



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

BRUNA DA SILVA

CLIMA ORGANIZACIONAL: Uma análise no setor público a partir da percepção dos servidores do Tribunal de Contas do Distrito Federal

Brasília – DF

2014

BRUNA DA SILVA

CLIMA ORGANIZACIONAL: Uma análise no setor público a partir da percepção dos servidores do Tribunal de Contas do Distrito Federal

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Especialista,
Débora Dorneles Barem

Brasília – DF

2014

BRUNA DA SILVA

CLIMA ORGANIZACIONAL: Uma análise no setor público a partir da percepção dos servidores do Tribunal de Contas do Distrito Federal

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Bruna da Silva

Especialista, Débora Dorneles Barem
Professor-Orientador

Doutora, Tatiane Paschoal,
Professor-Examinador

Doutor, Marcus Vinícius Soares
Siqueira
Professor-Examinador

Brasília, 19 de novembro de 2014

Dedico este trabalho especialmente à minha família,
que é minha base, minha força e me ensina tanto
sobre a vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pelas inúmeras bênçãos concedidas e por sempre me dar forças para lutar por todos os meus sonhos.

Aos meus pais, Mauro e Elaine, que não mediram esforços para me proporcionar uma boa educação e sempre me apoiaram nos momentos mais difíceis dessa caminhada.

À minha irmã, Isabella, pelo companheirismo, cumplicidade e doçura que me motivam diariamente. Ao meu tio Marcelo que gentilmente colaborou na realização deste, e aos servidores do Tribunal de Contas do Distrito Federal que atuaram como base dessa pesquisa.

Aos colegas do curso de Administração que compartilharam tantos momentos ao meu lado e tornaram este processo de aprendizagem muito mais prazeroso.

À minha orientadora, Débora Dorneles Barem pelo suporte e dedicação oferecida.

“Sua tarefa é descobrir o seu trabalho e, então, com
todo o coração, dedicar-se a ele.”

Budha

RESUMO

O clima organizacional é um elemento de fundamental importância para a efetividade organizacional, exercendo forte influência sobre o comportamento e o desempenho dos indivíduos na organização. Desse modo, o estudo das pessoas, bem como de seu ambiente de trabalho, torna-se fundamental para criar estímulos que motivem os indivíduos a alcançarem os objetivos das organizações, atraindo também a preocupação do setor público com o tema. Através de seu estudo é possível obter uma visão geral da organização e compreender como se processam as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Nota-se, no entanto, que apesar da sua importância para a gestão de Recursos humanos e da ampla quantidade de estudos sobre o tema, ainda não se chegou a um consenso acerca de sua definição, o que provoca a sobreposição do conceito de clima com outros constructos, dentre eles, o da cultura organizacional. O presente trabalho objetiva avaliar o clima organizacional de um órgão público, visando identificar a percepção dos seus servidores quanto aos fatores de clima, de modo que os mesmos sirvam de referência na construção de ambientes de trabalho favoráveis aos indivíduos e aos objetivos organizacionais. Para tanto realizou-se uma pesquisa de campo, utilizando questionário construído e validado por Bedani (2006) para levantar os dados necessários para a análise do clima organizacional. A pesquisa também faz uso de dados secundários, analisando de informações contidas em um trabalho sobre cultura realizado anteriormente no mesmo órgão, a fim de comparar os dois constructos. Como resultado, foi constatado que o clima no órgão estudado é satisfatório, destacando os fatores Condições de trabalho e Estilo de Gerência como os que colaboram positivamente com o clima organizacional e o fator Reconhecimento que se apresenta de forma negativa.

1. Clima organizacional.
2. Cultura organizacional.
3. Comportamento organizacional.
4. Setor Público

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional.	29
Figura 2: Etapas para a Gestão do Clima organizacional.	30
Figura 3: Fatores que dificultam a mudança.	47
Figura 4: Fatores que alavancam a mudança.	48
Figura 5: Sentido e força da correlação em função do valor de r	93

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição dos respondentes por área de atuação.....	59
Gráfico 2 - Distribuição dos respondentes por gênero	59
Gráfico 3 - Distribuição dos respondentes por idade.....	60
Gráfico 4 - Distribuição dos respondentes por escolaridade	60
Gráfico 5 - Percentuais do Item 15: O número de funcionários no TCDF é suficiente para o desenvolvimento das atividades	64
Gráfico 6 - Percentuais do Item 35: A relação volume de serviço/jornada de trabalho não compromete a qualidade dos trabalhos que realizo	64
Gráfico 7 - Percentuais do Item 41: O volume de serviços sob minha responsabilidade é compatível com o horário de trabalho	65
Gráfico 8 - Percentuais do Item 2: Tenho acesso a instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho que realizo	67
Gráfico 9 - Percentuais do Item 9: As condições de segurança no TCDF são satisfatórias	67
Gráfico 10 - Percentuais do Item 12: São ótimas as condições físicas (de higiene, iluminação, arejamento, ruído e/ou temperatura) no meu local de trabalho.....	68
Gráfico 11 - Percentuais do Item 22: O meu local de trabalho é adequado à realização das minhas atividades.....	68
Gráfico 12 - Percentuais do Item 1: Estão claramente definidos os objetivos do TCDF e da sua área de atuação.....	70
Gráfico 13 - Percentuais do Item 3: O TCDF sabe o que está sendo feito (de maneira geral) nos órgãos adjacentes	71
Gráfico 14 - Percentuais do Item 8: No TCDF existe definição de prioridades.....	71
Gráfico 15 - Percentuais do Item 33: Conheço a programação anual de trabalho do TCDF.....	72
Gráfico 16 - Percentuais do Item 4: Meu chefe toma decisões importantes com a opinião da equipe	74
Gráfico 17 - Percentuais do Item 7: Meu chefe dispensa tratamento igual a todos que estão sob sua liderança	74
Gráfico 18 - Percentuais do Item 10: No meu local de trabalho é dada liberdade para expressão de sentimentos e pensamentos	75

Gráfico 19 - Percentuais do Item 14: A clareza é uma constante nas atitudes do meu chefe	75
Gráfico 20 - Percentuais do Item 16: Meu chefe sempre comunica aos subordinados o que ocorre no local de trabalho.....	76
Gráfico 21 - Percentuais do Item 17: O sentimento de cooperação é muito estimulado pelo meu chefe	76
Gráfico 22 - Percentuais do Item 19: Meu chefe faz solicitações muito claras.....	77
Gráfico 23 - Percentuais do Item 24: Meu chefe me transmite entusiasmo e motivação para o trabalho.....	77
Gráfico 24 - Percentuais do Item 27: Meu chefe é receptivo a críticas relativas ao trabalho	78
Gráfico 25 - Percentuais do Item 28: Meu chefe estabelece, em conjunto com os funcionários, os métodos de trabalho a serem usados	78
Gráfico 26 - Percentuais do Item 30: É mais importante para meu chefe solucionar problemas do que punir culpados	79
Gráfico 27 - Percentuais do Item 32: Meu chefe tem sensibilidade e compreensão suficiente para os fatos que ocorrem com as pessoas.....	79
Gráfico 28 - Percentuais do Item 18: Sinto-me orgulhoso de trabalhar no TCDF	81
Gráfico 29 - Percentuais do Item 29: O TCDF é a melhor organização para se trabalhar.....	81
Gráfico 30 - Percentuais do Item 31: Foi absolutamente correta a decisão que tomei de trabalhar no TCDF.....	82
Gráfico 31 - Percentuais do Item 36: Conversando com amigos, sempre me refiro ao TCDF como uma organização para qual é ótimo trabalhar.....	82
Gráfico 32 - Percentuais do Item 39: Tenho participado muito de treinamento oferecido pelo TCDF	83
Gráfico 33 - Percentuais do Item 40: Concordo que os rumos traçados pelo TCDF o levem ao sucesso.....	83
Gráfico 34 - Percentuais do Item 6: É grande a preocupação com a obtenção de resultados no TCDF	85
Gráfico 35 - Percentuais do Item 11: Existe muita cooperação entre os membros do TCDF para realização das atividades	85
Gráfico 36 - Percentuais do Item 13: No TCDF o compromisso com os serviços é assumido com disposição, sem precisar de cobrança da chefia.....	86

Gráfico 37 - Percentuais do Item 25: Sou tratado com estima e respeito pelos colegas do meu setor	86
Gráfico 38 - Percentuais do Item 26: Os trabalhos desenvolvidos pelo TCDF são percebidos como realização do grupo.....	87
Gráfico 39 - Percentuais do Item 34: No TCDF as pessoas estão preocupadas em acabar com o desperdício	87
Gráfico 40 - Percentuais do Item 37: No TCDF, as pessoas sempre tomam iniciativa para realizar sua parte nos objetivos na sua área de atuação	88
Gráfico 41 - Percentuais do Item 38: No TCDF é constante a preocupação em se buscar uma melhor maneira de se fazer os trabalhos.....	88
Gráfico 42 - Percentuais do Item 5: Os bons trabalhos que executo são valorizados no meu local de trabalho	90
Gráfico 43 - Percentuais do Item 20: Sempre recebo elogios pelos trabalhos de qualidade que realizo	90
Gráfico 44 - Percentuais do Item 21: O TCDF inspira o melhor em mim para o meu progresso no desempenho do meu cargo.....	91
Gráfico 45 - Percentuais do Item 23: Sempre sou reconhecido pelos trabalhos que realizo no TCDF	91
Gráfico 46 - Percentuais do Item 42: Já ocupei vários cargos desde que entrei no TCDF e sempre em níveis hierárquicos superiores	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Itens do questionário X Fatores de Clima organizacional.....	55
Tabela 2: Médias e desvios padrão dos fatores de Clima organizacional	61
Tabela 3: Médias e desvios padrão dos itens que compõem o fator Carga de trabalho	63
Tabela 4: Médias e desvios padrão dos itens que compõem o fator Condições de trabalho	66
Tabela 5: Médias e desvios padrão dos itens que compõem o fator Clareza organizacional e padrão de desempenho	69
Tabela 6: Médias e desvios padrão dos itens que compõem o fator Estilo de Gerência.....	73
Tabela 7: Médias e desvios padrão dos itens que compõem o fator Comprometimento organizacional.....	80
Tabela 8: Médias e desvios padrão dos itens que compõem o fator Equipe de trabalho	84
Tabela 9: Médias e desvios padrão dos itens que compõem o fator Reconhecimento	89
Tabela 10: Correlações de Pearson	93

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

TCDF – Tribunal de Contas do Distrito Federal

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Contextualização.....	16
1.2	Formulação do problema	19
1.3	Objetivo Geral	20
1.4	Objetivos Específicos.....	20
1.5	Justificativa.....	21
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	Clima organizacional.....	23
2.1.1	Pesquisa de Clima organizacional.....	31
2.1.2	Modelos de estudo de clima	32
2.1.2.1	Modelo de Litwin e Stringer.....	33
2.1.2.2	Modelo de Kolb, Rubin e McIntyre	33
2.1.2.3	Modelo de Bergamini e Coda.....	35
2.1.2.4	Modelo de Martins et al.	36
2.1.2.5	Modelo de Sbragia	37
2.1.2.6	Modelo de James e James.....	39
2.1.2.7	Modelo de Koys & Cotiis	39
2.1.2.8	Modelo de Bedani	40
2.2	Clima e Cultura	42
2.3	Cultura organizacional	43
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	49
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa.....	49
3.1.1	Descrição geral dos dados secundários.....	50
3.2	Caracterização da organização, setor ou área.....	51
3.3	População e amostra	52
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	53
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	56
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	58
4.1	Análise dos dados demográficos	58
4.2	Resultados e análise dos fatores de Clima organizacional	61
4.2.1	Fator: Carga de Trabalho.....	62
4.2.2	Fator: Condições de Trabalho	65
4.2.3	Fator: Clareza organizacional e padrão de desempenho	68
4.2.4	Fator: Estilo de gerência.....	72
4.2.5	Fator: Comprometimento organizacional.....	79
4.2.6	Fator: Trabalho em equipe.....	83

4.2.7 Fator: Reconhecimento	88
4.3 Estudo das correlações.....	92
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	95
REFERÊNCIAS.....	100
Anexo A – QUESTIONÁRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	104

1 INTRODUÇÃO

Na ampla literatura de administração a investigação de um recurso inerente a toda organização se destaca: o ser humano. Muitos estudos partem do pressuposto de que a organização não se resume a um conjunto de partes, sendo um todo, que funciona como um organismo, constituído por um conjunto de seres humanos interconectados por relações sociais. Desse modo, é essencial compreender sua complexidade e a relação indivíduo-organização que caracteriza seu ambiente (PIMENTA; OLIVEIRA; AOUAR, 2012).

Dentre as várias temáticas que compõem o estudo das organizações, na área de Gestão de Pessoas podemos citar o Clima Organizacional, foco deste estudo. O clima organizacional é um dos constructos que determinam o comportamento organizacional e, desse modo, é uma das variáveis psicológicas mais estudadas nas organizações. Por sua forte relação com a percepção dos funcionários a respeito dos aspectos de trabalho, sua investigação contribui para a detecção dos elementos orientadores e reguladores do comportamento humano no ambiente de trabalho (MENEZES; GOMES, 2010).

Cada vez mais as empresas estão investindo na pesquisa de clima organizacional e na melhoria da relação com seus funcionários, buscando identificar os principais valores que interferem e que podem ser aperfeiçoados promovendo a melhoria do desempenho e da produtividade dos funcionários (SANTOS; CODA; MAZZALI, 2010).

Além de proporcionar um ambiente incentivador, o clima como ferramenta de gestão de pessoas pode fornecer indicadores de outras variáveis que possibilitam uma visão geral da organização, e sendo flexível, permite ações de intervenção no ambiente de trabalho, melhorando suas condições (BEDANI, 2007).

Bedani (2007) afirma que a melhoria das performances das organizações somada à manutenção dos resultados positivos por um longo período está relacionada com capacidade da gestão de criar um ambiente energizador e produtivo para a força de trabalho que ali atua.

No setor público impregnou-se a imagem de funcionários poucos dispostos a trabalhar, que privilegiam vantagens e privilégios ao invés do ganho coletivo. Porém, nos últimos 20 anos mudanças são observadas no que diz respeito à imagem do

Estado e dos servidores públicos. O modelo organizacional eficiente e de mercado das empresas privadas adentram o setor público e seus servidores ficam diante da necessidade de alcançar os padrões estipulados por funcionários de empresas privadas, sendo eficientes e competitivos. A adoção de um novo modelo de gerência pública voltado para o desempenho e produtividade dos servidores pode resultar em uma carga de trabalho elevada, alterando suas percepções acerca dos benefícios que aquele ambiente de trabalho lhes proporciona. Diante da maior responsabilidade agora atribuída ao servidor, características culturais do setor, tais como a hierarquia e a ausência de autonomia podem ser barreiras à implementação do novo sistema e ao alcance de eficiência organizacional (CHANLAT, 2002).

Analisou-se o clima organizacional em um órgão da administração pública, no caso, o Tribunal de Contas do Distrito Federal, para fornecer subsídios àqueles que estão à frente do órgão, atuando em sua gestão, de modo que os mesmos consigam implementar ações para que o servidor sinta-se mais acolhido em seu ambiente de trabalho e, conseqüentemente, apresente um desempenho satisfatório. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e de campo, cuja finalidade é analisar a influência das variáveis que compõe o clima organizacional no TCDF. Foi utilizado um instrumento para a medida de clima organizacional que dispunha das variáveis consideradas mais relevantes e adequadas à problemática deste estudo, levando em conta a cultura organizacional no qual o órgão está inserido.

1.1 Contextualização

Diante de um cenário dinâmico, caracterizado por processos de mudanças constantes, no qual estão inseridas as organizações, surge a necessidade da gestão direcionar sua atenção para os recursos humanos que são o grande diferencial das organizações frente a esse cenário (VALERIANO; TALAMINI; OLIVEIRA, 2011). A preocupação em desenvolver uma gestão que procure prestar serviços com qualidade e eficiência aos cidadãos, inevitavelmente, alcança o setor público.

Considerando que os servidores são a base de qualquer organização pública, e que o desempenho organizacional depende do desempenho individual das pessoas que nela estão inseridas, o estudo das pessoas dentro das organizações, bem como de

seu ambiente de trabalho, torna-se fundamental para criar estímulos que motive os servidores a alcançarem os objetivos da organização, apresentando resultados satisfatórios.

O clima organizacional, nesse sentido, proporciona uma visão geral da organização e, sendo mutável, permite o desenvolvimento de ações de melhoria no ambiente de trabalho, caracterizando-se como um importante instrumento da gestão de Recursos Humanos para o gerenciamento de pessoas e para o desenvolvimento organizacional (BEDANI, 2006).

A partir do seu estudo torna-se possível compreender como se processam as relações interpessoais no ambiente de trabalho que sustentam o clima organizacional, orientando o comportamento e o desempenho dos indivíduos inseridos nesse ambiente (LOBO, 2003; PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006). Segundo Mello (2004), o desempenho pode ser aumentado criando-se um clima satisfatório, que atenda as necessidades dos membros da organização e simultaneamente, direcione seus comportamentos motivados para na busca dos objetivos organizacionais. Para tanto, a autora faz importantes considerações que são assumidas também no presente estudo. São elas:

- 1) O clima organizacional está ligado a fatores situacionais e dessa forma, alterando-se as condições em que ocorre, este também poderá ser alterado e influenciar o desempenho, o comportamento e a satisfação dos indivíduos;
- 2) Sua percepção pode ocorrer de variadas formas, considerando-se crenças, valores, referências, experiências passadas, atitudes, emoções, opiniões e interpretações individuais, medidas por meio de um instrumento;
- 3) O clima sofre influências de variáveis e fatores organizacionais internos e externos, formais e informais. Apresenta forte relação com o ambiente específico de trabalho, e as percepções dos indivíduos inseridos nesse mesmo ambiente podem ser variadas.

É importante destacar que o estudo de clima organizacional é realizado há muito tempo, contudo, ainda não foi obtido um resultado consensual sobre sua definição, chegando-se apenas a ideias semelhantes (MELLO, 2004).

Para Bennis (1972, p. 92), por exemplo, “clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras”. Nesse sentido, níveis elevados de clima podem favorecer as contribuições

individuais e, conseqüentemente, trazer ganhos para a organização (SBRAGIA, 1983).

Segundo Oliveira (1995), o clima organizacional abrange as decisões e ações da organização e as percepções, sentimentos e comportamentos dos funcionários em relação às mesmas, sendo orientados por padrões culturais.

Dessa forma, se junta ao constructo o conceito de cultura organizacional e suas implicações. A cultura organizacional é um dos aspectos organizacionais que está intimamente relacionado ao conceito de clima, sendo em muitos casos, confundido com o mesmo. Para Luck (2011), seus conceitos estão tão intrincados que seus limites são definidos arbitrariamente por cada estudioso.

Apesar de terem seus conceitos associados, a cultura e o clima organizacional apresentam suas especificidades. Fontes (2010, p.19) explica que o clima organizacional “é um conceito de raiz individual porque depende da percepção de cada indivíduo acerca dos acontecimentos, práticas e processos organizacionais, já a cultura radica no significado coletivo e partilhado da realidade organizacional”. Além disso, a cultura é mais duradoura, uma vez que se constrói ao longo do tempo a partir de vivências continuadas e disseminadas (LUCK, 2011).

Considerando a importância do clima organizacional no ambiente de trabalho, o estudo a ser realizado pretende analisar quais fatores contribuem para a formação do clima organizacional que, por sua vez influenciam o comportamento e as relações entre os indivíduos e entre o indivíduo e a organização.

Se fossemos estabelecer um comportamento de sucesso dentro do setor público, ele estaria fortemente relacionado com a capacidade do servidor de conciliar interesses, apaziguar conflitos e causar impressões não realistas a respeito do que é (CARBONE, 2000).

Observa-se que os órgãos públicos têm trabalhado na implementação de ações que buscam modificar os comportamentos dos servidores com o objetivo de conciliar os esforços para o alcance dos objetivos determinados pelo órgão com a obtenção da satisfação dos servidores com seu trabalho (GADELHA, 2008).

Segundo Gadelha (2008), os Tribunais de Contas são órgãos independentes que auxiliam o Poder Legislativo no exercício do controle externo da administração pública. Suas atribuições e prerrogativas constam na Constituição Federal de 1988 e são reafirmadas pela Lei Complementar nº 101/2000 – a Lei de Responsabilidade Fiscal. As diretrizes gerais do Tribunal estão definidas em sede constitucional.

Atuando com foco em resultados, como descreve o documento referente ao planejamento estratégico da instituição, o Tribunal elabora seu plano estratégico a partir de uma revisão na análise ambiental, tendo como suporte o monitoramento e registro de fatos e ações ocorridas no período (BRASIL, 2011). Sendo assim, analisar as implicações de seu ambiente, incluindo o clima organizacional predominante no órgão e suas influências no desempenho dos servidores, mostra-se de extrema importância.

1.2 Formulação do problema

De acordo com Pizzinatto et al. (2005), uma vez que o comportamento das pessoas inseridas em uma organização é decorrente do clima percebido no ambiente de trabalho no qual os mesmos estão inseridos, seus impactos refletem não somente nas pessoas em si, mas também na organização.

Baumgartel, Reynolds e Pathan (1984 apud NEVES et al., 2005, p. 296) descrevem que “o clima organizacional favorável é caracterizado por bom desempenho, inovação e facilidade de integração e que um clima organizacional favorável e positivo implica participação e envolvimento do trabalhador”.

