfação dos servidores com relação a esse fator poderá ser confirmada em um novo estudo.

Em relação aos aspectos demográficos a variável “escolaridade” chamou a atenção pelo aspecto positivo que pode ser inferido a partir do resultado encontrado na pesquisa. Observou-se que a escolaridade dos servidores do FNDE é boa, pois a maior parte dos respondentes (69,6%) relatou ter nível superior completo, alguns com pós-graduação já concluída ou em

andamento. Esse resultado sinaliza que o empenho do FNDE em patrocinar os estudos dos servidores por meio de bolsas de estudo e, recentemente, inserção de incentivos financeiros tem sido um bom impulso para o aumento do nível educacional dos seus colaboradores.

Foram encontradas correlações entre quatro variáveis demográficas – Gênero, Faixa Etária, Tempo de Serviço e Função - e três dos sete fatores que compunham o instrumento de clima organizacional, apontando que: a) os homens percebem mais claramente definidos e bem divulgados a missão, as políticas, as diretrizes e os objetivos da organização, bem como o padrão de desempenho esperado do que as mulheres; b) os servidores com mais idade são os mais comprometidos com a organização; c) os servidores que trabalham há mais tempo no FNDE mostraram-se mais comprometidos com a organização, além de perceberem mais claramente definidos e bem divulgados a missão, as políticas, as diretrizes e os objetivos da organização, bem como o padrão de desempenho esperado; d) quanto maior o nível da função gratificada que os participantes da pesquisa possuem no FNDE, menor é o grau de comprometimento com a organização, há menos conhecimento das condições de trabalho dos servidores e a missão, políticas, diretrizes e objetivos da organização, bem como o padrão de desempenho esperado são percebidos de forma pouca clara.

Pesquisas de clima organizacional, conforme atesta a literatura da área, fornecem excelentes subsídios que devem ser utilizados para promover mudanças que contribuam para melhorar o desempenho dos servidores e, por conseqüência, da organização como um todo. Elas devem ser feitas periodicamente, e seus resultados devem ser analisados de forma a contribuir, efetivamente, para a melhoria do ambiente organizacional.

Os resultados encontrados nesta pesquisa não podem ser generalizados, mas podem servir de incentivo à realização de novos estudos que busquem investigar o clima organizacional em órgãos do serviço público brasileiro.



REFERÊNCIAS

- AMBONI, N. **Liderança, comunicação e Clima Organizacional**: um estudo comparativo dos Centros e Departamentos de Ensino da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1986.
- BEDANI, M. Clima Organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agência de viagens e turismo. **Psicologia para América Latina**. Vol. 07, 2006.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, Vol. 16, nº. 2, p. 258-273, mai/ago. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132006000200007&script=sci_arttext>. Acesso em: 21 jul. 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**, Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (organizadores). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- ETZIONI, A. **Organizações Complexas**. São Paulo: Atlas, 1973.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura Organizacional**. São Paulo. MC. Grow Hill, 1991.
- GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY Jr. **Organizações: comportamento, estrutura, processos**. São Paulo: Atlas, 1981.
- GUIMARÃES, C.C. M.; BARBERO, E. R.; BOSE, M. As interfaces entre o poder e o clima organizacional: um estudo de caso de uma organização do terceiro setor. **VII SEMEAD**, USP, São Paulo, 2004.
- GÜINTER, H; ROZESTRATEN, R. J. A. Psicologia Ambiental: algumas considerações sobre sua área de pesquisa e ensino. 1993. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, **9**, 107-122.
- KATZ, D; KAHN, R. **Psicologia Social das Organizações**. 1970. São Paulo. Atlas.
- LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.
- LEITÃO, J. **Relações entre Clima Organizacional & Transferência de Treinamento**. Brasília. Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto de Psicologia. Universidade de Brasília. 1996.
- MAGRO, D. **Um estudo sobre clima organizacional da UDESC**. 2005. 112f. Dissertação (Mestrado em Administração) Centro de Ciências da Administração, Universidade de Santa Catarina. Santa Catarina. Disponível em: <http://www.tede.udesc.br/tde_busca/arquivo.php?codarquivo=50>. Acesso em: 20 jul. 2008.

MELLO, A. **Como aplicar uma pesquisa de clima organizacional?** Grupo Catho. Disponível em <<http://www.catho.com.br/estilo.rh>>. Acesso em 20 jul. 2008.

MELLO, M.S. O. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho:** um estudo de caso da empresa Herbarium. 2004. 431fl. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4188.pdf>>. Acesso em: 21 jul. 2008.

MOTTA, F. P.; CALDAS, M. (orgs). **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: LTC. 2002.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima Organizacional. Pesquisa e Diagnóstico.** 1ª. Ed. Lorena: Stiliano. 1999.

SEGUNDO, J. **Influência de liderança no clima organizacional.** Disponível em: <<http://www.joseseundo.hpg.ig.com.br/clima.htm>>. Acesso em 20 jul. 2008.

SILVA, N. T. da. **Clima Organizacional:** uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior. 2003. 140f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Instituto de Engenharia, Universidade de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em:<<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/9954.pdf>>. Acesso em 22 jul. 2008.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VIEIRA, R.G.; VIEIRA, S.P. A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. **Revista de Divulgação Técnico Científica do ICPG.** Vol 1 n. 4. jan/mar.2004.

XAVIER, O. S. Clima organizacional na pesquisa agropecuária: percepção e aspiração. **Revista da Administração,** 21 (4), 33-48. 1986.

ANEXO A

Pesquisa de Clima Organizacional

Caro colega,

- Estou fazendo minha Monografia para concluir a Especialização em Gestão de Programas e Projetos Educacionais na UnB.
- Você poderia me ajudar respondendo às perguntas deste questionário? Sem a sua ajuda não terei condições de realizar esta pesquisa.
- Você não precisa se identificar e as respostas serão tratadas confidencialmente e de forma agrupada, para garantir o **total anonimato** de todos os participantes da pesquisa.

Instruções:

- A seguir, você encontrará uma relação de itens referentes à percepção que os servidores do FNDE possuem a respeito do seu ambiente de trabalho.
- Escolha o ponto da escala que melhor representa **sua opinião pessoal** sobre o item, e marque um “**X**” no espaço correspondente à direita, para indicar qual seu nível de concordância com a afirmação que está sendo feita.

1 = discordo totalmente	4 = concordo um pouco
2 = discordo um pouco	5 = concordo totalmente
3 = não concordo nem discordo (em dúvida)	

	1	2	3	4	5
1. Os objetivos do FNDE estão claramente definidos.					
2. Tenho acesso a instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho que realizo.					
3. Todos os setores do FNDE sabem o que está sendo feito em outros setores/áreas.					
4. Meu chefe toma decisões importantes com a opinião da equipe.					
5. Os bons trabalhos que executo são valorizados no meu local de trabalho.					
6. É grande a preocupação com a obtenção de resultados do meu setor.					
7. Meu chefe dispensa tratamento igual a todos que estão sob sua liderança					
8. No meu setor existe definição de prioridades.					
9. As condições de segurança do órgão são satisfatórias.					
10. No meu local de trabalho é dada liberdade para expressão de sentimentos e pensamentos.					
11 Existe muita cooperação entre os membros do meu setor para a realização das atividades.					
12. São ótimas as condições físicas (de higiene, iluminação, arejamento, ruído e/ou temperatura) no meu local de trabalho.					
13. No meu setor o compromisso com os serviços é assumido com disposição, sem precisar de cobrança da chefia					
14. A clareza é uma constante nas atitudes do meu chefe.					
15. O número de funcionários no meu setor é suficiente para o desenvolvimento das atividades.					
16. Meu chefe sempre comunica aos subordinados o que ocorre no local de trabalho.					