Um clima organizacional favorável é de interesse tanto de empregadores quanto de empregados, pois ele beneficiará o desempenho e a satisfação no trabalho. Além disso, as percepções dos indivíduos sobre o ambiente de trabalho refletirão na qualidade do clima organizacional (MELLO, 2004). Se conseguimos construir um clima que traga satisfação aos empregados ao mesmo tempo que canalize seus comportamentos no alcance dos objetivos organizacionais, temos também um clima propício à elevação de sua eficácia (PAULA et al., 2011).

De acordo com o Plano Estratégico que materializa o modelo de gestão estratégica que orienta o Tribunal de Contas do Distrito Federal no cumprimento de sua missão, foram estabelecidas para o órgão as perspectivas de resultados, processos internos e aprendizado e conhecimento. Essas perspectivas estão vinculadas à efetividade da atuação, ao relacionamento, à gestão de pessoas e ao ambiente organizacional (BRASIL, 2011), fatores que podem sofrer interferências do clima predominante.

Tendo como ponto de partida esses conceitos iniciais e considerando que o alcance dessas diretrizes depende do desempenho dos servidores junto a seu órgão de atuação, e que os servidores, por sua vez, podem ter suas ações e comportamentos influenciados por variáveis de clima organizacional, pretende-se realizar uma pesquisa empírica que responda a seguinte pergunta de pesquisa: Porque analisar o clima organizacional e como seus fatores podem influenciar o comportamento do indivíduo na organização?

1.3 Objetivo Geral

O trabalho tem por objetivo geral avaliar o clima organizacional do Tribunal de Contas do Distrito Federal, visando identificar a percepção dos seus servidores quanto aos fatores de clima, de modo que os mesmos possam servir de referência na construção de ambientes de trabalho favoráveis aos indivíduos e aos objetivos organizacionais.

1.4 Objetivos Específicos

Para o alcance do objetivo geral da pesquisa, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Verificar a percepção que os servidores do TCDF têm em relação ao clima organizacional;
- Apontar os principais fatores que influenciam na formação do clima organizacional do TCDF;
- Identificar quais fatores colaboram de forma positiva para a construção do clima organizacional;
- Identificar quais fatores apresentam-se de forma negativa para a construção do clima organizacional.

1.5 Justificativa

O estudo de clima organizacional é fundamental para se compreender como as condições do ambiente de trabalho influenciam o comportamento dos indivíduos, a qualidade de vida no trabalho, o desempenho individual e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

Segundo Valeriano, Talamini e Oliveira (2011), para a adoção de qualquer medida que responda às exigências do ambiente organizacional é necessário que se conheça o ambiente detalhadamente e *a priori*, identificando os fatores do ambiente interno que se relacionam com os funcionários da organização. Dessa forma, a análise do clima organizacional é indispensável para o entendimento do comportamento dos funcionários, possibilitando também uma maior compreensão dos assuntos organizacionais.

Ainda segundo Valeriano, Talamini e Oliveira (2011) como o clima organizacional constitui um importante agente de ligação entre o indivíduo e a organização, o seu conhecimento permite o monitoramento da satisfação e do comprometimento de seus membros, possibilita o desenvolvimento de estratégias e ações que atendam suas reais necessidades e minimizem seus erros, além de aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados.

Segundo Bispo (2004 apud PIZZINATTO et al., 2005), a pesquisa de clima organizacional permite acompanhar o nível de comprometimento de seus colaboradores, além de possibilitar a melhora do desempenho das equipes, a identificação de pontos críticos, e de fornecer informações que possam ser úteis na condução do trabalho.

Apesar da grande quantidade de pesquisas e investigações sobre o constructo, observa-se a inexistência de um consenso sobre a sua definição e sobre os elementos que o compõe, afetando de forma negativa o progresso de sua compreensão. Dada essa inconclusão, é fundamental que o constructo seja mais investigado (PUENTE-PALACIOS; FREITAS, 2006).

A realização da pesquisa no Tribunal de Contas do Distrito Federal encontra sua relevância por se tratar de um órgão público que exerce o controle externo da administração dos recursos públicos do Distrito Federal, com grande respeitabilidade nacional.

Ao se buscar a compreensão do clima organizacional em que estão inseridos os servidores de um órgão público como o TCDF, pretende-se contribuir, a partir das informações produzidas neste estudo, não só para a melhoria do Tribunal como também para o controle da área pública do País, expandindo o conhecimento adquirido na pesquisa para outros órgãos. A intenção é fornecer meios que possam auxiliar no desenvolvimento de medidas de aperfeiçoamento do desempenho da administração pública para que a mesma alcance efetividade na sociedade que a serve.

Justifica-se em termos de relevância prática desse trabalho a melhoria da gestão pública de forma a possibilitar resultados eficientes e de qualidade a partir do bom desempenho de seus servidores. Segundo Spier, Juchem e Cavalheiro (2009), os dados obtidos por meio da pesquisa podem ser de grande serventia para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade de vida, da produtividade dos funcionários e, inclusive para a promoção de novas políticas internas. Isso torna possível a adoção de medidas de intervenção para melhorar o clima organizacional, fazendo com que o desempenho dos funcionários seja reconhecido e melhorado.

Observa-se que o clima organizacional influencia diretamente o comportamento dos funcionários, sua motivação e produtividade. Como toda e qualquer organização depende da motivação de seu potencial humano para alcançar os resultados esperados (Spier, Juchem e Cavalheiro, 2009), a pesquisa contribui novamente com a gestão, identificando e apontando os principais fatores que deverão ser trabalhados e aperfeiçoados dentro do ambiente de trabalho para a melhoria dos serviços prestados.

Em termos de relevância social, o trabalho poderá fornecer subsídios para o desenvolvimento de ações voltadas para o clima organizacional que ofereça bem-estar aos funcionários, melhorando suas relações interpessoais e sua produtividade não só no TCDF, como também em outras áreas da administração pública.

Acredita-se que um maior conhecimento do clima organizacional contribuirá, de forma significativa, para a otimização do desempenho organizacional e para a compreensão da relação do clima com as demais variáveis organizacionais, apresentando alta relevância teórica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão abordados os aspectos teóricos referentes ao clima organizacional, apresentando-se seus conceitos, propósitos e aspectos mais relevantes, para então relatar os principais métodos de diagnóstico de clima organizacional. Serão abordados também aspectos referentes à cultura organizacional, em especial a cultura no setor público, iniciando-se por sua relação com o clima, seguindo-se exposição de seus conceitos e implicações.

2.1 Clima organizacional

De acordo com Menezes e Gomes (2010) citando Ashakanasy, Wilderom & Peterson (2000), o estudo do clima organizacional deu seu primeiro passo com o experimento conhecido como “Experimento de Hawthorne” realizado por Elton Mayo em uma fábrica da *Wester Electric Company*, em Chicago. Nesse experimento Mayo percebeu que modificações realizadas nas configurações física e social do ambiente de trabalho poderiam refletir em alterações emocionais e comportamentais dos funcionários interferindo em seus desempenhos e produtividades. O autor cita também Lewin, Lippitt e White (1939), que analisaram a relação existente entre os estilos de liderança e o clima organizacional bem como o impacto dos mesmos nos comportamentos das pessoas e, dentre outras contribuições advindas de seus estudos, destacaram a importância de pesquisar os elementos culturais para auxiliar a compreensão dos ambientes organizacionais.

Segundo Gosendo (2009) que também traz referências de Lewin, Lippitt e White (1939), seus estudos permitiram entender que o comportamento do indivíduo no trabalho depende tanto de suas características pessoais quanto de sua percepção acerca do clima de trabalho e dos demais elementos que integram a organização. Passa-se então a falar sobre os conceitos de clima social e atmosfera social, divulgados após a Segunda Guerra Mundial junto ao Movimento das Relações Humanas que buscava fortalecer a humanização das relações de trabalho em

oposição ao movimento clássico da Administração científica (MENEZES; GOMES, 2010).

Entre os anos 50 e 60, ocorrem dois movimentos que marcam os conceitos de gerência e fortalecem a preocupação com a relação indivíduo-organização e com o ambiente de trabalho (MELLO, 2004).

É a partir da década de 60 que proliferam os estudos sobre o tema na busca por compreender o clima no contexto organizacional, bem como descrever e entender o comportamento humano no âmbito das organizações. O problema consiste na falta de uma medida sólida e de confiança de um constructo que não se sabe ainda ao certo como definir. Observa-se que grande parte dos estudos referentes ao clima está associada aos aspectos do ambiente organizacional, mas a diversidade desses aspectos resulta em variações quanto aos fatores que comporiam o constructo (GOSENDO, 2009).

Desse modo, o conceito de clima organizacional vem sendo cada vez mais discutido e estudado no âmbito do ambiente organizacional. Nota-se, no entanto, que apesar da ampla quantidade de estudos as definições de clima, tanto de autores estrangeiros, como de autores brasileiros, são ainda heterogêneas e discrepantes entre si (OLIVEIRA, 1995). A falta de um consenso acerca das variáveis que compõe o clima organizacional faz com que o constructo apresente-se através de uma série de perspectivas e universos teóricos (LOBO, 2003).

Puente-Palacios e Freitas (2006) cita Freitas (2005) para explicar a confusão quando utilizamos o termo clima, que esclarece: o termo clima organizacional expressa uma metáfora que provém da meteorologia e dessa forma, traz a ideia de mudança e instabilidade, exercendo influência sobre o comportamento dos indivíduos. Da mesma forma, o clima organizacional é entendido como um fator mutável, pois representa um estado momentâneo da organização, podendo influenciar o comportamento e o desempenho dos indivíduos que nela estão inseridos.

Na mesma linha, Bedani (2006) também relaciona o clima organizacional a uma metáfora derivada da meteorologia, pois, da mesma forma que a reação das pessoas varia conforme submetidas ao calor, frio, chuva ou seca, elas também vão apresentar reações distintas quando expostas aos aspectos ligados ao ambiente de trabalho.

Para identificar esse estado momentâneo da organização, deve-se considerar a menção de decisões, de valores, crenças, opiniões, sentimentos e comportamentos dos empregados (MELLO, 2004).

Martins et al. (2004), citando Alvarez (1992) e Souza (1983), explica que o clima organizacional pode ser estudado sobre três vertentes. Alguns autores consideram o clima uma variável independente, que gera impacto direto sobre outras variáveis da organização, preocupando-se em identificar a percepção dos indivíduos quanto ao clima como influenciador da geração de satisfação e rendimentos dos mesmos. Para outros, o clima é uma variável interveniente, sendo um conector de dimensões organizacionais (estrutura, satisfação, rendimento). Existem ainda os autores que defendem o clima como variável dependente, sendo um efeito, e focam seus estudos na identificação do quanto a estrutura organizacional, programas de treinamento e características pessoais afetam a percepção dos indivíduos sobre o clima organizacional. Nota-se que muitos autores conceituam o clima organizacional assumindo mais de uma das possibilidades.

Segundo Lobo (2003), o clima é uma característica organizacional, potenciadora de perfis comportamentais. Para a autora, clima organizacional se resume ao conjunto das percepções individuais resultantes da estrutura organizacional ou da relação que os indivíduos têm com a organização. As percepções dos indivíduos irão formar opiniões acerca do ambiente de trabalho do qual fazem parte e estas conduzirão suas reações, ações e decisões (MARTINS et al., 2004).

Oliveira (1995) também concorda que o clima organizacional está voltado para as percepções e interpretações das pessoas no que diz respeito às organizações. Para o autor, o clima reflete o estado momentâneo da organização decorrente das ações e reações provocadas em seus funcionários. Ao falar sobre percepções, interpretações e reações dos indivíduos quando expostos ao ambiente da empresa, devemos considerar os sentimentos e emoções dos indivíduos, componentes que também estão incluídos no clima, uma vez que estes concomitantemente influenciam e são influenciados pelas suas percepções e comportamentos.

Puente-Palacios e Freitas (2006) defendem que o clima organizacional não é composto de percepções individuais e sim se origina delas. Dessa forma, as percepções individuais sobre as ações percebidas surgem e se sustentam coletivamente se forem atribuídos a elas, significados comuns.

É constatado que a abordagem das percepções compartilhadas pode ser usada como fundamento da validade consensual quando há considerável concordância entre grupos, unidades ou organizações. Isso se deve ao fato da maioria dos estudos considerar a organização como unidade de medida, questionando-se a concordância nas percepções do clima representam a organização como um todo (GOSENDO, 2009).

Diante da diversidade de conceitos encontrados na literatura sobre clima organizacional, há uma dificuldade em limitar as fronteiras do conceito de clima que acaba se sobrepondo a outros constructos, como satisfação, motivação e cultura organizacional (GOSENDO, 2009). Sendo assim, é necessário diferenciá-los, bem como apresentar suas especificidades.

Quanto à satisfação, estudos comprovam a existência da sua relação com o clima organizacional, porém “não se pode aceitar a afirmação de redundância e de causalidade entre os dois constructos, como se o diagnóstico de clima fosse apenas uma maneira diferente de se avaliar a satisfação dos empregados” (GOSENDO, 2009, p. 29).

Coda (1997) é um exemplo disso quando define o clima organizacional como o indicador do nível de satisfação ou insatisfação percebido pelos funcionários da organização, formado por aspectos extrínsecos, tais como salário, benefícios, reconhecimento, chefia, colegas de trabalho, entre outras, que precisam ser atendidas no ambiente de trabalho. Assim, o clima seria um indicador do quão satisfeitos ou insatisfeitos estão os membros de uma organização quanto aos aspectos da cultura ou realidade aparente num determinado momento.

Puente-Palacios e Freitas (2006) não concordam com a utilização da variável satisfação como indicador de clima, pois, para as autoras, clima e satisfação consistem em constructos teoricamente diferenciáveis. O clima se refere à percepção de ocorrência de práticas organizacionais pelo empregado, enquanto a satisfação seria uma avaliação do funcionário sobre o que ele recebe da organização, em comparação com o que esperava.

O conceito de satisfação envolve obrigatoriamente uma avaliação realizada pelos funcionários acerca da vida organizacional que não existe no conceito de clima, por ter uma natureza descritiva e perceptual e não avaliativa. No entanto, é importante destacar que a satisfação exerce influência na percepção do clima organizacional,

uma vez que a satisfação é uma resposta avaliativa acerca das características percebidas tanto no trabalho quanto na organização (GOSENDO, 2009).

Os conceitos de clima e motivação também se confundem. Assume-se que os indivíduos podem reagir de maneiras diferentes diante de uma mesma situação dependendo do motivo interior que norteia suas ações e comportamentos. Isso faz com que a motivação seja um fenômeno no nível do indivíduo, que surge dos desejos e necessidades do mesmo e direciona seu comportamento. O clima, por sua vez, ainda que encontre seu ponto de partida nas percepções individuais, consiste em um fenômeno coletivo. Desse modo, a participação da motivação na definição do clima, se dá pela influência que a mesma exerce sobre as experiências, os relacionamentos e a maneira como as pessoas percebem os aspectos da vida organizacional. A motivação pode ser considerada o conjunto de fatores que vai determinar o comportamento dos indivíduos em seu ambiente de trabalho (GOSENDO, 2009).

Para Neves (1990 apud NEVES et al., 2005) o clima organizacional tem uma forte relação com o ambiente interno no qual estão inseridos os membros da organização e com o grau de motivação dos mesmos, desse modo, como qualidade do ambiente organizacional que é percebido pelos funcionários da organização e que interfere em seus comportamentos, quando há um aumento da motivação, o clima organizacional também eleva e reflete em sentimentos positivos, tais como satisfação, interesse e bom desempenho.

Para Kolb (1978) o clima organizacional é criado a partir da combinação das normas, valores e estruturas da organização com a motivação de seus membros, tornando de suma importância identificar e compreender o clima da organização, pois é através dessa compreensão que será possível direcionar a motivação dos funcionários. Quando existe um clima organizacional satisfatório e ao mesmo tempo direcionado aos objetivos da organização, obtêm-se maior eficiência.

O Clima organizacional também é definido por muitos autores, a partir de sua relação com a cultura. De acordo com Souza (1978), o clima organizacional não se resume a um estado momentâneo. Este seria um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura, que seriam os preceitos (autoridade e conjunto de regulamentos); a tecnologia (conjunto de instrumentos e processos utilizados na organização); e o caráter (conjunto de manifestações afetivo – volitiva espontâneas dos indivíduos). Considerando que cada um desses elementos é composto por

diversas variáveis, o clima se altera conforme ocorrem alterações nas variáveis culturais.

Esses dois conceitos são tão utilizados de forma similar, que para este trabalho, será apresentado adiante mais detalhadamente as diferenças e especificidades dos dois conceitos.

Apesar das diversas características estruturais e etiológicas utilizadas para definir o constructo, que originam uma enorme quantidade de conceitos de clima organizacional, variando de autor para autor, em resumo, pode-se definir clima como “um fenômeno organizacional dinâmico e complexo, construído a partir da interação de diversas variáveis organizacionais e pessoais” (BEDANI, 2006, p.2).

Para o trabalho, é adotado o conceito de Coda (1998) também utilizado por Bedani (2006) na construção seu modelo de clima organizacional que, por sua vez, será usado no desenvolvimento dessa pesquisa. Coda (1998) assim define o clima organizacional:

O clima organizacional diz respeito ao que as pessoas acham que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização. Talvez seja esse o maior desafio em relação ao conceito de Clima Organizacional: só pode ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da organização. Em resumo, Clima Organizacional é uma medida da percepção que os empregados têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde atuam (CODA, 1998 apud BEDANI, 2003, p. 2).

É importante ressaltar que existem diversos outros conceitos na literatura sobre clima organizacional. No entanto, optou-se pela apresentação desses, pois acredita-se que os mesmos tenham alcançado um bom grau de compreensão sobre o que abrange o tema a ser desenvolvido pelo trabalho.

Outro aspecto que merece destaque quando estudamos o constructo clima organizacional, é o papel da gestão de recursos humanos na construção do ambiente de trabalho. Existe a necessidade das organizações se preocuparem com a sua gestão uma vez que a criação de um clima propício a atender as necessidades dos participantes permite que seus comportamentos sejam motivados para a realização dos objetivos dessa organização, aumentando sua eficácia, como explica Kanaane (1995 apud VALERIANO; TALAMINI; OLIVEIRA, 2011).

O clima organizacional é um critério que destaca organizações que apresentam uma boa gestão de pessoas daquelas que veem seus membros como um simples

recurso (Paula et al., 2011). De acordo com Bedani (2006), gerir o clima organizacional é uma forma de monitorar o comportamento humano nas organizações, sendo possível avaliar processos, variáveis e condições físicas do ambiente de trabalho que exercem influência sobre a conduta, produtividade, motivação e ações das pessoas dentro da organização. Logo, a gestão do clima organizacional pode contribuir para o desenvolvimento de um clima organizacional saudável, que por sua vez, proporcionaria vantagens à organização, como uma melhor performance em suas atividades e ganhos em termos de competitividade. Sabe-se que um clima organizacional favorável traz benefícios mútuos para a organização e seus funcionários. Da mesma forma, o contrário também é verdadeiro, ou seja, todos tendem a perder com um clima organizacional desfavorável (BISPO, 2006). A Figura 1 mostra alguns dos efeitos que o clima organizacional favorável ou desfavorável pode provocar.

CLIMA ORGANIZACIONAL		
← desfavorável	mais ou menos	favorável →
⇒ frustração,	⇒ indiferença,	⇒ satisfação,
⇒ desmotivação,	⇒ apatia,	⇒ motivação,
⇒ falta de integração empresa/funcionários,	⇒ baixa integração empresa/funcionários,	⇒ alta integração empresa/funcionários,
⇒ falta de credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ baixa credibilidade mútua empresa/funcionários,	⇒ alta credibilidade mútua empresa/funcionários,
⇒ falta de retenção de talentos,	⇒ baixa retenção de talentos,	⇒ alta retenção de talentos,
⇒ improdutividade,	⇒ baixa produtividade,	⇒ alta produtividade,
⇒ pouca adaptação às mudanças,	⇒ média adaptação às mudanças,	⇒ maior adaptação às mudanças,
⇒ alta rotatividade,	⇒ média rotatividade,	⇒ baixa rotatividade,
⇒ alta abstenção,	⇒ média abstenção,	⇒ baixa abstenção,
⇒ pouca dedicação,	⇒ média dedicação,	⇒ alta dedicação,
⇒ baixo comprometimento com a qualidade,	⇒ médio comprometimento com a qualidade,	⇒ alto comprometimento com a qualidade,
⇒ clientes insatisfeitos,	⇒ clientes indiferentes,	⇒ clientes satisfeitos,
⇒ pouco aproveitamento nos treinamentos,	⇒ médio aproveitamento nos treinamentos,	⇒ maior aproveitamento nos treinamentos,
⇒ falta de envolvimento com os negócios,	⇒ baixo envolvimento com os negócios,	⇒ alto envolvimento com os negócios,
⇒ crescimento das doenças psicossomáticas,	⇒ algumas doenças psicossomáticas,	⇒ raras doenças psicossomáticas,
⇒ insucesso nos negócios.	⇒ estagnação nos negócios.	⇒ sucesso nos negócios.

Figura 1: Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional.
Fonte: Bispo (2006)

Além de destacar a importância da gestão do clima organizacional para a organização, Bedani (2006) ainda propõe um modelo de gestão de clima, conforme apresentado na Figura 2.

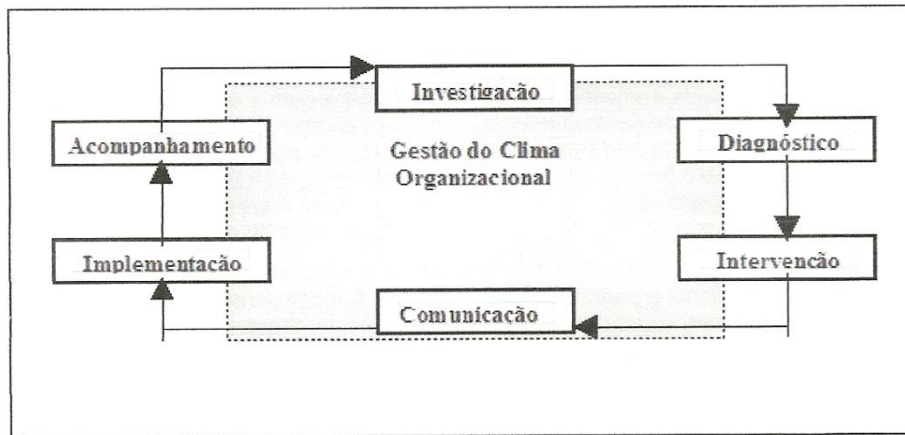


Figura 2: Etapas para a Gestão do Clima organizacional.
Fonte: Bedani (2006)

As etapas da gestão de clima organizacional propostas por Bedani (2006) são caracterizadas da seguinte forma:

1. Investigação: definição do instrumento e realização de pesquisa junto aos membros da organização;
2. Diagnóstico: análise e conferência de dados;
3. Intervenção: elaboração de planos de ação com vistas a melhorar pontos negativos identificados e manutenção dos pontos positivos;
4. Comunicação: divulgação dos resultados da pesquisa e das ações que serão implementadas aos membros da organização;
5. Implementação: realização do plano de ações;
6. Monitoramento: acompanhamento e (re)avaliação contínua das medidas tomadas e dos resultados obtidos.

A presença da gestão de clima organizacional em uma empresa permite a estruturação de ações eficazes que levem a melhora do clima através da identificação de pontos considerados como insatisfatórios pelos indivíduos.

Para identificar problemas reais no ambiente de trabalho, a gestão pode utilizar a pesquisa de clima organizacional, considerada uma ferramenta objetiva e segura, que não compromete a situação atual, fornecendo análise, diagnóstico e sugestões

valiosas para o desenvolvimento de medidas que levem a uma maior qualidade nos serviços prestados, aumento de produtividade e políticas internas (BISPO, 2006).

2.1.1 Pesquisa de Clima organizacional

Considerado um fenômeno momentâneo, o clima organizacional deve ser compreendido instantaneamente antes que o mesmo se altere e não mais possa ser reconhecido. É devido ao fato de o clima ser tão fugaz que muitas pesquisas que não divulgam seus resultados rapidamente, tornam-se ultrapassadas (OLIVEIRA, 1995).

Realizar uma pesquisa de clima organizacional não é simples devido à diversidade de percepções das pessoas acerca dos fatos que ocorrem no ambiente de trabalho. Cada situação pode ser analisada de uma maneira por cada pessoa, havendo grande variedade de interpretações e resultados. Ainda que seja uma tarefa difícil, empresas apostam em pesquisas e análises de clima para promover melhoria nas relações entre os funcionários e com os mesmos, buscando motivar, incentivar e proporcionar satisfação no ambiente de trabalho. A pesquisa de clima objetiva, além de melhorar a maximizar as relações com os funcionários, fornecer-lhes condições de trabalho adequadas, de forma que estes tenham oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional (SANTOS; CODA; MAZZALI, 2010).

Para Bispo (2006, p. 260), “é por meio da pesquisa de clima organizacional que é possível medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa”.

A pesquisa de clima organizacional consiste em um instrumento objetivo e seguro que contribui para a compreensão e resolução de conflitos e problemas que ocorrem no ambiente organizacional (SPIER; JUCHEM; CAVALHEIRO, 2009). É considerada um canal de comunicação entre a alta cúpula e os funcionários de uma organização. Por meio desta, obtém-se e fornecem-se feedbacks, permitindo a identificação das reais necessidades dos funcionários no ambiente de trabalho. Além disso, a pesquisa auxilia a gerência no entendimento das percepções dos funcionários à medida que caracteriza tendências de satisfação ou insatisfação dos mesmos para com a organização, promovendo o desenvolvimento das relações de trabalho e uma melhora do ambiente organizacional. Isso é possível, pois a pesquisa de clima

organizacional levanta as opiniões dos funcionários sobre a realidade organizacional do momento, expondo as percepções dos funcionários a respeito de elementos que afetam o ambiente de trabalho, e conseqüentemente, o desempenho dos mesmos. Dessa forma, torna-se essencial que a organização mapeie essas percepções a fim de, a partir daí, promover seu desenvolvimento (CODA, 1997).

Geralmente, as pesquisas de clima organizacional são realizadas através de questionários e/ou entrevistas com o intuito de coletar opiniões dos funcionários quanto a aspectos que a organização entende ser importante conhecer. Essas informações, após analisadas, poderão refletir de fato o que o pessoal da empresa pensa (OLIVEIRA, 1995).

Vários modelos foram propostos para medir o clima, cada um com sua particularidade de acordo com a percepção do autor que o criou. A seguir serão expostos alguns modelos.

2.1.2 Modelos de estudo de clima

O diagnóstico do clima organizacional pode cumprir-se a partir da análise de diversos fatores que o determinam (VALERIANO; TALAMINI; OLIVEIRA, 2011). Segundo Puente-Palacios (2002),

Embora exista relativa homogeneidade quanto aos aspectos gerais que compõem o clima organizacional, o mesmo não acontece em relação aos fatores ou às dimensões constitutivas, visto que são observadas divergências nem sempre decorrentes das diferenças teóricas ou concepções etiológicas do fenômeno em questão. (PUENTE-PALACIOS, 2002, p. 99)

Tendo em vista a variedade de fatores elencados por cada autor que pesquisa o tema clima organizacional e a diversidade observada no entendimento e na medição do constructo, a seguir serão expostos alguns modelos de medida de clima, onde cada autor aponta os fatores que consideram mais relevantes em sua composição.

2.1.2.1 Modelo de Litwin e Stringer

O modelo proposto por Litwin e Stringer (1968 apud BISPO, 2006) apresenta nove fatores:

- 1) Estrutura: “sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho”;
- 2) Responsabilidade: “sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções”;
- 3) Desafio: “sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções”;
- 4) Recompensa: “sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração”;
- 5) Relacionamento: “sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização”;
- 6) Cooperação: “percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados)”;
- 7) Conflito: “sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas”;
- 8) Identidade: “sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais”;
- 9) Padrões: “é o grau em que a organização enfatiza normas e processos”.

2.1.2.2 Modelo de Kolb, Rubin e McIntyre

Para estudar o tipo de clima organizacional presente em uma organização, Kolb, Rubin e McIntyre (1978, p. 78-80) adaptaram as dimensões do clima organizacional

desenvolvida por Litwin e Stringer (1968) formulando um questionário sobre clima organizacional composto por sete fatores que influenciam o clima, que são:

- 1) Conformismo: “O sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais eles devem amoldar-se ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo”;
- 2) Responsabilidade: “Dá-se responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os superiores cada etapa”;
- 3) Padrões: “A ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca os objetivos estimulantes para eles, comunicando-lhe o comprometimento com esses objetivos”;
- 4) Recompensas: “O grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por um bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado”;
- 5) Clareza Organizacional: “O sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos”;
- 6) Calor e apoio: “O sentimento de que a amizade é uma norma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho.
- 7) Liderança: “A disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados. Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem sucedida. A liderança é baseada na perícia. A organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou dependente delas”.

2.1.2.3 Modelo de Bergamini e Coda

A partir de cinco estudos sobre clima organizacional realizados em organizações brasileiras, públicas e privadas, de grande porte, Bergamini e Coda (1997) identificaram dez principais fatores que influenciam o clima organizacional.

- 1) Liderança: “encorajamento pelo chefe para o desenvolvimento e crescimento profissional; grau de feedback oferecido pelo chefe aos subordinados sobre assuntos que afetam o trabalho na área; discussão sobre os resultados de desempenhos individuais, tendo em vista melhor orientação no trabalho”.
- 2) Compensação: “balanceamento das diferentes formas de remuneração adotadas pela empresa; amplitude do programa de benefícios; pagamento acima do mercado para os melhores profissionais à disposição da empresa; concessão de aumentos por desempenho e realização de metas”.
- 3) Maturidade empresarial: “fornecimento de informações à comunidade sobre as atividades e objetivos da organização; compreensão adequada pelos membros da organização sobre as pressões exercidas pelo mercado, concorrentes e expectativas dos clientes; real consideração das pessoas como o maior patrimônio e comportamento compatível com essa crença; valorização de elevados padrões de desempenho”.
- 4) Colaboração entre áreas funcionais: “existência de respeito e integração entre as diferentes áreas funcionais; estreita colaboração entre os departamentos para atingir os objetivos da empresa”.
- 5) Valorização profissional: “estímulo à formação e ao desenvolvimento de talentos internos; oportunidades de crescimento e de avanço profissional oferecidas; atendimento de aspirações e de expectativas de progresso; qualidade do desempenho apresentado como o critério de maior ponderação nas promoções; prioridade do recrutamento interno para posições de chefia”.
- 6) Identificação com a empresa: “motivação da equipe e busca de objetivos mútuos; sentimento de pertencer a ‘uma grande família’; confiança recebida; compatibilidade da filosofia administrativa ao porte da empresa”.
- 7) Processo de comunicação: “decisões anunciadas prontamente; adequação das informações recebidas ao correto desempenho das atividades;

instrumento facilitador da integração da empresa; clareza e compreensibilidade das informações transmitidas”.

- 8) Sentido do trabalho: “importância atribuída ao que acontece com a organização; utilidade e importância do trabalho realizado no contexto organizacional; firmeza nas ações e empreendimento das mesmas até o final por parte da alta direção”.
- 9) Política global de recursos humanos: “importância atribuída à área de RH diante das demais áreas funcionais existentes; apoio fornecido pelas políticas de RH ao desenvolvimento do trabalho; disponibilidade para ouvir e considerar a diversidade de opiniões”.
- 10) Acesso: “continuidade de realização do mesmo tipo de trabalho até o final da carreira”.

2.1.2.4 Modelo de Martins et al.

Martins et al. (2004) propôs um modelo de pesquisa de clima organizacional constituído por cinco variáveis:

- 1) Apoio da chefia e da organização: existência de comportamentos de suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização para com os empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.
- 2) Recompensa: formas de recompensa utilizadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.
- 3) Conforto físico: ambiente físico, segurança e o conforto proporcionados pela empresa aos funcionários.
- 4) Controle/Pressão: controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e o desempenho dos funcionários.
- 5) Coesão entre colegas: trabalho em equipe e com o vínculo entre os colegas de trabalho.

2.1.2.5 Modelo de Sbragia

Sbragia (1983) realizou um estudo sobre clima organizacional em Instituições de Pesquisa de natureza governamental utilizando um instrumento de pesquisa que contém vinte variáveis:

- 1) Estado de Tensão: “descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções”;
- 2) Conformidade Exigida: “descreve o quanto as pessoas têm flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional; descreve o quanto a organização desenfata a necessidade de obediência a normas e regulamentos formais”;
- 3) Ênfase na Participação: “descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas ideias e sugestões são aceitas”;
- 4) Proximidade de Supervisão: “descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercitar a iniciativa”;
- 5) Consideração Humana: “descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos”;
- 6) Adequação da Estrutura: “descreve o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas; o quanto existe de prática, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos do trabalho”;
- 7) Autonomia Presente: “descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas”;
- 8) Recompensas Proporcionais: “descreve quão bem as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem; o quanto de ênfase é dada em recompensas positivas antes do que em punições; o quão justas são as políticas de pagamento e promoções.
- 9) Prestígio Obtido: “descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização; o quanto a organização projeta seus membros no ambiente”;

- 10) Cooperação Existente: “descreve o quanto a amizade e as boas relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização; o grau de confiança de uns nos outros; o grau com que a interação entre as pessoas é sadia”;
- 11) Padrões Enfatizados: “descreve o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho; a ênfase dada à realização de um bom trabalho”;
- 12) Atitude frente a conflitos: “descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões; a ênfase relativa dada pelas pessoas em ‘levantar o problema’ antes do que em ignorá-lo”;
- 13) Sentimento de Identidade: “descreve o quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer à organização; o quanto as pessoas dão valor à organização da qual fazem parte”;
- 14) Tolerância Existente: “descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva”;
- 15) Clareza Percebida: “descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhe dizem respeito; o quanto a organização informa as pessoas sobre as formas e condições de progresso”;
- 16) Justiça Predominante: “descreve o grau com que predominam nos critérios de decisão as habilidades e desempenhos antes do que os aspectos políticos, pessoais ou credenciais”;
- 17) Condições de Progresso: “descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso”;
- 18) Apoio Logístico Proporcionado: “descreve o quanto a organização provê as pessoas, as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais”;
- 19) Reconhecimento Proporcionado: “descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos”;
- 20) Forma de Controle: “descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do que para policiamento e castigo”.

2.1.2.6 Modelo de James e James

James e James (1989 apud PUENTE-PALACIOS 2002) apresentam um modelo que identifica as percepções dos indivíduos quanto aos eventos percebidos na organização a partir de uma rede de representação mental que são utilizadas como padrões de comparação e sustentadas em valores específicos relativos ao trabalho. Os autores afirmam que o clima será composto por quatro fatores:

- 1) Estresse decorrente do desempenho do papel e da falta de harmonia: estresse decorrente da ambigüidade, ou falta de clareza na definição das responsabilidades atreladas ao papel, quanto à falta de harmonia entre os interesses pessoais e organizacionais.
- 2) Trabalho desafiador e autonomia: refere-se à percepção das características das tarefas e do trabalho, em termos de desafio, variedade, autonomia e importância.
- 3) Liderança e suporte: questões relativas à percepção do papel e do desempenho do líder.
- 4) Cooperação do grupo de trabalho e relações de amizade: refere-se à percepção que o funcionário tem sobre o relacionamento interpessoal e o desempenho de seu grupo no trabalho.

2.1.2.7 Modelo de Koys & Cotiis

Segundo Puente-Palacios (2002), o modelo de Koys & DeCotiis estrutura o clima organizacional a partir de oito fatores:

- 1) Autonomia: percepção de autodeterminação em relação aos procedimentos de trabalho, objetivos e prioridades;
- 2) Coesão: percepção de proximidade entre os membros da organização;
- 3) Confiança: percepção de liberdade e abertura na comunicação com os membros dos níveis mais altos da organização;

- 4) Pressão: abordagem de questões relativas à percepção das demandas de tempo para a finalização das tarefas e para a manutenção de padrões de desempenho;
- 5) Suporte: percepção da tolerância dos supervisores e chefias em relação ao comportamento dos funcionários, incluindo aspectos referentes à possibilidade de aprender com os erros;
- 6) Reconhecimento: valorização das contribuições do funcionário;
- 7) Justiça: percepção da equidade com que a organização trata seus membros;
- 8) Inovação: percepção sobre o encorajamento recebido para a implementação de práticas e comportamentos criativos e inovadores.

2.1.2.8 Modelo de Bedani

Bedani (2006) desenvolveu seu modelo tomando por base a metodologia originalmente desenvolvida pela EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. O modelo compreende sete fatores distribuídos em duas dimensões: psicossocial, que trata de aspectos relacionados aos funcionários; organizacional, que concentra seu foco na organização.

Dimensão psicossocial: envolve sentimentos e atitudes do funcionário perante as pessoas, o trabalho e a organização. Seus fatores são:

- Estilo de gerência: Expõe a maneira como o gerente se comporta tipicamente ou como age, predominantemente, diante de sua equipe com o objetivo de influenciar os indivíduos ou grupos no alcance de objetivos.
- Comprometimento organizacional: Fator que analisa o comprometimento, a percepção de identidade e envolvimento dos funcionários com a organização.
- Trabalho em equipe: Investiga se o funcionário percebe que existe cooperação, soma de esforços, amizade e compreensão entre os funcionários.
- Reconhecimento: Verifica se o funcionário se sente reconhecido e é valorizado no âmbito profissional e pessoal pelos seus colegas de trabalho de níveis hierárquicos inferiores, iguais ou superiores.

Dimensão organizacional: refere-se às condições oferecidas pela organização para o desenvolvimento do trabalho, clareza na comunicação, recompensa e volume de trabalho. Seus fatores são:

- Carga de trabalho: Analisa a percepção dos funcionários quanto às compensações ou contrapartidas da organização frente ao desempenho e contribuição com resultados.
- Condições de trabalho: Refere-se à percepção dos funcionários diante das condições físicas, instrumentos, equipamentos e suporte oferecidos para realização do trabalho.
- Clareza organizacional e Padrão de desempenho: Verifica, na percepção do funcionário, se o planejamento estratégico da organização – missão, políticas, diretrizes e objetivos – e o desempenho esperado estão bem definidos e divulgados.

O referido modelo proposto por Bedani (2006) será utilizado nesta pesquisa, por abranger nos fatores definidos os aspectos considerados relevantes para a pesquisa, encontrados na revisão da literatura. O referido modelo aborda pontos considerados como a razão do aumento ou redução do desempenho, tão essenciais na prestação de serviços de qualidade pelo órgão, tais como carga de trabalho, condições de trabalho e comprometimento organizacional. Também permite a análise da percepção do indivíduo quanto ao nível de clareza organizacional no que se refere ao planejamento estratégico. Além disso, assume como fatores a serem analisados o estilo de gerência, o trabalho em equipe e o reconhecimento, que interferem diretamente nas relações indivíduo-indivíduo e indivíduo-organização, tornando possível atingir com sua utilização todos os objetivos propostos nesse trabalho.

Analisando os modelos apresentados nessa pesquisa, observa-se que a grande maioria compreende o clima organizacional a partir das percepções compartilhadas pelos indivíduos no ambiente de trabalho. Apesar da diversidade de fatores que os compõem, muitos autores apresentam fatores em comum, ainda que com denominações diferentes.

De acordo com Gosendo (2009), existem fatores considerados nos modelos de estudo de clima que se confundem com constructos investigados por estudiosos de comportamento organizacional, tais como comprometimento, suporte organizacional, estilos de gerenciamento, cultura organizacional, entre outros.

2.2 Clima e Cultura

De acordo com Gosendo (2009), existem muitos conceitos sobre clima organizacional, e cada um reflete a compreensão do constructo dentro do pensamento predominante da época. Essa variedade provoca a sobreposição do conceito de clima com outros constructos, dentre eles, o da cultura organizacional, como será apresentado mais a frente.

O clima e a cultura organizacional têm suas origens no mesmo cenário, a organização, mas não se constituem em um mesmo fenômeno (PUENTE-PALACIOS, 2002). Há uma grande confusão entre seus conceitos. Muitos autores chegam a considerá-las equivalentes, mas há a necessidade de apreciar que cada conceito tem suas especificidades.

Dentre os autores que igualam seus conceitos, Pizzinatto et al. (2005) a fim de exemplificar, cita Gronroos (1995) que entende a cultura empresarial como sendo o clima interno da organização.

Esses dois conceitos são, constantemente, tratados de forma associada devido em muito ao fato de pertencerem a um mesmo conjunto de fatores e estarem conectados. Não só é reconhecido que um conceito faz parte do outro, como são confundidos em vários aspectos. Porém, apesar de estarem vinculados à mesma base conceitual, o clima e a cultura apresentam expressões e identidades distintas que serão identificadas conforme forem investigadas (LUCK, 2011).

Puente-Palacios (2002) diferencia os conceitos da seguinte forma: a cultura organizacional tem por objetivo direcionar o comportamento e o desempenho dos indivíduos através de normas, crenças, valores e padrões construídos ao longo da história organizacional; já o clima representa a percepção dos indivíduos quanto aos eventos organizacionais, momentâneos, tomando como base a cultura da organização.

Em geral, identifica-se que o clima organizacional constitui-se na expressão mais à superfície da cultura organizacional e, por isso, mais facilmente observável, caracterizada pelas percepções conscientes das pessoas a respeito do que acontece em seu entorno. O clima é, pois, identificável pelas representações que estas pessoas fazem sobre tudo o que compõe o seu ambiente de vivência e que lhe provoca estimulações, que passam por suas percepções, motivando seu posicionamento a respeito, assumido a partir dos significados construídos em relação a esse conjunto de coisas. O clima organizacional corresponde a um humor, estado de espírito coletivo, satisfação de expressão variável segundo as circunstâncias e conjunturas do momento, em vista do que seu caráter pode ser sobretudo temporário e

eventual, dependendo da resolução das condições que criam essas características – daí ser também cognominado de atmosfera (LUCK, 2011, p. 65).

Souza (1978), por sua vez, defende que o clima resulta da cultura, produzindo também, efeitos sobre ela, existindo uma causalidade circular entre os dois conceitos.

Nesse sentido, Oliveira (1995), também entende que o clima resulta da cultura organizacional. Para o autor, o clima é “o lado emocional e comportamental da cultura, que exprime principalmente os comportamentos dinâmicos e afetivos privilegiados na cultura da organização” (OLIVEIRA, 1995, p.50).

Schneider (1985) afirma que

Enquanto que a pesquisa de clima tem se preocupado com as dimensões ou facetas das políticas que caracterizam um fenômeno organizacional particular (serviços, inovação), estudiosos de cultura desejam compreender: a) as normas e os sistemas de valores que ocasionam as políticas e atividades e b) os modelos com que as normas e valores são comunicados e transmitidos (SCHNEIDER, 1985 apud SÁ LEITAO ET AL, 1998, p.2).