17. O sentimento de cooperação é muito estimulado pelo meu chefe.					
18. Sinto-me orgulhoso de trabalhar no FNDE.					
19. Meu chefe faz solicitações muito claras.					
20. Sempre recebo elogios pelos trabalhos de qualidade que realizo.					
21. O FNDE inspira o melhor em mim para o meu progresso no desempenho do meu cargo.					
22. O meu local de trabalho é adequado à realização das minhas atividades.					
23. Sempre sou reconhecido pelos trabalhos que realizo no meu setor.					
24. Meu chefe me transmite entusiasmo e motivação para o trabalho.					
25. Sou tratado com estima e respeito pelos colegas do meu setor.					
26. Os trabalhos desenvolvidos no meu setor são percebidos como realização do grupo.					
27. Meu chefe é receptivo a críticas relativas ao trabalho.					
28. Meu chefe estabelece, em conjunto com os funcionários, os métodos de trabalho a serem usados.					
29. O FNDE é a melhor organização para se trabalhar.					
30. É mais importante para meu chefe solucionar problemas do que punir culpados.					
31. Foi absolutamente correta a decisão que tomei ao vir trabalhar no FNDE.					
32. Meu chefe tem sensibilidade e compreensão suficientes para os fatos que ocorrem às pessoas.					
33. Conheço a programação anual de trabalho do meu setor.					
34. Na minha diretoria as pessoas estão preocupadas em acabar com o desperdício.					
35. A relação volume de serviço/jornada de trabalho não compromete a qualidade dos trabalhos que realizo.					
36. Conversando com amigos, sempre me refiro ao FNDE como uma grande organização para a qual é ótimo trabalhar.					
37. No meu setor, as pessoas sempre tomam iniciativa para realizar sua parte nos objetivos.					
38. No meu setor é constante a preocupação em buscar uma melhor maneira de se fazer os trabalhos.					
39. Tenho participado muito de treinamento/capacitação oferecido pelo FNDE.					
40. Concordo que os rumos traçados pelo FNDE o levarão ao sucesso.					
41. O volume de serviços sob minha responsabilidade é compatível com meu horário de trabalho.					

Por favor, preencha esses dados. Eles são importantes para a pesquisa.

<p>Faixa Etária</p> <input type="checkbox"/> menos de 20 anos <input type="checkbox"/> de 20 a 25 anos <input type="checkbox"/> de 26 a 30 anos <input type="checkbox"/> de 31 a 35 anos <input type="checkbox"/> de 36 a 45 anos <input type="checkbox"/> mais de 45 anos	<p>Sexo</p> <input type="checkbox"/> feminino <input type="checkbox"/> masculino	<p>Tempo de Serviço no FNDE</p> <input type="checkbox"/> Até um ano <input type="checkbox"/> de 02 a 05 anos <input type="checkbox"/> de 06 a 10 anos <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos <input type="checkbox"/> mais de 15 anos	<p>Função</p> <input type="checkbox"/> DAS <input type="checkbox"/> FCT <input type="checkbox"/> FG
<p>Escolaridade</p> <input type="checkbox"/> médio incompleto <input type="checkbox"/> médio completo <input type="checkbox"/> superior incompleto <input type="checkbox"/> superior completo <input type="checkbox"/> especialização incompleta <input type="checkbox"/> especialização completa <input type="checkbox"/> mestrado incompleto <input type="checkbox"/> mestrado completo <input type="checkbox"/> doutorado incompleto <input type="checkbox"/> doutorado completo		<p>Lotação</p> <input type="checkbox"/> GABINETE <input type="checkbox"/> PROFE <input type="checkbox"/> AUDIT <input type="checkbox"/> DIRAT <input type="checkbox"/> DIFIN <input type="checkbox"/> DIRAE <input type="checkbox"/> DIRPE <input type="checkbox"/> DIPRO	
<p>Cargo</p> <input type="checkbox"/> Técnico de nível médio <input type="checkbox"/> Técnico em assuntos educacionais <input type="checkbox"/> Técnico em financiamento e execução de programas e projetos educacionais <input type="checkbox"/> Especialista em financiamento e execução de programas e projetos educacionais <input type="checkbox"/> Outros			