A literatura mostra que existem mais referências à cultura organizacional devido ao seu caráter mais duradouro e denso na determinação dos comportamentos dos indivíduos na organização, sendo construída por vivências continuadas e disseminadas, no entanto, o clima organizacional é mais estudado devido à influência que exerce sobre os indivíduos (LUCK, 2011).

2.3 Cultura organizacional

Tratar da cultura é de extrema importância para o desenvolvimento dessa pesquisa, pois como relata Spier, Juchem e Cavalheiro (2009), a cultura compõe a organização e seus efeitos atuam diretamente no clima organizacional observado no ambiente de trabalho de uma organização. Sua análise proporciona a identificação de disfunção nos fatores culturais que interferem no ambiente organizacional e conseqüentemente na relação entre os indivíduos, reduzindo sua produtividade e desempenho em seu trabalho (PIZZINATTO et al., 2005).

Segundo Freitas (1997), melhorias na eficiência organizacional não são promovidas apenas por mudanças nas estruturas da organização como padrões de autoridade e

meios de comunicação interna, como também por mudanças nas atitudes e percepções dos indivíduos. Assim, pode-se considerar, segundo o autor, que formas de agir e perceber constituem representações de valores e pressupostos culturais de uma determinada organização.

De acordo com Gadelha (2008, p.20), “a cultura permeia o universo da existência humana e está também presente nas partes desse todo” e, desse modo, os grupos sociais, famílias, as comunidades e organizações vão desenvolver suas próprias culturas com base em uma cultura maior do qual o grupo pertence.

De um modo geral, as organizações no Brasil refletem as características percebidas na cultura brasileira, que ficam ainda mais visíveis quando observamos o setor público. O setor público é fortemente caracterizado por uma cultura onde prevalecem os interesses individuais e ganhos de negócio, claramente visíveis nos valores e comportamentos profissionais que se distinguem do que é esperado para se atingir eficácia organizacional (CARBONE, 2000).

No âmbito organizacional, como definiu Freitas (1997), alguns traços culturais brasileiros se destacam, como a hierarquia, o personalismo, a malandragem e o aventureiro, de modo que esses traços se estabeleceram como forma de conduta das organizações nacionais.

A cultura organizacional está definitivamente intrincada ao funcionamento da organização (PIZZINATTO et al., 2005), surgindo da combinação de normas, valores, atitudes, tradições, dentre outros elementos (SPIER; JUCHEM; CAVALHEIRO, 2009).

Dentre esses vários elementos que compõe a cultura organizacional, alguns podem ser citados, tais como os valores, as crenças e os pressupostos básicos, ritos, rituais e cerimônias, tabus, heróis, normas, comunicação, e símbolos (PIZZINATTO et al., 2005). Detrie et al. (2001 apud NEVES et al. 2005) fala sobre um consenso na literatura acerca dos principais elementos que compõem a cultura organizacional, sendo eles: valores, o que se considera mais importante para alcançar os objetivos da organização; crenças ou pressupostos, aquilo que se assume como verdade para toda a organização; ritos, rituais e cerimônias, que consistem em atividades planejadas que apresentam consequências práticas e expressivas de modo que a cultura seja tangível e coesa; histórias e mitos, que compreendem narrativas de acontecimentos no âmbito da organização, bem como histórias relacionadas aos seus valores; tabus, que se referem a uma orientação do comportamento

ênfatizando o proibido; heróis, indivíduos que se destacam como fortes na organização; normas, regras que descrevem o comportamento esperado pela organização; e processo de comunicação, que consiste em uma rede de relações e papéis informais.

Neves et al. (2005) complementa esses elementos com Mendes (1992) que considera que símbolos, mitos, ritos, valores, fundadores e demais líderes, prêmios, troféus, cerimônias, histórias e estórias compõem igualmente a cultura organizacional, devido ao fato da história da organização fornecer informações sobre o seu passado, influenciar gestores e trabalhadores, além de permitir o conhecimento acerca das evoluções, políticas, datas, ambiente e homens inseridos num determinado contexto. A cultura seria então um instrumento de gestão que pode ligar os diferentes elementos da empresa.

Assim, a cultura é típica de cada organização, onde cada uma desenvolve características que marcam suas ações, seu desempenho e lhe atribui uma personalidade singular. Ela se diferencia também no que tange às circunstâncias em que operam e que se dão as relações interpessoais, variando de uma empresa para outra (LUCK, 2011).

Para Puente-Palacios (2002),

A cultura organizacional, assim como a cultura de uma nação, constitui um modelo de definição de padrões de comportamento, construído ao longo da sua história e capaz de influenciar o comportamento dos seus membros, por cima de novas regras de controle (PUENTE-PALACIOS, 2002, p. 97).

Sendo assim, a cultura organizacional apresenta grande influência na forma como os funcionários enxergam suas responsabilidades e em seu nível de comprometimento com a organização em que trabalha (PIZZINATTO et al., 2005).

Souza (1978, p.74), entende a cultura organizacional como um “conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema.” Dessa forma, decorre da atuação das pessoas na organização, caracterizando um fenômeno coletivo que envolve os fatos, materiais e abstratos, que resultam do convívio entre as pessoas (SOUZA, 1978).

A cultura permite compreender o ambiente organizacional e a partir de então, desenvolver ações que evitam ou reduzam sentimentos como ansiedade, confusão e incerteza. Manifesta-se a partir de crenças subjacentes, que são respostas aprendidas para problemas decorrentes do ambiente externo, que envolvem a missão central da organização e os objetivos e estratégias definidas a partir da

mesma, e problemas de integração interna que estão relacionados principalmente aos recursos humanos. São essas crenças que vão orientar o comportamento humano e auxiliar as pessoas em suas relações interpessoais (YULK, 1989).

A cultura organizacional corresponde, portanto, ao conjunto de tradições, conhecimentos, crenças, manifestações pelo senso comum, cujo conteúdo é passado de uns para ou outros mediante contato pessoal direto, por comportamentos, atitudes, discursos, relato de histórias, de forma implícita e comumente sem consciência por quem a passa e por quem a recebe. Corresponde, portanto, ao folclore das organizações (LUCK, 2011, p. 71).

Apesar de ter uma tendência à continuidade e permanência, a cultura organizacional é dinâmica e mutável. Considerando a cultura como resultado de um processo de aprendizagem coletiva desencadeado pelo clima momentâneo, é observado que uma nova condição pode ser incorporada à cultura da organização, alterando-a. Sendo um processo dinâmico, nota-se a oscilação de humores, interesses e tensões que podem tanto resultar em boas aprendizagens coletivas, se resolvidos de maneira adequada, quanto se concretizar em culturas negativas e reativas, não contribuindo para o desenvolvimento da organização. (LUCK, 2011).

No ambiente organizacional, existem dois tipos de cultura: a cultura aberta e a cultura fechada. Uma organização de cultura aberta se caracteriza por ser flexível, permitir a participação dos funcionários na tomada de decisões, ser criativa e ter alta capacidade de se adaptar e renovar, observando-se a presença de interações formais e informais. São culturas que estão continuamente se renovando e aprimorando suas estruturas e seu valor social. Já as organizações de culturas fechadas são extremamente formais e hierarquizadas. Normalmente concentram o poder de tomada de decisões, definição de usos e costumes em autoridades formais (LUCK, 2011).

Pode-se dizer que a administração pública no Brasil, no qual se inclui o Tribunal de Contas do Distrito Federal, é caracterizada por uma cultura fechada e burocrática. Ferraz (2012) define como traços culturais da administração pública o autoritarismo, a centralização das decisões organizacionais, o personalismo e o paternalismo nas relações pessoais. O autoritarismo é observado na divisão de poder – relações entre superior e subordinado- e na centralização de decisões. O personalismo, associado à impessoalidade no relacionamento, resguarda-se através da formalização e do dever de aplicar regras. Porém nota-se que na prática este acaba por dar lugar aos laços de amizade.

Carbone (2000) identifica a origem de alguns comportamentos sociais no Brasil que se refletem na gestão pública como apresentado na figura a seguir:

Fatores que dificultam a mudança			
Fator	Origem	Objetivo	Decorrência para a administração pública
Burocratismo	O processo de colonização e dominação, preocupado em consolidar o poder de um determinado grupo social: utilização do aparato de leis e regras como instrumento de defesa de <i>status quo</i> , antes que elemento de justiça e ordem social.	Controle impessoal das relações econômicas e sociais.	Excessivo controle de procedimentos, gerando uma administração engessada, complicada e desfocada das necessidades do país e do contribuinte.
Autoritarismo/centralização	O processo de colonização e dominação, que estabeleceu dupla função para a gestão pública: o controle das relações econômicas e sociais e a definição do modelo de produção vigente.	Submissão à estrutura social vigente.	Excessiva verticalização da estrutura hierárquica e centralização do processo decisório. Como consequência, há o fenômeno da socialização do autoritarismo (Carbone, 1991) organizacional no Brasil. Quem age autoritariamente culpa a estrutura.
Aversão aos empreendedores	A sociedade dividida e estratificada, onde o papel social de cada "cidadão" é sempre previamente definido.	Restrição ao surgimento e à ascensão de novas lideranças no meio produtivo.	Ausência de comportamento empreendedor para modificar e se opor ao modelo de produção vigente.
Paternalismo	Apaziguamento de conflitos sociais e econômicos decorrentes do processo de centralização de riquezas.	Amenização de conflitos econômicos, gerando núcleos particulares de apoio político.	Alto controle da movimentação de pessoal e da distribuição de empregos, cargos e comissões, dentro da lógica dos interesses políticos dominantes. Surgimento dos "administradores de plantão" da máquina pública.
Levar vantagem	Estado histórica e tradicionalmente poderoso, opressor, normatizador, autoritário e determinante no cotidiano do cidadão.	Criação de mecanismos de inversão ¹ em relação ao poder formal estabelecido.	Permanente vingança em relação ao opressor, tirando vantagem da coisa pública. Desconsideração do bom senso (tudo o que não está legalizado é legal). Ética dúbia, nepotismo, fisiologismo.

Figura 3: Fatores que dificultam a mudança.
Fonte: Carbone (2000)

Ferraz (2012) citando Misocsky (2002), Inojosa (1998) e Lustosa (2008) também descreve a estrutura organizacional da administração pública no Brasil como uma estrutura de formato piramidal, composta por muitos níveis hierárquicos e departamentalizadas por disciplinas ou áreas de especialização. Além disso, as práticas de trabalho são caracterizadas por um processo decisório centralizado, hierarquia funcional, planejamento normativo, e como já apresentado, impessoalidade e formalismo. Essas características são mediadas pela especificidade de suas culturas e subculturas organizacionais, o que pode ser algo bem complexo.

Atualmente, observa-se uma tentativa de modernizar o Estado e profissionalizar a gestão pública. Ainda segundo Ferraz (2012), essa tentativa surge da não eficiência do modelo de estrutura burocrático apresentado, que é lento, de alto custo e não alcança os resultados esperados.

Nesse sentido, Carbone (2000) descreve os fatores que podem alavancar a reforma, como apresentado a seguir:

Fatores que alavancam a mudança			
Fator	Origem	Objetivo	Decorrencia para a administração pública
Flexibilidade/mobilidade/mutabilidade/alta criatividade	Necessidade de adaptação a um cenário econômico, político e social permanentemente adverso..	Sobrevivência.	Facilidade de conviver num cenário de permanente mudança e ambigüidade nas relações sociais. "Jeitinho" extraordinário para solucionar problemas complexos e de difícil encaminhamento.
Boa convivência intercultural	Formação multirracial da sociedade brasileira.	Harmonização das diferenças culturais e raciais.	Facilidade para gerenciar grupos raciais e étnicos. Boas perspectivas de convivência num cenário globalizado. Diversidade potencializadora de saídas inusitadas.
Alegria/simpatia/festividade e	As dificuldades estruturais de uma sociedade economicamente polarizada, historicamente enfrentadas a partir de uma postura de vida positiva, alegre, cheia de bom humor e de muitos amigos.	Busca permanente de descontração, harmonização, confraternização e compartilhamento.	Relacionamento e sistemas de apoio informais, baseados na afinidade e complementaridade. Desenvolvimento de lideranças e grupos informais, tecendo redes de influência. Clima de trabalho cooperativo, alegre, criativo e favorável.

Figura 4: Fatores que alavancam a mudança.
Fonte: Carbone (2000)

No que tange à gestão pública, nota-se que o estudo da cultura organizacional vem adquirindo relevância à medida que aumentam as necessidades de ajustamento às exigências do setor. Nota-se uma redefinição dos sistemas de trabalho, exigindo adaptações do ambiente organizacional, bem como dos comportamentos dos servidores visando à conciliação entre a satisfação do trabalhador e o alcance dos objetivos e metas pessoais e do órgão (GADELHA, 2008).

Considerando que a cultura organizacional pode ser uma variável preditora do comportamento dos indivíduos dentro do ambiente de trabalho, Pizzinatto et al. (2005), relata que uma disfunção nos fatores culturais podem interferir no ambiente, e conseqüentemente, no relacionamento interpessoal e na produtividade dos indivíduos inseridos naquele contexto.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo será dividido em cinco seções. A primeira aborda o tipo e a descrição geral da pesquisa, a segunda detalha o órgão pesquisado, a terceira seção descreve a população e a amostra do trabalho, a quarta refere-se aos instrumentos de pesquisa, e finalmente, a quinta seção fala sobre a coleta e análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Nesta etapa do estudo são apresentados os processos metodológicos adotados, levando em consideração o objetivo de avaliar o clima organizacional percebido em um órgão público.

De acordo com Vergara (2009), a classificação de pesquisa atende dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa apresenta delineamento descritivo e explicativo. Segundo Vergara (2009, p.42), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode, também, estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”. Como pesquisa descritiva, leva em conta a percepção dos servidores quanto ao clima organizacional dominante em seu ambiente de trabalho. Já como pesquisa explicativa procura-se analisar a relação de causalidade entre as variáveis que influenciam e determinam o clima do Tribunal de Contas do Distrito Federal.

Quanto aos meios de investigação, o estudo se caracteriza como uma pesquisa de campo, onde a “investigação empírica é realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2009, p. 43). Por ser uma investigação empírica, faz-se o uso de questionários para levantar os dados necessários para que posteriormente o clima organizacional seja analisado, caracterizando uma pesquisa de caráter quantitativo. A pesquisa também faz uso de dados secundários. Quanto à pesquisa dos dados secundários, realizou-se uma pesquisa documental utilizando-se informações contidas em um trabalho realizado anteriormente no mesmo órgão.

Quanto à temporalidade, a pesquisa terá caráter transversal, realizando a coleta de dados uma única vez no tempo.

Como técnica de análise de dados a pesquisa utiliza a técnica inferencial, preocupando-se em obter conclusões a partir da base de dados obtida.

3.1.1 Descrição geral dos dados secundários

No ano de 2008, Gadelha efetivou um trabalho de pesquisa de cultura no Tribunal de Contas do Distrito Federal, mesmo órgão público pesquisado nesse trabalho.

A pesquisa de Gadelha (2008) teve como objetivo principal captar indícios da cultura organizacional do TCDF à luz da cultura nacional, principalmente no que tange ao setor público. Os dados da pesquisa de Gadelha (2008) foram utilizados para análise comparativa de uma realidade no Tribunal de Contas do Distrito Federal.

A pesquisadora realizou entrevistas semiestruturadas tomando-se por base as possíveis variáveis relacionadas ao poder, controle social ou ideológico e a construção de vínculos e de imagem. A entrevista foi aplicada em grupos focais de modo a identificar os componentes da cultura organizacional do TCDF.

Para a análise de dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo baseada na teoria de Bardin (1977) caracterizada como um método empírico de inferência, que destaca o que não é dito e não está aparente, o que permanece escondido na fala do interlocutor.

A autora traça um paralelo entre a cultura nacional, a cultura das organizações brasileiras e a cultura do setor público, identificando, a partir da percepção dos participantes da pesquisa, de modo geral e à luz da cultura nacional, os indícios predominantes da cultura organizacional do Tribunal de Contas do Distrito Federal, incluindo seus valores, crenças e políticas.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

O Tribunal de Contas do Distrito Federal é o órgão que trabalha para a manutenção e preservação do patrimônio do DF, assegurando que a aplicação do dinheiro público seja efetiva, regular e dentro da Lei.

Instalado em 15 de setembro de 1960, durante a gestão de Juscelino Kubitschek, o TCDF tem a missão de:

“exercer o controle externo da administração dos recursos públicos do Distrito Federal, em auxílio à Câmara Legislativa, zelando pela legalidade, legitimidade, efetividade, eficácia, eficiência e economicidade na gestão desses recursos. Ou seja, o TCDF empenha-se na manutenção e preservação do patrimônio público, ao procurar assegurar a efetiva e regular aplicação do dinheiro público em benefício da sociedade brasileira”.

Ao TCDF cabe apreciar as contas anuais dos governadores, emitindo parecer para o julgamento na Câmara Legislativa. Além disso, o órgão é responsável por julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiro, bens e valores públicos; conferir legalidade dos atos de admissão de pessoas, o que inclui concursos públicos e outras contratações, e conceder aposentadorias, reformas e pensões aos servidores do GDF; avaliar a execução das metas estabelecidas no plano plurianual, nas diretrizes orçamentárias e no orçamento anual.

O Tribunal ainda recebe denúncias de irregularidades e ilegalidades; realiza inspeções e investigações nas unidades administrativas dos Poderes Executivo e Legislativo e também fiscaliza a aplicação de recursos repassados ou recebidos pelo Distrito Federal.

Sua estrutura é composta pelo Plenário e Unidades Administrativas, que prestam serviços auxiliares.

O organograma do Tribunal de Contas do Distrito Federal está estruturado sob o modelo burocrático e, apesar das tentativas de modernização, ainda apresenta forte influência do princípio da unidade de comando e da centralização das tarefas, tornando o órgão pouco adepto à flexibilização das ações.

O colegiado é formado por sete Conselheiros, um Auditor e três Procuradores. Além dos servidores estatutários, seu quadro de funcionários é composto por estagiários e terceirizados.

3.3 População e amostra

A amostra obtida na pesquisa foi de 103 servidores. A população pesquisada é composta por servidores públicos e estagiários das Unidades Administrativas do Tribunal de Contas do Distrito Federal, das quais, para o presente trabalho, foram selecionadas quatro dessas áreas: Gabinete de Conselheiro, Secretaria de Auditoria, Secretaria-Geral de Administração e Escola de Contas Públicas.

O Gabinete de Conselheiro é um dentre seis Gabinetes que compõem a estrutura do TCDF e está inserido como órgão vinculado ao Tribunal. Este conta com um *staff* técnico e administrativo destinados a dar o suporte necessário aos Conselheiros do Tribunal para o julgamento de matérias referentes a contas do Governo, tomadas ou prestações de contas de responsáveis por bens ou dinheiros públicos, auditorias ou inspeções, consultas, matérias regimentais ou de caráter normativo e assuntos de natureza administrativa submetidos pelo Presidente. A população nessa área é composta por um total de 15 pessoas.

À Secretaria de Auditoria compõe a Secretaria-Geral de Controle Externo junto a outras quatro Secretarias. No âmbito de sua função fiscalizadora, cabe o exercício de auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, controle e análise de contas, a análise para fins de registro da legalidade dos atos de admissão de pessoal, a qualquer título, na administração direta e indireta e das concessões de aposentadorias, reformas e pensões e a análise e avaliação da execução de programas e metas previstos no plano plurianual, nas diretrizes orçamentárias e no orçamento anual. A fiscalização tem a finalidade de avaliar os resultados quanto à eficiência e eficácia da gestão financeira, orçamentária e patrimonial dos órgãos e entidades jurisdicionados, bem como dos princípios da economicidade. Nessa área, a população tem o total de 26 pessoas.

À Secretaria-Geral de Administração, como órgão de apoio administrativo do Tribunal, cabe à realização de atividades de natureza administrativa do Tribunal.

Para o exercício de sua competência, a Secretaria-Geral de Administração conta com a seguinte estrutura administrativa: Secretaria de Orçamento, Finanças e Contabilidade; Secretaria de Licitação, Material e Patrimônio; Secretaria de Gestão

de Pessoas, Secretaria de Engenharia e Serviços de Apoio e Divisão de Programas de Saúde. A população nessa área é composta por um total de 65 pessoas.

Por fim, a Escola de Contas Públicas é uma unidade administrativa vinculada à Presidência do Tribunal que, dentre outras, tem por função planejar, gerenciar e avaliar ações de capacitação voltadas para a formação, desenvolvimento e aprimoramento de gestores e servidores públicos, desenvolver e ministrar programas e ações educacionais e informativas que cooperem para disseminar na sociedade a noção de controle social e manter programa de ações que contribuam para a efetividade da gestão dos recursos públicos. Nessa área, a população tem o total de 14 pessoas.

No total, a população da pesquisa foi de 120 servidores, sendo composta por homens e mulheres, jovens ou não, com um grau mínimo de escolaridade exigido para ingresso de nível médio completo, caracterizando uma pesquisa de caráter censitário por ser de fácil acesso e possibilitar resultado preciso.

Dos 120 servidores acessíveis para participação na pesquisa, 103 responderam ao questionário, 107 estavam presentes no local de trabalho no momento de aplicação do questionário. Desse quantitativo foram excluídos dois questionários por não estarem preenchidos corretamente, com grande número de dados ausentes, e dois questionários devido ao não enquadramento dos respondentes aos dados demográficos delimitados, com idade menor a 18 anos e Ensino Médio incompleto.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Para investigação do clima organizacional foi aplicado o questionário, adaptado, desenvolvido por Bedani (2006). O presente questionário foi baseado em uma metodologia originalmente desenvolvida pela EMBRAPA e apresenta sete fatores distribuídos em duas dimensões.

A primeira dimensão, a Psicossocial, abrange sentimentos e atitudes do indivíduo perante seus colegas, o trabalho e a organização. Seus fatores são:

- **Estilo de gerência:** Expõe a maneira como o gerente se comporta tipicamente ou como age, predominantemente, diante de sua equipe com o objetivo de influenciar os indivíduos ou grupos no alcance de objetivos.

- Comprometimento organizacional: Fator que analisa o comprometimento, a percepção de identidade e envolvimento dos funcionários com a organização.
- Trabalho em equipe: Investiga se o funcionário percebe que existe cooperação, soma de esforços, amizade e compreensão entre os funcionários.
- Reconhecimento: Verifica se o funcionário se sente reconhecido e é valorizado no âmbito profissional e pessoal pelos seus colegas de trabalho de níveis hierárquicos inferiores, iguais ou superiores.

Dimensão Organizacional: refere-se às condições oferecidas pela organização para o desenvolvimento do trabalho, clareza na comunicação, recompensa e volume de trabalho. Seus fatores são:

- Carga de trabalho: Analisa a percepção dos funcionários quanto a compensações ou contrapartidas da organização frente ao desempenho e contribuição com resultados.
- Condições de trabalho: Refere-se à percepção dos funcionários diante das condições físicas, instrumentos, equipamentos e suporte oferecidos para realização do trabalho.
- Clareza organizacional e Padrão de desempenho: Verifica, na percepção do funcionário se o planejamento estratégico da organização – missão, políticas, diretrizes e objetivos – e o desempenho esperado estão bem definidos e divulgados.

O modelo utiliza uma escala do tipo Likert de seis pontos. Os resultados foram obtidos calculando-se a média aritmética simples de cada uma das questões apresentadas no instrumento de pesquisa. Os itens que apresentaram médias iguais ou superiores a 3,00 foram considerados satisfatórios.

Na organização estudada pelo autor, BB Turismo, todos os fatores ficaram com índices acima do estimulado satisfatório, sendo o que alcançou pior resultado foi o fator Reconhecimento com média 3,64 e desvio-padrão 1,20.

Os itens referentes a cada um dos fatores estão expostos na Tabela 1.

Dimensão	Fator	Itens	Alpha de Cronbach	Eigenvalue
Organizacional	Carga de trabalho	15, 35 e 41	0,71	1,20
	Condições de trabalho	2, 9, 12 e 22	0,65	1,88
	Clareza organizacional e padrão de desempenho	1, 3, 8 e 33	0,70	1,45
Psicossocial	Estilo de gerência	4, 7, 10, 14, 16, 17, 19, 24, 27, 28, 30 e 32	0,95	13,37
	Comprometimento organizacional	18, 29, 31, 36, 39 e 40	0,81	2,43
	Trabalho em equipe	6, 11, 13, 25, 26, 34, 37 e 38	0,85	3,77
	Reconhecimento	5, 20, 21, 23 e 42	0,65	1,88

Tabela 1: Itens do questionário X Fatores de Clima organizacional
 Fonte: Adaptada de Bedani (2006)

O instrumento foi validado semanticamente por Bedani (2006) junto a funcionários da empresa BB Turismo. Para validação psicométrica do questionário, foi feita uma análise exploratória dos dados coletados e identificados: os dados ausentes; os casos extremos multivariados; a razão de casos por variável; a multicolinearidade e ou singularidade do conjunto de dados; a matriz correlacional e anti-imagem dos dados e a adequação amostral Kaiser-Meyer-Olkin. Foi calculado o teste de esfericidade de Bartlett. Os indicadores se revelaram adequados para proceder à análise fatorial. Para análise fatorial foi usado o método “Principal Axis Factoring” e rotação “Obliminwith Kaiser Normalization”.

Após serem feitas várias extrações, cerca de 3 a 7 fatores, Bedani (2006) determinou, com base no suporte teórico e nos dados estatísticos, a melhor solução fatorial. Foram empregados, para retenção dos fatores: “Eigenvalue” igual ou maior a 1, cargas fatoriais iguais ou maiores que 0,30 e itens com conteúdo semântico semelhante. Concluiu-se que o número ideal de fatores é igual a 7.

A estruturação e montagem do instrumento de coleta de dados são divididas em duas partes. A primeira parte apresenta informações para esclarecimento da

finalidade da coleta de dados através deste instrumento, garantia de anonimato ao respondente, instruções para preenchimento do questionário e campos para coleta de dados biográficos do respondente: escolaridade, gênero e idade. A segunda parte apresenta questões relativas ao clima organizacional, onde os respondentes devem se posicionar quanto à concordância ou não, de acordo com sua percepção. Será utilizada uma escala, adaptada, de cinco pontos, onde o 1 se refere à total discordância e o 5 à total concordância. O questionário original é composto por uma escala tipo Likert de seis pontos com afirmações contrárias a cada extremo, referentes ao mesmo item, sendo atribuído valor 1 caso houvesse maior concordância com a frase da esquerda, e 6, se houvesse maior concordância com a frase da direita.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O pedido de aplicação da pesquisa foi feito aos chefes e supervisores do Tribunal de Contas do Distrito Federal, considerando que os mesmos mantêm contato diário com todos os servidores e puderam definir os melhores horários para aplicação do questionário.

Para alcançar a população, a fase de aplicação do questionário teve a duração de três dias, compreendidos no mês de outubro de 2014, agendados conforme a disponibilidade das referidas áreas do TCDF.

O questionário foi administrado coletivamente no próprio órgão público, em horário de trabalho, pela pesquisadora. Para incentivar a participação dos servidores na pesquisa, foi apresentado aos mesmos o caráter acadêmico do estudo, fornecendo uma breve explicação do tema de pesquisa. Além disso, foi realizado procedimento de validação semântica, visando ajustar a linguagem do instrumento à cultura do órgão. Foi enfatizado, também, a não necessidade de identificação e o sigilo das informações coletadas. A aplicação do questionário foi individual com tempo para preenchimento livre.

Os dados foram tratados de forma quantitativa e apresentados por meio de gráficos e tabelas. Considerou-se o grau de concordância e de discordância dos itens avaliados, analisando-se cada um dos fatores do modelo proposto por Bedani (2006)

para a pesquisa de Clima Organizacional. As estatísticas utilizadas foram média e desvio-padrão. Para análise de correlação foi utilizado o software SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

Foi traçado também o perfil demográfico do quadro de servidores do Tribunal de Contas do Distrito Federal. Dessa forma, foi possível identificar a percepção dos respondentes em relação aos fatores que compõem o clima organizacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse capítulo são apresentados os resultados da pesquisa do referente estudo. Primeiramente são descritos os dados demográficos da amostra. Em seguida, são apresentados os resultados dos fatores que compõem o constructo clima organizacional a partir da percepção dos participantes da pesquisa, possibilitando identificar quais são os fatores mais relevantes no órgão estudado.

Os fatores de clima organizacional são também relacionados com a cultura vigente no órgão estudado utilizando-se informações da pesquisa de Cultura organizacional realizada no TCDF por Gadelha (2008) de modo a observar a influência da cultura no clima organizacional.

Os índices são apresentados em relação a cada um dos sete fatores utilizados no modelo de pesquisa adotado.

4.1 Análise dos dados demográficos

O questionário apresenta as seguintes variáveis demográficas: gênero, idade e escolaridade.

Foram respondidos e validados 103 questionários, sendo que 9 dos respondentes pertencem ao Gabinete de Conselheiro, 23 à Secretaria de Auditoria, 12 à Escola de Contas Públicas e 59 à Secretaria-Geral de Administração. Nota-se que a área de Secretaria Geral de Administração conta com maior número de servidores para atender às demandas do Órgão, conforme o Gráfico1.

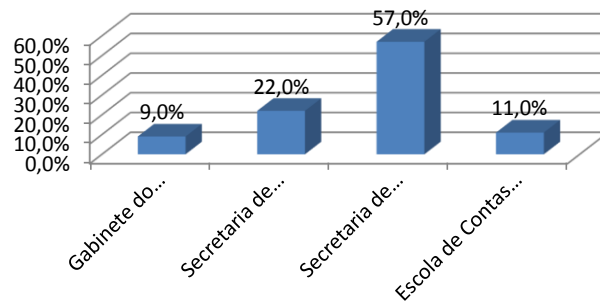


Gráfico 1 - Distribuição dos respondentes por área de atuação

Como mostra o Gráfico 2 referente ao gênero dos 103 respondentes, a maior parte é do sexo masculino, no total de 55 homens que correspondem a 53,4% dos servidores e os demais do sexo feminino, sendo 48 mulheres, que correspondem a 46,6% da amostra.

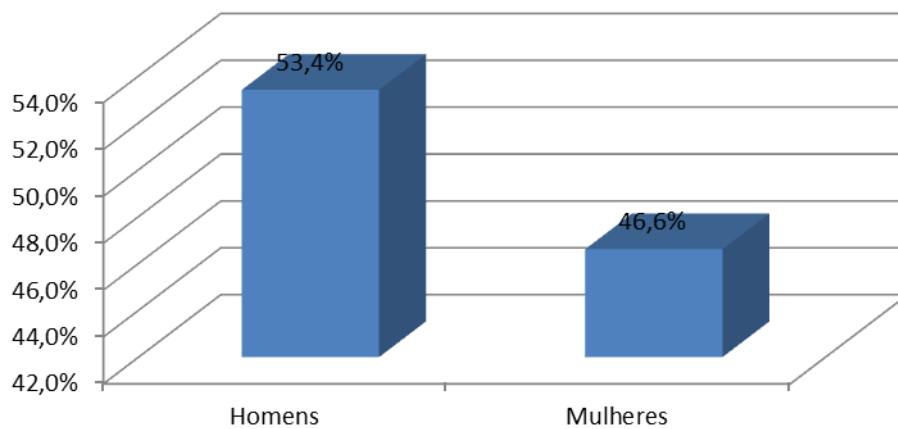


Gráfico 2 - Distribuição dos respondentes por gênero

Quando à idade, a maioria dos servidores tem 41 anos ou mais, somando 46,6%, 17,5% dos funcionários tem entre 31 a 40 anos, 13,6% tem entre 26 a 30 anos e 22,3% tem entre 18 e 25 anos.

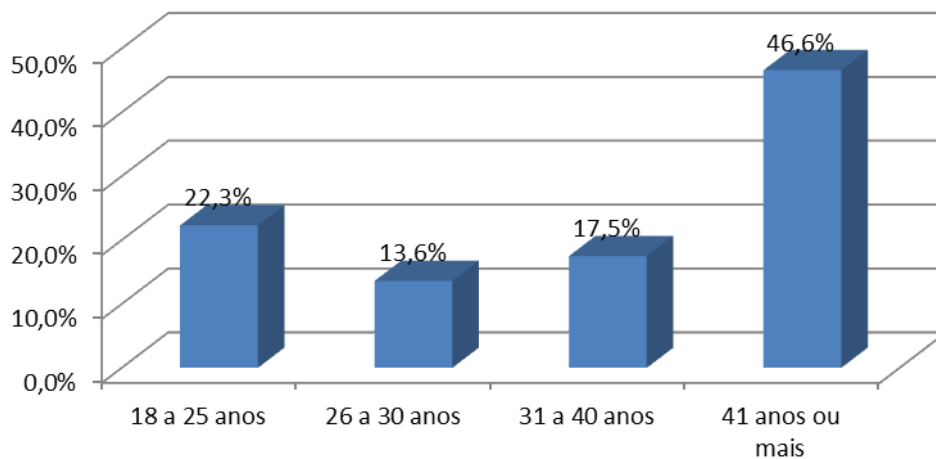


Gráfico 3 - Distribuição dos respondentes por idade

No que se refere à escolaridade, 7,8% dos funcionários apresentam Ensino médio completo, 20,4% com Ensino Superior incompleto, 45,6% com Ensino Superior completo e 26,2% com Mestrado, Doutorado e outros. Quando à escolaridade já era esperado que grande parte dos servidores tivesse nível superior por ser uma qualificação necessária a muitos cargos, sendo exigido no concurso público de acesso. No entanto, há ainda uma parcela significativa de servidores com até nível médio de escolaridade.

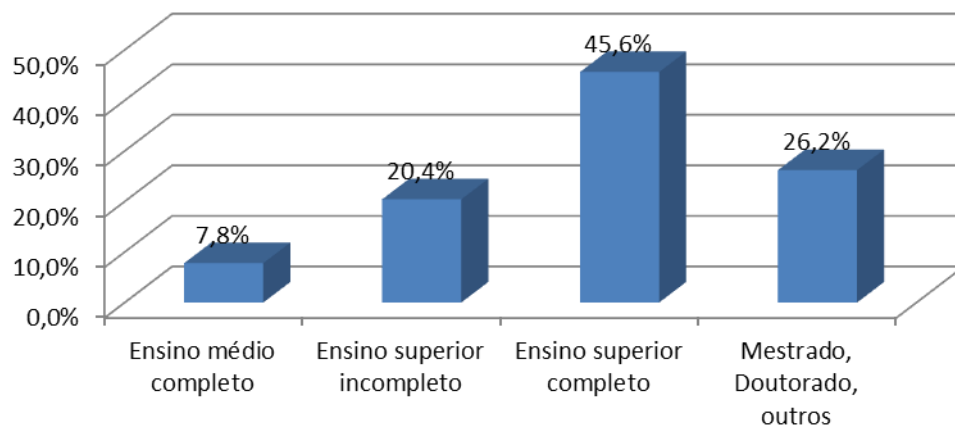


Gráfico 4 - Distribuição dos respondentes por escolaridade

4.2 Resultados e análise dos fatores de Clima organizacional

O instrumento de pesquisa utilizado para avaliar as condições do ambiente interno do Órgão público foi o construído e validado por Bedani (2006), apresentando sete fatores, incluídos em duas dimensões – Psicossocial e Organizacional.

Através da estratificação fatorial obteve-se as seguintes médias e desvios padrão conforme a Tabela 2:

Dimensões	Fatores	Média	Desvio Padrão
Organizacional	Carga_de_trabalho	4,03	0,75
	Condições_de_trabalho	4,57	0,45
	Clareza_organizacional	3,92	0,69
Psicossocial	Estilo_gerência	4,31	0,61
	Comprometimento_org	4,16	1,11
	Trabalho_equipe	3,99	0,68
	Reconhecimento	3,69	0,75

Tabela 2: Médias e desvios padrão dos fatores de Clima organizacional

A partir das médias apresentadas, pode-se concluir que na Dimensão Organizacional o fator Condições de trabalho apresentou a média mais alta, com valor 4,57 e desvio padrão de 0,45. Isso mostra que os servidores do TCDF consideram usufruir de condições físicas, instrumentos e suporte adequados para a realização de seu trabalho. O desvio padrão baixo (0,45) mostra que foi alto o nível de concordância entre os respondentes. Ainda na Dimensão Organizacional, o fator Clareza organizacional aparece com a média mais baixa (3,92) demonstrando que ainda persistem dúvidas quanto ao planejamento estratégico do Órgão, incluindo sua missão, suas políticas, diretrizes e objetivos. Pode-se inferir que a incerteza quanto a esse fator pode vir a provocar insegurança em alguns servidores quanto ao desempenho esperado pelo TCDF. O desvio padrão baixo do fator (0,69) mostra que houve alta concordância quanto às respostas dadas aos itens referentes à Clareza organizacional.

Já na Dimensão Psicossocial o fator Estilo de Gerência apresenta a média mais alta, com o valor 4,31, mostrando que os servidores, de um modo geral, concordam com a postura de seu chefe e entendem suas atitudes como sendo claras e motivadoras. A menor média da Dimensão Psicossocial foi atribuída ao fator Reconhecimento,

com o valor 3,69 demonstrando que os respondentes ficaram incertos quanto às afirmativas referentes ao reconhecimento de seu trabalho pelo órgão.

Novamente, em ambos os fatores apontados da Dimensão Psicossocial o valor do desvio padrão foi baixo, 0,61 e 0,75, respectivamente, demonstrando que foi grande o nível de concordância entre os respondentes.

Em análise geral, as médias mais altas e mais baixas em ambas dimensões novamente se destacam sendo a mais alta a do fator Condições de Trabalho, seguida de Estilo de Gerência, e a mais baixa o fator Reconhecimento, em seguida o fator Clareza Organizacional.

A seguir são apresentadas as médias dos itens que compõem cada fator.

4.2.1 Fator: Carga de Trabalho

O fator carga de trabalho refere-se às compensações e contrapartidas que são oferecidas aos indivíduos diante da realização de um trabalho de qualidade e apresentação de desempenho satisfatório, atendendo a demanda e os objetivos da organização. Além disso, a carga de trabalho demonstra se volume de serviços sob responsabilidade do trabalhador é compatível com seu horário de trabalho.

Este pode ser um fator determinante tanto para a qualidade de vida do indivíduo no trabalho quanto para os resultados obtidos pela organização. Um trabalhador sobrecarregado não consegue suprir as necessidades da organização, devido à falta de eficiência e eficácia na realização de seu trabalho. Além disso, a sobrecarga pode prejudicar a saúde do trabalhador, desencadeando sofrimento no trabalho e casos de doenças decorrentes do grande esforço e desgaste físico e psicológico desprendidos do excesso de trabalho.

Segundo Chanlat (2002) nas últimas décadas o setor público tem passado por algumas mudanças, dentre as quais podemos incluir a adoção de um novo modelo de gerência pública orientado para o desempenho e para a produtividade. Esse novo modelo, por sua vez, tem provocado efeitos sobre alguns fatores tais como a carga de trabalho dos servidores que apresentou um aumento significativo, sendo acompanhado por uma maior pressão por parte dos usuários dos serviços oferecidos. Busca-se elevar a responsabilidade e imputabilidade do servidor perante

seu trabalho, no entanto, as peculiaridades do serviço público, tais como a hierarquia e a falta de autonomia, apresentam-se como barreiras a implantação eficiente desse novo modelo.

A tabela 3 apresenta as médias e desvios padrão dos itens que compõem esse fator.

Carga de Trabalho		
Afirmativa	Média	Desvio Padrão
15 - O número de funcionários no TCDF é suficiente para o desenvolvimento das atividades.	3,53	1,09
35 - A relação volume de serviço/ jornada de trabalho não compromete a qualidade dos trabalhos que realizo.	4,25	0,88
41 - O volume de serviços sob minha responsabilidade é compatível com o horário de trabalho.	4,31	0,92

Tabela 3: Médias e desvios padrão dos itens que compõem o fator Carga de trabalho

O item que apresentou maior peso no fator Carga de trabalho foi o item 41. Conclui-se que a maioria dos servidores tem a percepção de que o volume de serviço sob sua responsabilidade está adequado ao tempo destinado para as consecuições dos mesmos, sendo possível realizar um trabalho de qualidade. Infere-se ainda que, mesmo que o volume de serviços no Tribunal e a responsabilidade dos servidores para com a realização dos mesmos tenha aumentado, como constatado no serviço público em geral, este não esteja implicando em insatisfação e queda da qualidade dos trabalhos realizados.

A menor média foi atribuída ao item 15, mostrando que, na percepção dos servidores, o número de funcionários no TCDF para a realização das atividades demandadas ainda não é satisfatório.

A seguir são apresentados no Gráfico 5 os percentuais de cada resposta para o item 15, mostrando que apenas 19,4% dos participantes concordam que o número de funcionários no TCDF é suficiente para a realização do trabalho e 36,9% concordam parcialmente.

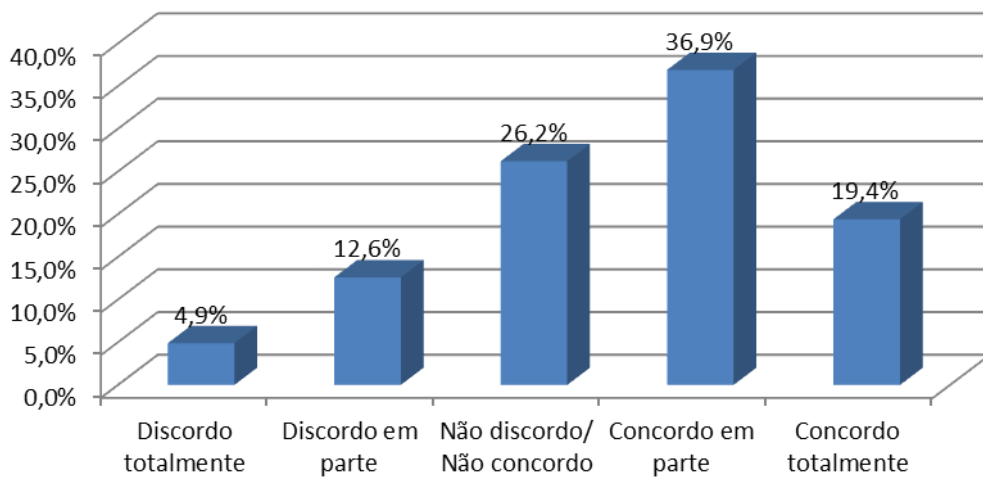


Gráfico 5 - Percentuais do Item 15: O número de funcionários no TCDF é suficiente para o desenvolvimento das atividades

No Gráfico 6 são apresentados os percentuais de cada resposta do item 35. Nota-se que 47,6% dos respondentes concordam que a relação volume de serviço/ jornada de trabalho está bem distribuída.

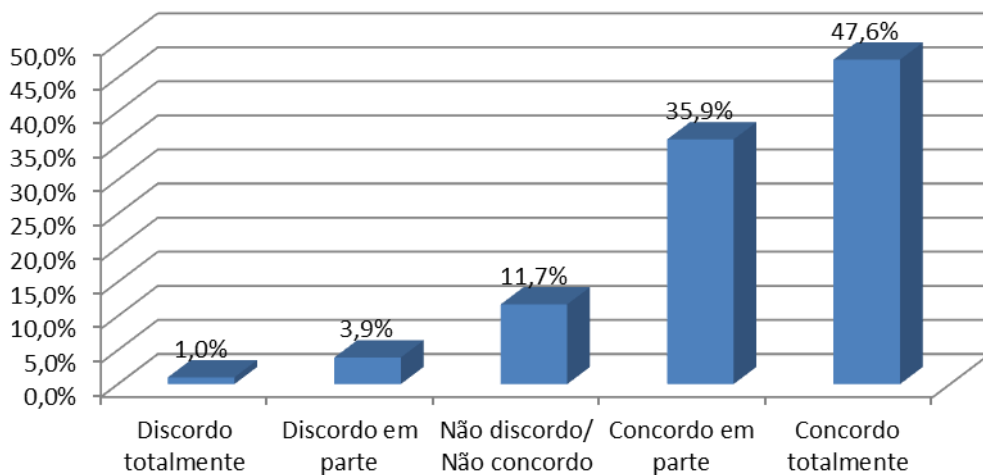


Gráfico 6 - Percentuais do Item 35: A relação volume de serviço/jornada de trabalho não compromete a qualidade dos trabalhos que realizo

Já no Gráfico 7 são apresentados os resultados percentuais das respostas dadas ao item 41, onde para a maioria dos respondentes, 53,4%, a quantidade de trabalho que realiza é condizente com o tempo disponível para efetuá-lo.

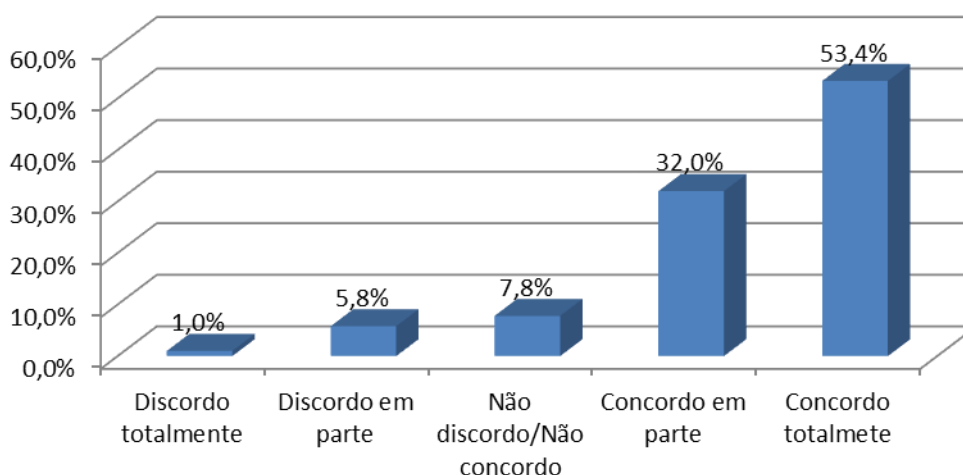


Gráfico 7 - Percentuais do Item 41: O volume de serviços sob minha responsabilidade é compatível com o horário de trabalho

4.2.2 Fator: Condições de Trabalho

As condições de trabalho apresentam a percepção dos funcionários sobre as condições físicas, os instrumentos, instalações e suporte fornecido para o desenvolvimento das atividades demandadas. Essas condições podem determinar o desempenho dos funcionários, afetando positivamente ou negativamente a produtividade e motivação dos mesmos. Um indivíduo que é submetido a condições de trabalho precárias tais como falta de luminosidade, falta de higiene nas instalações, falta de manutenção em equipamentos e excesso de ruído não consegue exercer suas funções de forma adequada e atingir resultados satisfatórios, prejudicando a organização como um todo. Além disso, condições de trabalho ruins podem levar o indivíduo a desenvolver um nível alto de estresse e depressão, ou até mesmo sofrer acidente de trabalho.

No que diz respeito ao setor público, as condições de trabalho sofrem interferência ainda do elevado índice de burocracia característico do funcionalismo público que implica em lentidão e alto custo na consecução do mesmo e se mostra insuficiente para atender às demandas do cidadão. Segundo Gadelha (2008) esta burocracia tende ainda a unificar as condições de trabalho e de organização do trabalho do serviço público, oferecendo assim condições laborais idênticas para os funcionários

de diversas organizações devido ao fato de suas decisões estarem vinculadas a uma autoridade externa à organização.

A Tabela 4 apresenta as médias e desvios padrão de cada item correspondente a esse fator.

Condições de trabalho		
Afirmativas	Média	Desvio Padrão
2 - Tenho acesso a instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho que realizo.	4,54	0,70
9 - As condições de segurança no TCDF são satisfatórias.	4,58	0,65
12 - São ótimas as condições físicas (de higiene, iluminação, arejamento, ruído e/ou temperatura) no meu local de trabalho.	4,61	0,66
22 - O meu local de trabalho é adequado à realização das minhas atividades.	4,53	0,64

Tabela 4: Médias e desvios padrão dos itens que compõem o fator Condições de trabalho

Para o fator Condições de trabalho, como mostra a Tabela 4, todos os itens apresentam média alta, sendo a maior com valor 4,61 que corresponde ao item 12. Conclui-se que os servidores do TCDF acreditam usufruir de boas condições de trabalho, sendo satisfatórias as condições de segurança necessárias ao desempenho de atividades. Os dados revelam também que a maioria dos servidores percebem as condições físicas do seu local de trabalho adequadas ao layout das instalações, propiciando o desenvolvimento do trabalho de modo confortável e favorável à obtenção de resultados de qualidade. A avaliação do fator releva ainda que os servidores consideram suficientes os instrumentos e equipamentos fornecidos aos mesmos para o desempenho de suas funções. Entende-se que as condições de trabalho do TCDF têm provocado um efeito psicológico positivo nos trabalhadores, fornecendo-lhes sensação de bem-estar e meios para um possível aumento de produtividade e redução de acidentes de trabalho. Além disso, infere-se que características inerentes do setor público, tais como a elevada burocracia, não tem impedido que os servidores usufruam de boas condições de trabalho.

No gráfico abaixo são apresentados os resultados percentuais para cada resposta do item 2 mostrando que 64,1% dos respondentes concordam totalmente que têm acesso a instrumentos e equipamentos necessários à realização de suas atividades.

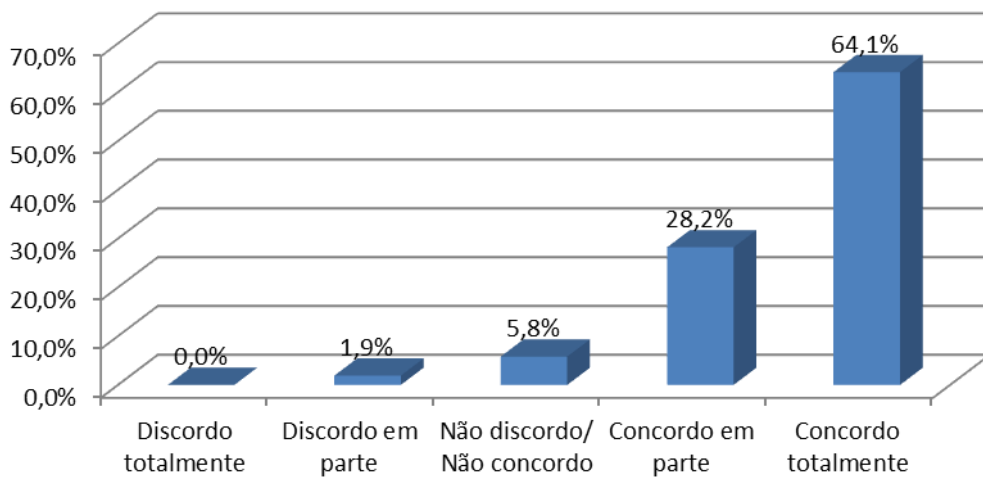


Gráfico 8 - Percentuais do Item 2: Tenho acesso a instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho que realizo

Quanto ao item 9, 66% dos participantes da pesquisa concordam que as condições de segurança no TCDF são satisfatórias, sendo nula a percentagem daqueles que acreditam não usufruir dessas condições.

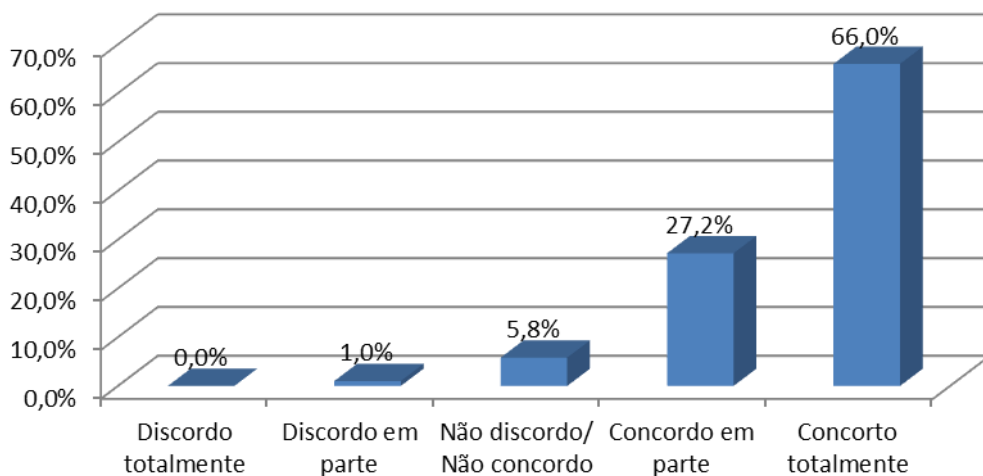


Gráfico 9 - Percentuais do Item 9: As condições de segurança no TCDF são satisfatórias

Já o Gráfico 10 é referente ao item 12, onde do total de respondentes 69,9% concordam que são ótimas as condições físicas no local de trabalho, sendo o maior percentual do fator Condições de trabalho.

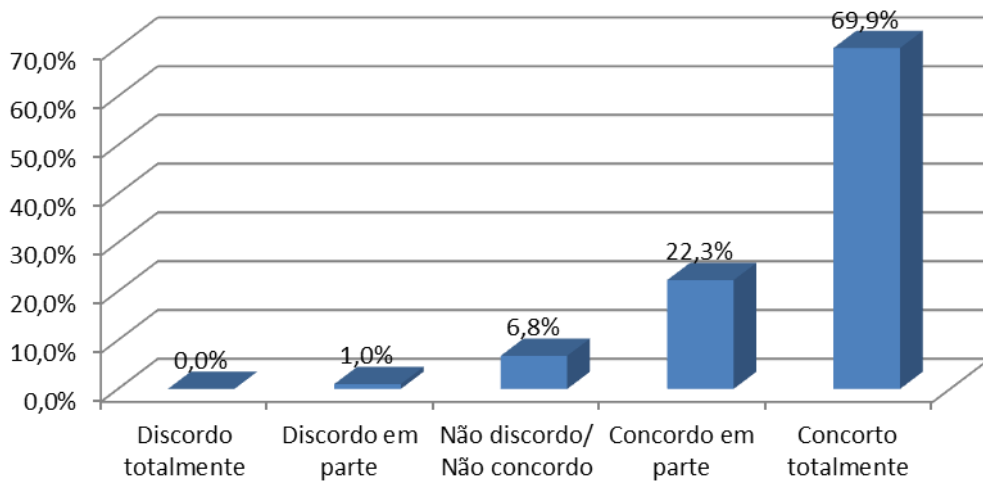


Gráfico 10 - Percentuais do Item 12: São ótimas as condições físicas (de higiene, iluminação, arejamento, ruído e/ou temperatura) no meu local de trabalho

O último gráfico referente ao fator Condições de trabalho é o Gráfico 11 com os resultados percentuais de cada resposta do item 22. Nesse item também teve alto nível de concordância, com valor de 60,2%.

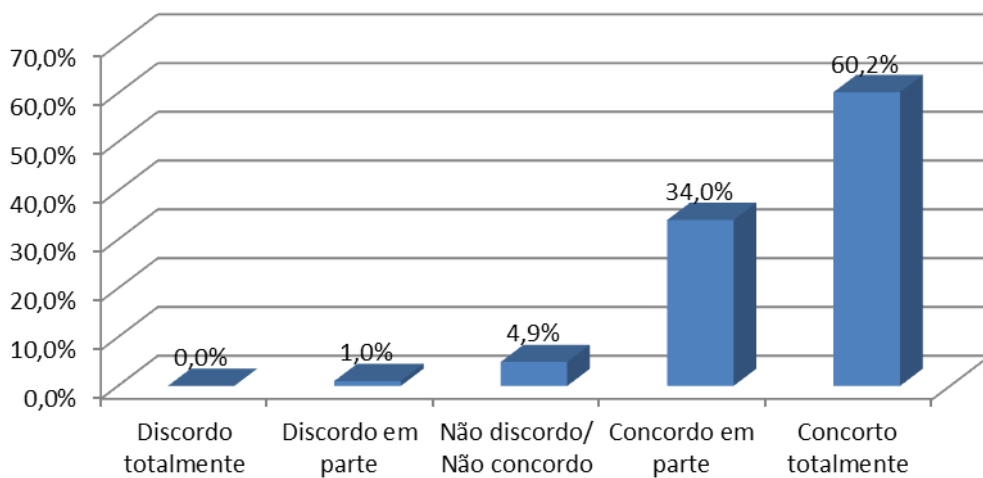


Gráfico 11 - Percentuais do Item 22: O meu local de trabalho é adequado à realização das minhas atividades

4.2.3 Fator: Clareza organizacional e padrão de desempenho

A clareza organizacional envolve a forma como a organização concentra esforços para desenvolver seu planejamento estratégico, apresentando aos seus funcionários sua missão, suas políticas, diretrizes e seus objetivos. É de extrema importância que os colaboradores tenham esses conceitos bem definidos e esclarecidos a partir do

momento que ingressam em uma organização. São essas informações que vão direcionar suas atitudes e comportamentos perante sua função, além de determinar as metas a serem cumpridas e os padrões de qualidades exigidos. Somando-se a isso, o padrão de desempenho deve ser amplamente divulgado, permitindo que o colaborador tenha ciência do que é esperado de seu trabalho.

No setor público, a burocracia característica de seu funcionamento, confere ao setor um caráter racional, que guiado por regras formais, padronizam e conferem igualdade no tratamento dos casos e define as relações de mando e subordinação com precisão através da distribuição de atividades objetivando atingir os fins pretendidos. A impessoalidade das normas acaba por transformar um padrão descritivo de critérios e de relações em um padrão prescritivo do que é esperado em relação ao desempenho de seus servidores (SARAIVA, 2002).

Na pesquisa de Gadelha (2008) sobre a cultura do TCDF, foi constatado que, na percepção dos servidores, o Tribunal funciona em consonância com as condições políticas locais e nacionais, o que se justificaria pelo fato de o Pleno ser composto por indicação política, pela proximidade local com os gestores, pelo foco das fiscalizações e devido aos gestores revestirem processos na suposição de necessidades do interesse público.

A tabela abaixo mostra as médias e desvios padrão de cada item correspondente a esse fator.

Clareza organizacional e Padrão de Desempenho		
Afirmativas	Média	Desvio Padrão
1 - Estão claramente definidos os objetivos do TCDF e da sua área de atuação.	4,47	0,76
3 - O TCDF sabe o que está sendo feito (de maneira geral) nos órgãos adjacentes.	3,80	0,98
8 - No TCDF existe definição de prioridades.	3,86	1,10
33 - Conheço a programação anual de trabalho do TCDF.	3,56	0,96

Tabela 5: Médias e desvios padrão dos itens que compõem o fator Clareza organizacional e padrão de desempenho

O item que teve maior peso no fator Clareza organizacional e Padrão de Desempenho é o item 1 apresentando uma média de 4,47 e desvio padrão de 0,76, o que mostra alto nível concordância entre as respostas. Isso evidencia que, na percepção dos servidores, os objetivos do órgão e da área de atuação de cada colaborador estão claramente definidos. O dado sugere que as áreas de atuação

buscam se integrar e focar no cumprimento não somente de seus objetivos específicos como dos objetivos do TCDF como um todo. É possível inferir que há incerteza por parte de alguns servidores sobre a programação de atividades a ser cumprida por cada setor, bem como a importância das mesmas para obtenção de resultados satisfatórios em todo o Tribunal, no entanto com as médias relativamente altas não é um ponto crítico, apesar de que pode ser melhorado. Além disso, considerando que o planejamento estratégico assim como sua exposição é de responsabilidade da gestão, pode-se empreender que a comunicação interna do órgão funciona adequadamente, fornecendo aos servidores as informações que lhes são necessárias para consecução de seu trabalho.

Em seguida são detalhados em gráfico os percentuais de cada resposta para o item 1 destacando que 59,2% dos respondentes concordam que os objetivos do Órgão estão definidos claramente.

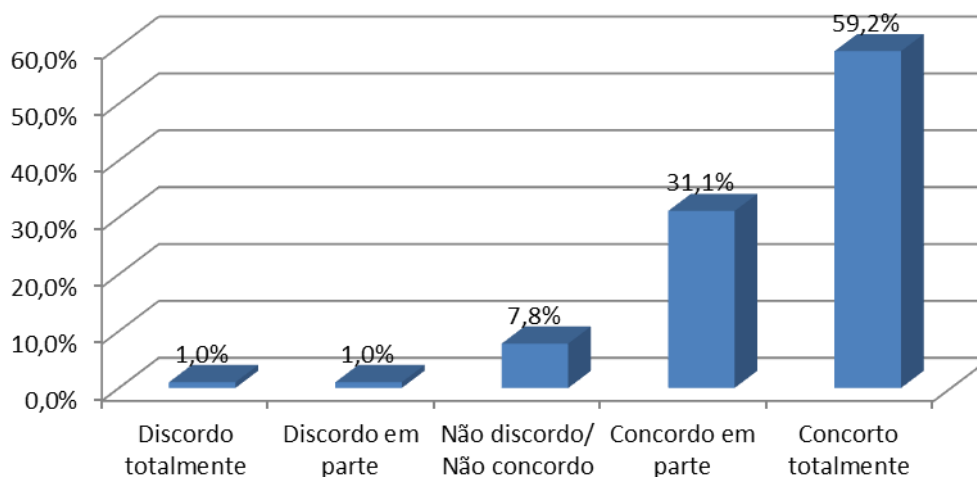


Gráfico 12 - Percentuais do Item 1: Estão claramente definidos os objetivos do TCDF e da sua área de atuação

No Gráfico 13, são mostrados os percentuais do item 3 com concordância parcial de 35% a respeito do conhecimento por parte do TCDF das atividades dos órgãos adjacentes. Destaca-se também que boa parte dos respondentes, 25,2%, optaram por uma resposta imparcial sobre o item, demonstrando incerteza em sua resposta.

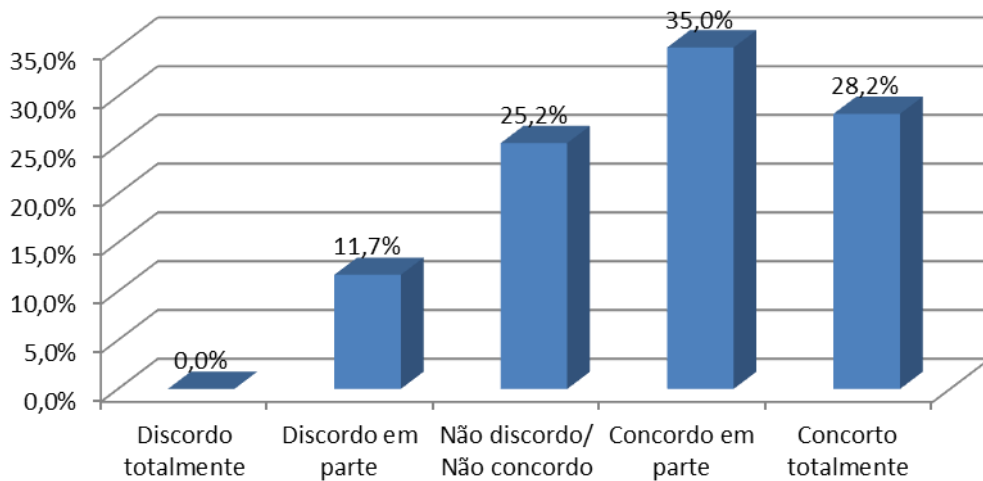


Gráfico 13 - Percentuais do Item 3: O TCDF sabe o que está sendo feito (de maneira geral) nos órgãos adjacentes

A seguir, são detalhadas as respostas percentuais do item 8 afirmando que no TCDF existe definição de prioridades, sendo que 35% dos servidores concordam parcialmente e 34% concordam.

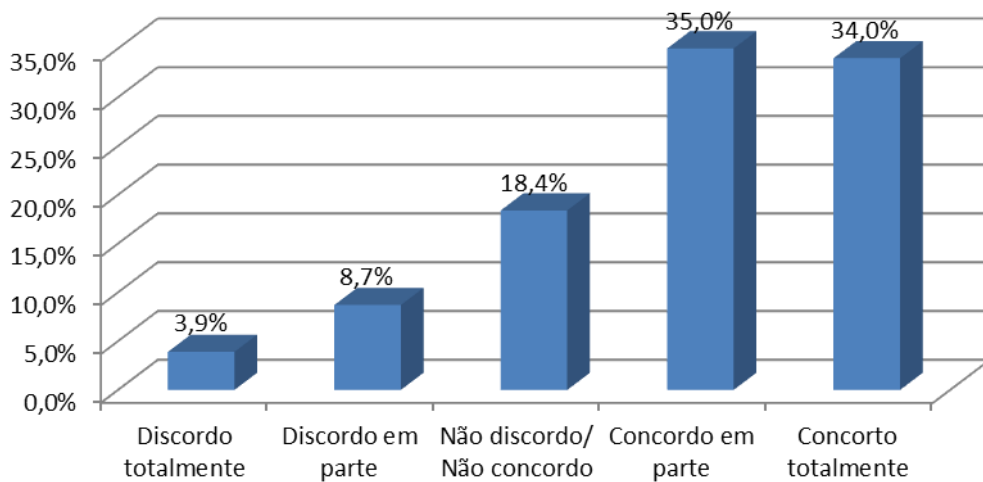


Gráfico 14 - Percentuais do Item 8: No TCDF existe definição de prioridades

De acordo com o Gráfico 15, 59,2% dos servidores responderam que concordam parcialmente e concordam que conhecem a programação anual do TCDF. Nota-se, no entanto, que uma parte significativa se mostrou imparcial quanto a essa afirmativa, 30,1%, sugerindo que nem todos estão a par do plano estratégico do

Tribunal, focando mais em sua área de atuação e metas específicas.

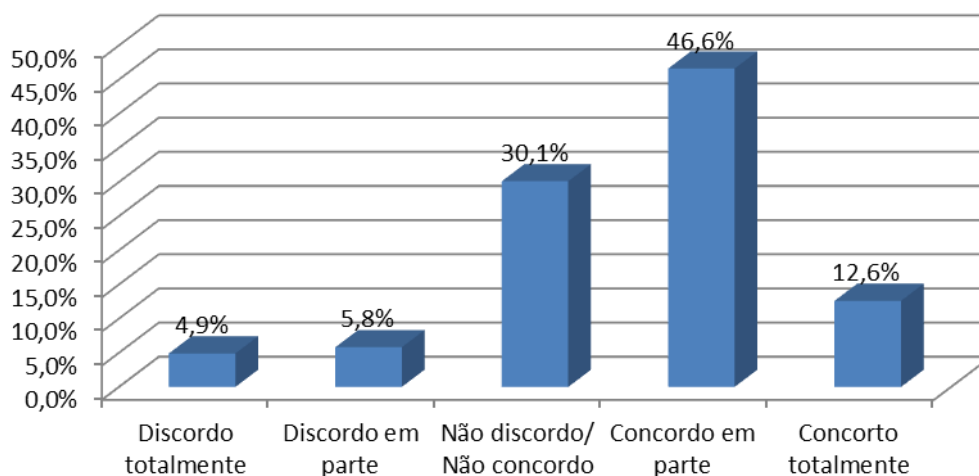


Gráfico 15 - Percentuais do Item 33: Conheço a programação anual de trabalho do **TCDF**

4.2.4 Fator: Estilo de gerência

O Fator Estilo de Gerência mede a percepção dos funcionários a respeito da conduta de seu chefe imediato. É avaliado o relacionamento do gestor com sua equipe de trabalho, bem como o modo de gestão adotado para tomada de decisões e distribuição de responsabilidades. A existência ou não de suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia da organização pode estar fortemente relacionada à cultura predominante naquele ambiente.

Uma gestão altamente centralizada que adota metas inflexíveis como observada no setor público em geral, pode encontrar barreiras e dificuldades de aceitação e relacionamento com seus subordinados, prejudicando o desempenho organizacional.

A tabela 6 traz as médias e desvios padrão dos itens referentes ao fator Estilo de Gerência.

Estilo de gerência		
Afirmativas	Média	Desvio Padrão
4 - Meu chefe toma decisões importantes com a opinião da equipe.	4,36	0,87
7 - Meu chefe dispensa tratamento igual a todos que estão sob sua liderança.	4,10	1,34
10 - No meu local de trabalho é dada liberdade para expressão de sentimentos e pensamentos.	4,45	0,80
14 - A clareza é uma constante nas atitudes do meu chefe.	4,40	0,89
16 - Meu chefe sempre comunica aos subordinados o que ocorre no local de trabalho.	3,97	0,90
17 - O sentimento de cooperação é muito estimulado pelo meu chefe.	4,30	0,84
19 - Meu chefe faz solicitações muito claras.	4,53	0,78
24 - Meu chefe me transmite entusiasmo e motivação para o trabalho.	4,27	0,83
27 - Meu chefe é receptivo a críticas relativas ao trabalho.	4,16	0,90
28 - Meu chefe estabelece, em conjunto com os funcionários, os métodos de trabalho a serem usados.	4,07	1,03
30 - É mais importante para meu chefe solucionar problemas do que punir culpados.	4,54	0,72
32 - Meu chefe tem sensibilidade e compreensão suficiente para os fatos que ocorrem com as pessoas.	4,54	0,76

Tabela 6: Médias e desvios padrão dos itens que compõem o fator Estilo de Gerência

Os itens de maior peso no fator Estilo de gerência foram 4, 10, 14, 19, 30 e 32, com médias altas também em todos os demais itens. A maior parte dos desvios padrão aponta alto nível de concordância entre as respostas. Conclui-se que a maioria dos servidores estão satisfeitos com a conduta e modo de gestão de seus chefes imediatos. Existe a percepção de que os chefes desenvolvem seus trabalhos em conjunto com toda a equipe, estimulando o sentimento de cooperação, apesar da tendência no setor público a existir centralização na tomada de decisões. Os servidores acreditam também ter o apoio da gestão no desempenho de suas funções e poder contar com a compreensão dos mesmos para com situações imprevistas.

A seguir são apresentados os percentuais de cada resposta para o item 4, com média de 54,4% dos respondentes concordando que o chefe toma decisões importantes com a participação da equipe.

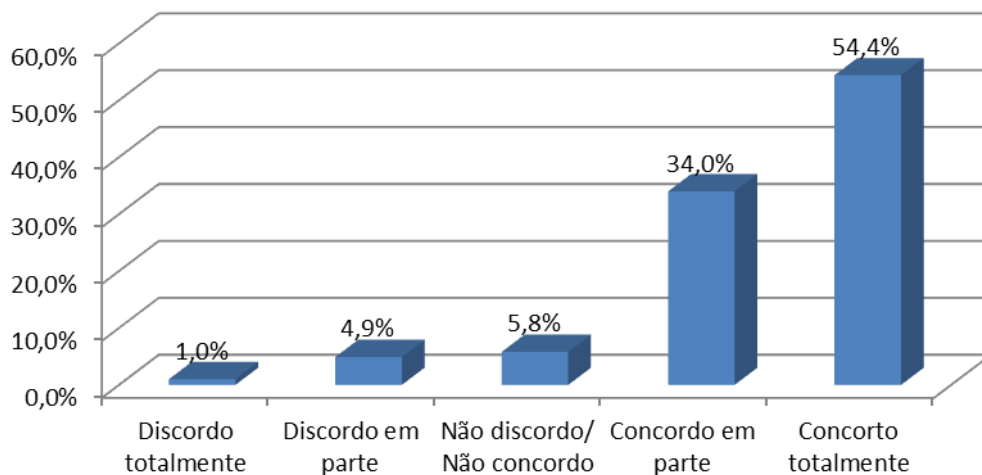


Gráfico 16 - Percentuais do Item 4: Meu chefe toma decisões importantes com a opinião da equipe

No Gráfico 17, são apresentados os resultados percentuais de cada resposta para o item 7 mostrando que 58,3% dos respondentes concordam que o chefe dispensa tratamento igual a todos que estão sob sua liderança, o que poderia gerar insatisfação dos subordinados a longo prazo caso os mesmos sintam-se prejudicados ou até mesmo excluídos diante de outros colegas de trabalho devido a diferença de tratamento entre as pessoas.

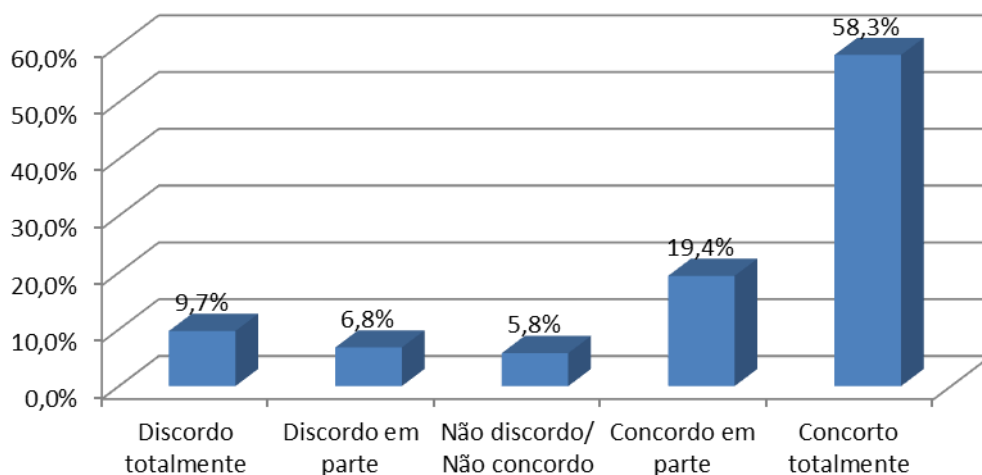


Gráfico 17 - Percentuais do Item 7: Meu chefe dispensa tratamento igual a todos que estão sob sua liderança

Em seguida temos o Gráfico 18 mostrando que 60,2% dos respondentes concordam que usufruem de liberdade para expressar seus sentimentos e pensamentos no que tange a assuntos profissionais.

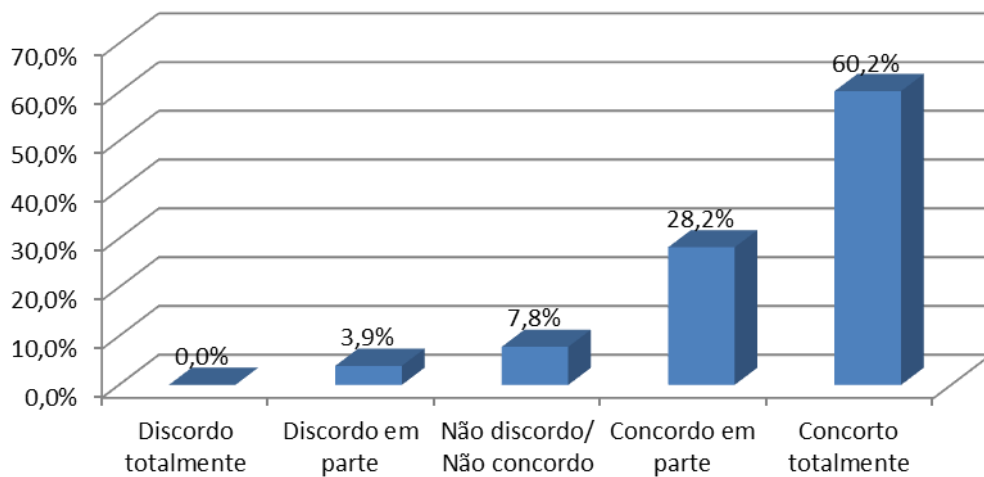


Gráfico 18 - Percentuais do Item 10: No meu local de trabalho é dada liberdade para expressão de sentimentos e pensamentos

De acordo com Gráfico 19 é alto o índice de concordância quanto à clareza nas atitudes do chefe, com valor de 57,3%.

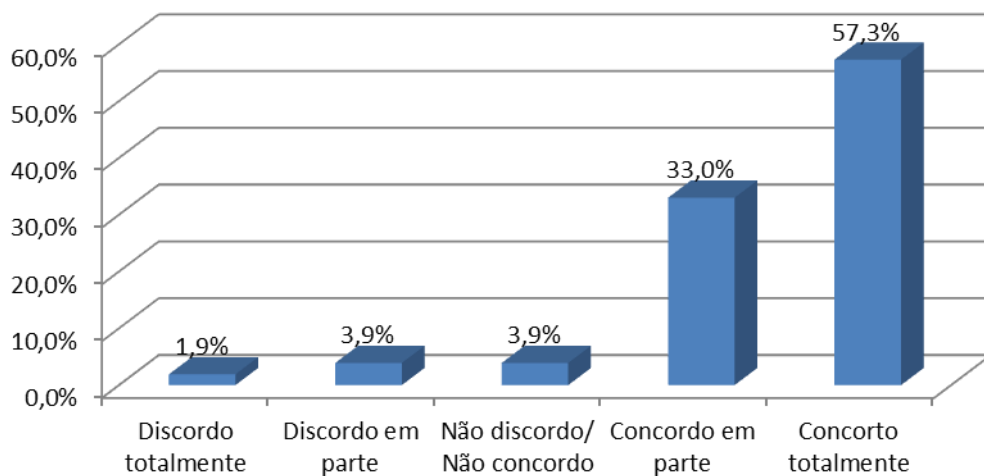


Gráfico 19 - Percentuais do Item 14: A clareza é uma constante nas atitudes do meu chefe

Já no Gráfico 20 são apresentados os percentuais de cada resposta do item 16, destacando que 75,7% dos respondentes concordam ou concordam parcialmente que são comunicados pelo chefe a respeito das ocorrências em seu local de trabalho.

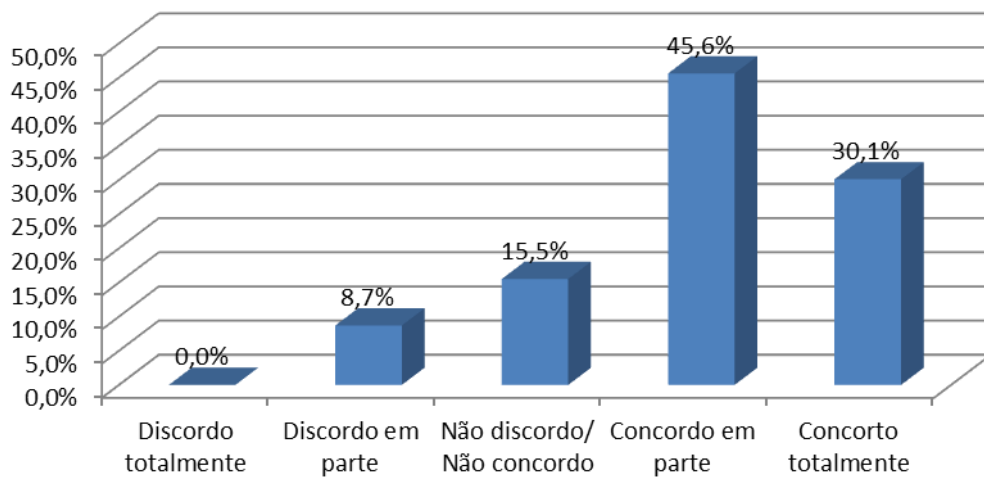


Gráfico 20 - Percentuais do Item 16: Meu chefe sempre comunica aos subordinados o que ocorre no local de trabalho

Como mostra o Gráfico 21 referente ao item 17, mais da metade dos respondentes, 51,5%, concordam que o sentimento de cooperação é estimulado pelo chefe no local de trabalho.

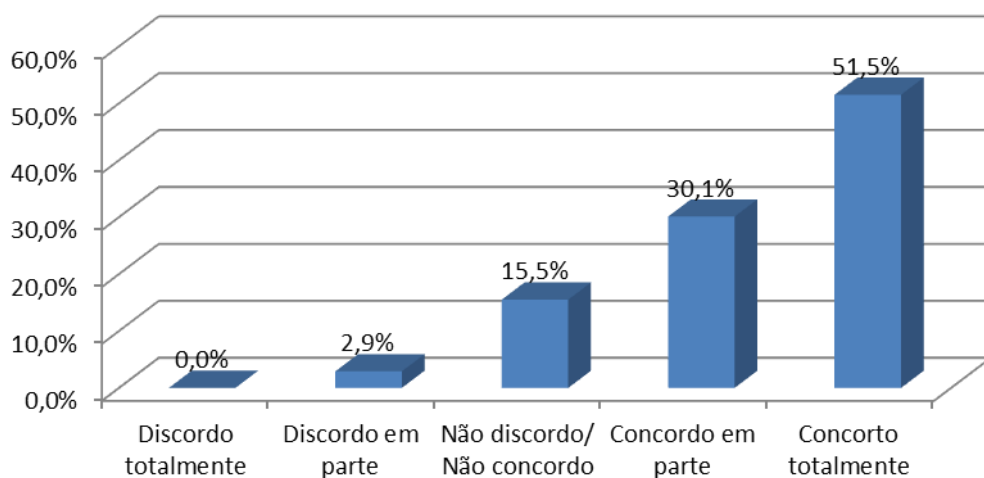


Gráfico 21 - Percentuais do Item 17: O sentimento de cooperação é muito estimulado pelo meu chefe

A seguir é apresentado o Gráfico 22 com os percentuais de cada resposta do item 19, mostrando que 67% dos respondentes consideram que as solicitações feitas pelo seu chefe são muito claras.

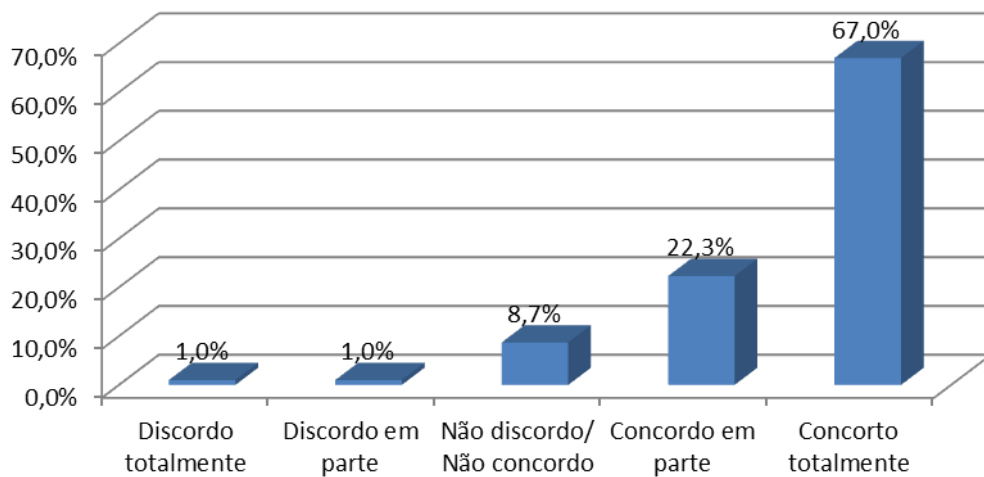


Gráfico 22 - Percentuais do Item 19: Meu chefe faz solicitações muito claras

No Gráfico 23 são apresentados os percentuais de cada resposta para o item 24, com 81,5% dos respondentes concordando parcialmente ou concordando que percebem o esforço do chefe para entusiasmar e motivar os subordinados na realização de seu trabalho.

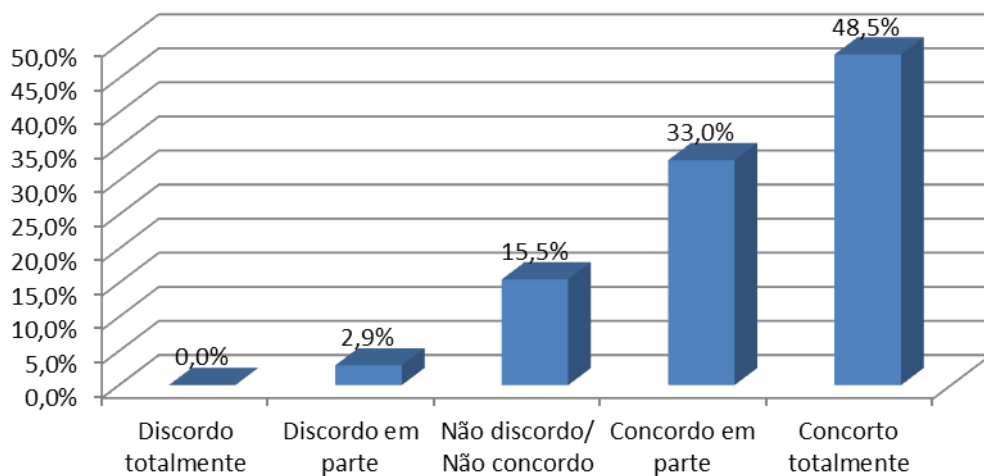


Gráfico 23 - Percentuais do Item 24: Meu chefe me transmite entusiasmo e motivação para o trabalho

De acordo com o Gráfico 24, correspondente ao item 27, 41,7% dos respondentes concordam que seu chefe é receptivo a críticas relativas ao trabalho.

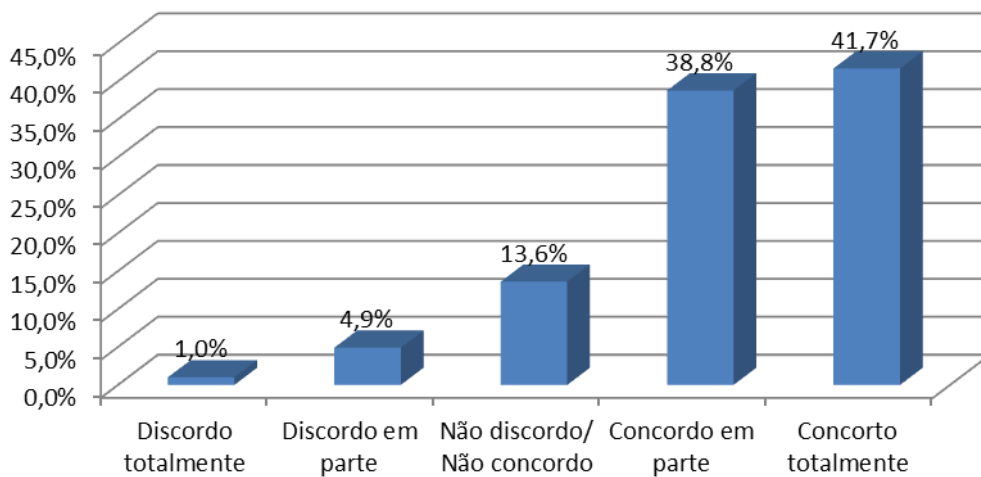


Gráfico 24 - Percentuais do Item 27: Meu chefe é receptivo a críticas relativas ao trabalho

Segundo o Gráfico 25, há alta concordância sobre a definição de métodos de trabalho pelo chefe com a participação da equipe, com 37,9% dos respondentes concordando parcialmente e 40,8% concordando.

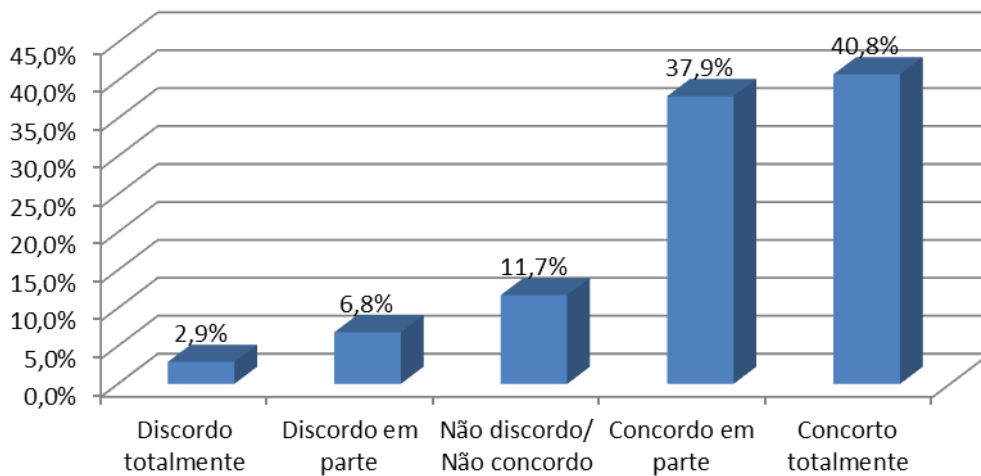


Gráfico 25 - Percentuais do Item 28: Meu chefe estabelece, em conjunto com os funcionários, os métodos de trabalho a serem usados

Em seguida, o Gráfico 26 apresenta os percentuais de cada resposta para o item 30, destacando que 67% dos respondentes concordam que o chefe procura solucionar problemas ao invés de se atentar a punir o(s) culpado(s) pela ocorrência do mesmo.

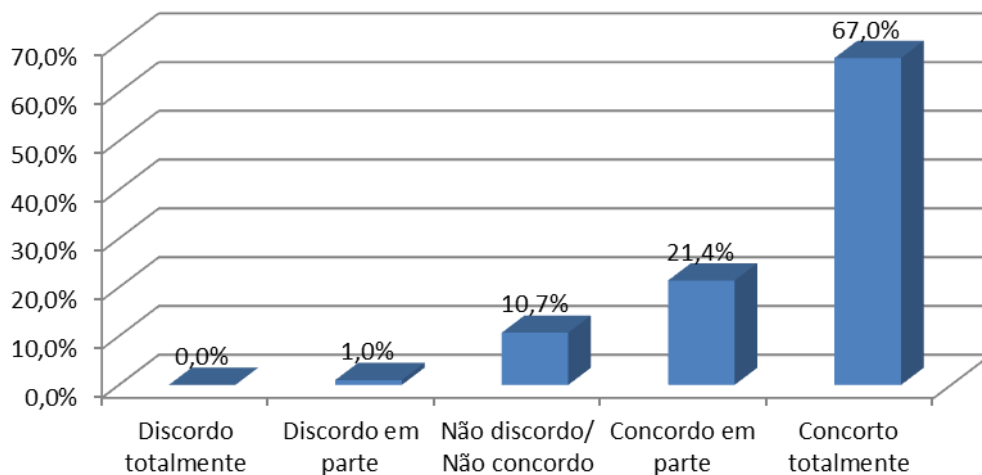


Gráfico 26 - Percentuais do Item 30: É mais importante para meu chefe solucionar problemas do que punir culpados

Já no Gráfico 27 são apresentados os percentuais para cada resposta do item 32, mostrando que 68% dos respondentes concordam que o chefe é compreensivo diante de fatos que ocorrem com as pessoas.

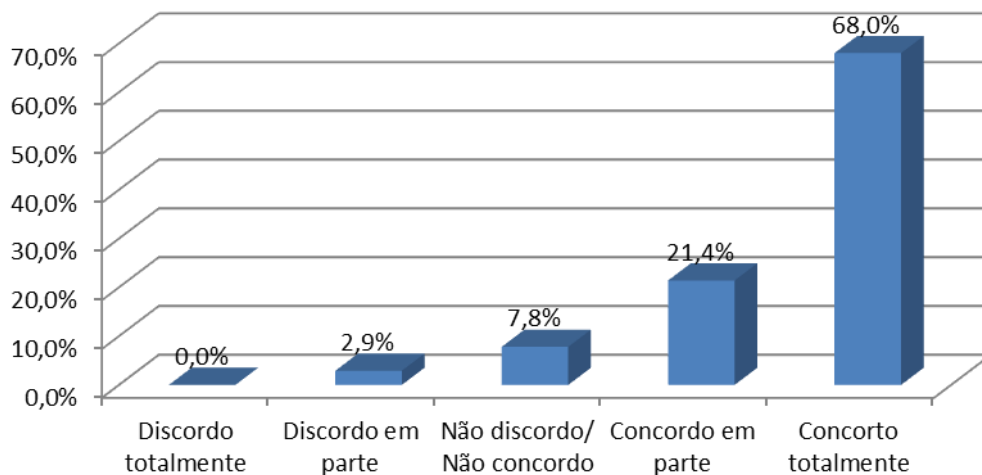


Gráfico 27 - Percentuais do Item 32: Meu chefe tem sensibilidade e compreensão suficiente para os fatos que ocorrem com as pessoas

4.2.5 Fator: Comprometimento organizacional

O fator Comprometimento organizacional analisa a percepção de identidade, dedicação e envolvimento do profissional com a organização em que trabalha. Segundo Mowday e cols. (1979 apud TAMAYO et al., 2001) o indivíduo

comprometido teria um comprometimento afetivo com a organização, envolvendo a aceitação de seus valores, normas e objetivos, a disposição de investir em esforços em prol da organização, o desejo e a vontade de se manter nessa organização, bem como o orgulho de pertencer a ela.

Bastos (1994 apud FLAUZINO; BORGES-ANDRADE, 2008), buscou analisar os determinantes de comprometimento nos setores público e privado, identificando que no setor público, em empresas públicas, os principais preditores eram: política de promoção, nível em que as expectativas com o ingresso na empresa eram atendidas, idade do primeiro emprego e centralidade do trabalho. Para órgão da administração pública direta, o que nos interessa para esse trabalho, os principais preditores seriam: avaliação da política de treinamento, promoção, coordenação dos trabalhos intra e interequipes.

Comprometimento Organizacional		
Afirmativas	Média	Desvio Padrão
18 - Sinto-me orgulhoso de trabalhar no TCDF.	4,60	0,76
29 - O TCDF é a melhor organização para se trabalhar.	4,07	1,02
31 - Foi absolutamente correta a decisão que tomei de trabalhar no TCDF.	4,64	0,68
36 - Conversando com amigos, sempre me refiro ao TCDF como uma organização para qual é ótimo trabalhar.	4,53	0,83
39 - Tenho participado muito de treinamento oferecido pelo TCDF.	2,93	1,21
40 - Concordo que os rumos traçados pelo TCDF o levem ao sucesso.	4,18	5,07

Tabela 7: Médias e desvios padrão dos itens que compõem o fator Comprometimento organizacional

Como mostra a Tabela 7, as médias mais altas correspondem aos itens 18 e 31, mostrando que a grande maioria dos servidores sentem-se orgulhosos por trabalhar no TCDF e possuem o desejo de permanecer no órgão. Esse é um dado muito importante, em vista da alta rotatividade observada no serviço público que pode se justificar tanto pela possibilidade de ascensão profissional em outras organizações, insatisfação e desmotivação, quanto por melhores recompensas e salários em outro local.

Outro dado relevante é a média do item 39, mostrando que os servidores não têm participado de treinamento no TCDF. Considerando que o treinamento é de suma importância para aperfeiçoamento e capacitação dos indivíduos no âmbito profissional e que funcionários capacitados melhoram significativamente os resultados pretendidos pela organização, sugere-se a investigação da informação a

fim de descobrir se não há constante treinamento devido à inexistência de gaps ou lacunas no desempenho dos servidores, ou se o mesmo não ocorre devido a falhas na avaliação de desempenho, que é o instrumento que permite identificar tal necessidade.

A seguir, no Gráfico 28 são apresentados os resultados de cada resposta referente ao item 18 demonstrando que a grande maioria dos servidores sentem orgulho por trabalharem no TCDF.

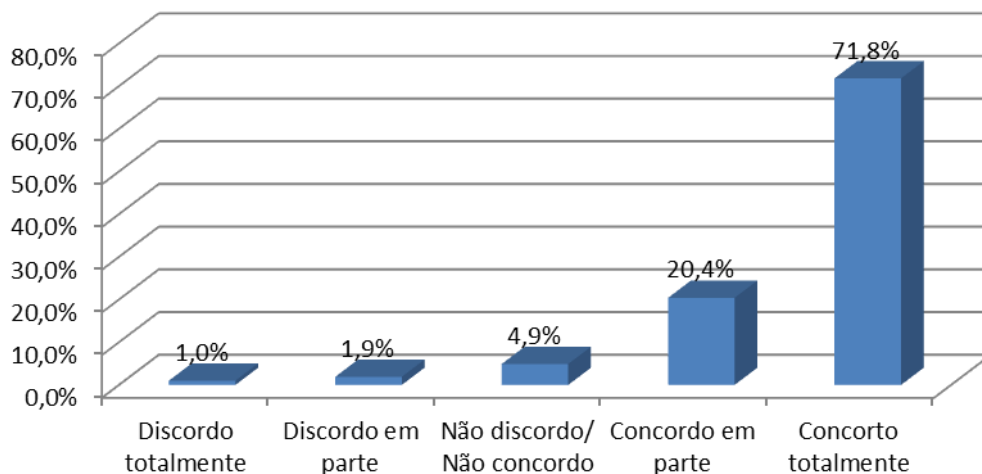


Gráfico 28 - Percentuais do Item 18: Sinto-me orgulhoso de trabalhar no TCDF

O Gráfico 29 referente às respostas do item 29, mostra que 43,7% dos respondentes concordam que o TCDF é a melhor organização para se trabalhar, 19,4% se mostraram imparciais quanto à afirmativa e apenas 1,9% discordaram totalmente.

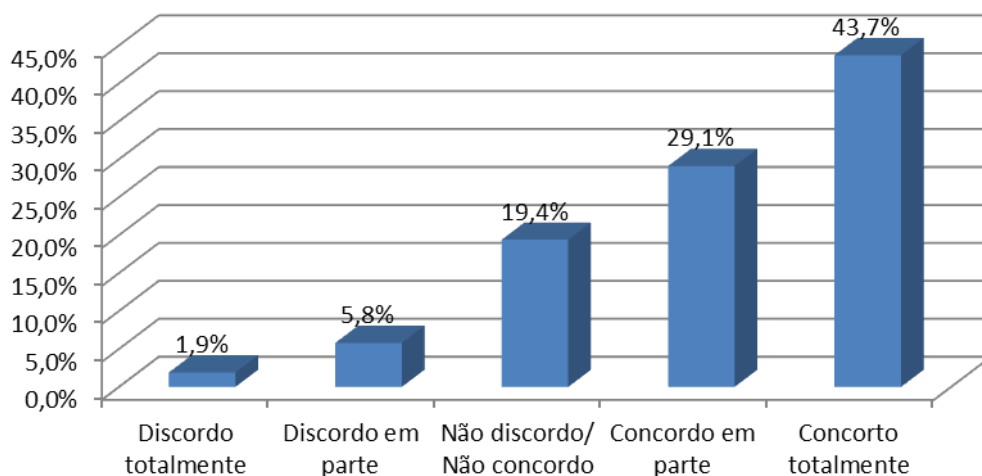


Gráfico 29 - Percentuais do Item 29: O TCDF é a melhor organização para se trabalhar

O Gráfico 30 referente às respostas do item 31, mostra que houve alto nível de concordância nas respostas dos servidores, com 73,8% afirmando que tomaram a decisão certa ao escolherem trabalhar no TCDF e nenhum mostrando arrependimento quanto à escolha.

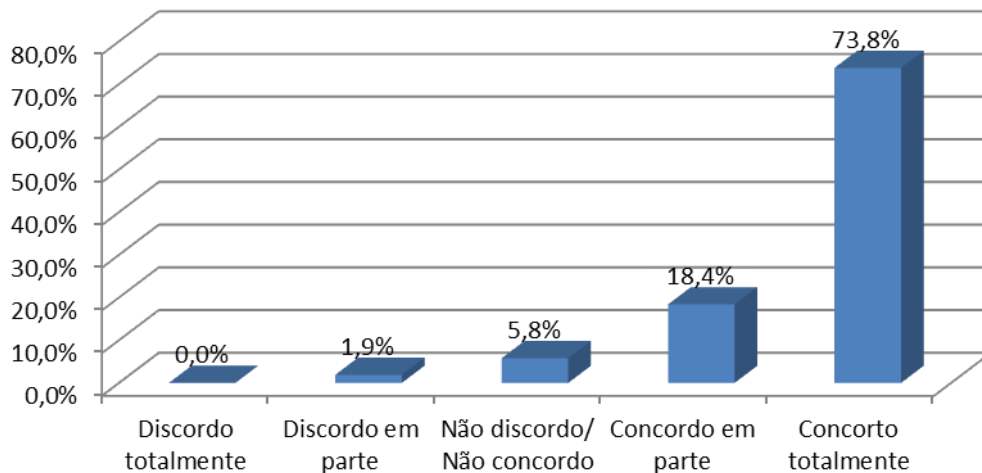


Gráfico 30 - Percentuais do Item 31: Foi absolutamente correta a decisão que tomei de trabalhar no TCDF

Já no Gráfico 31 são apresentados os percentuais do item 36 mostrando que 67% dos respondentes afirmam se referir ao TCDF de modo positivo.

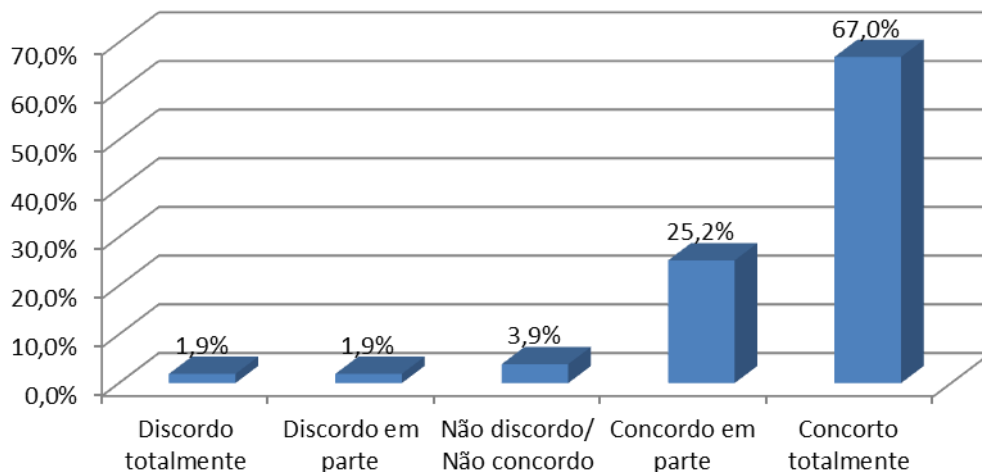


Gráfico 31 - Percentuais do Item 36: Conversando com amigos, sempre me refiro ao TCDF como uma organização para qual é ótimo trabalhar

Como mostra o Gráfico 32 há variância na percepção quanto à frequência de treinamento oferecido pelo TCDF aos seus servidores, com 36,9% de concordância parcial e concordância, 31,1% das respostas imparciais e 32% de discordância parcial e total.

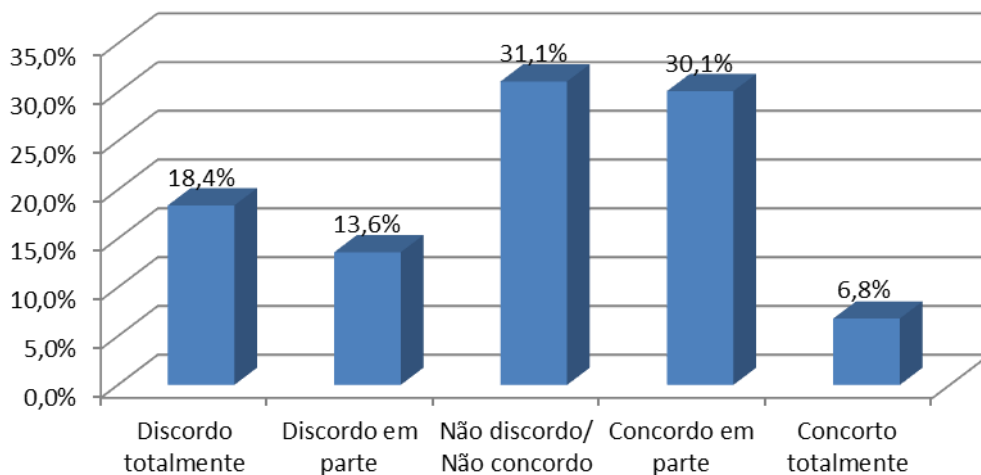


Gráfico 32 - Percentuais do Item 39: Tenho participado muito de treinamento oferecido pelo TCDF

Encerrando o fator Comprometimento organizacional, o Gráfico 33 apresenta os percentuais das respostas do item 40, com 31,1% de concordância parcial sobre a afirmativa de que os rumos traçados pelo TCDF o levam ao sucesso e 31,1% de imparcialidade quanto à afirmativa.

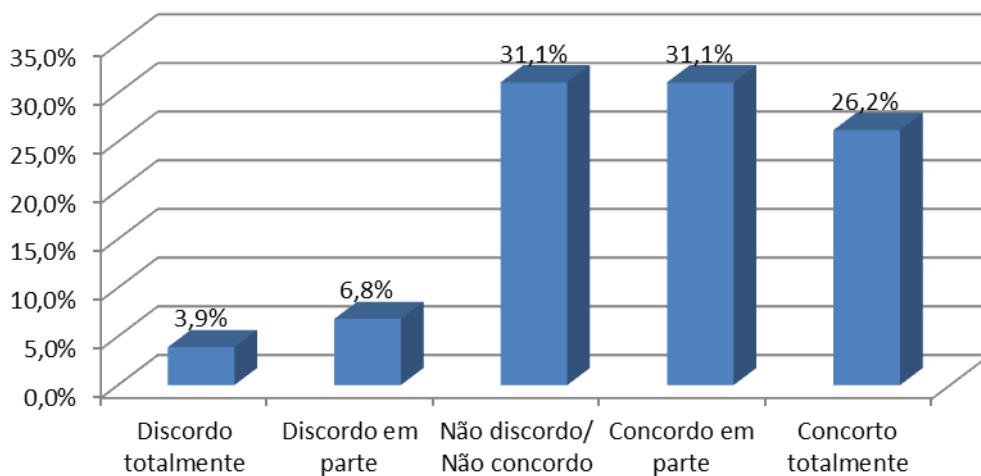


Gráfico 33 - Percentuais do Item 40: Concordo que os rumos traçados pelo TCDF o levem ao sucesso

4.2.6 Fator: Trabalho em equipe

O fator Trabalho em equipe busca verificar se o indivíduo percebe a existência de valores como cooperação, amizade e compreensão entre os colegas no ambiente de trabalho de modo a somar esforços na realização das atividades.

As equipes constituem em grupos de pessoas que se unem a fim de realizar uma atividade ou atingir algum objetivo com maior eficiência e rapidez. Para um resultado coletivo satisfatório que realmente traga benefícios à organização, é necessário que haja interação, diálogo, negociação e cooperação entre os componentes da equipe. Além disso, cada um deve se sentir comprometido e responsável não somente em relação ao trabalho, como também em relação aos colegas no sentido de existir preocupação, respeito e incentivo ao crescimento do outro. É importante destacar que a cultura do ambiente em que o indivíduo está inserido vai refletir em seus comportamentos, costumes e valores, estando diretamente associada aos aspectos sociais que permeiam a vivência humana. Esses aspectos abrangem as relações intra e interpessoais, tão importante para um bom trabalho em equipe (ZANK et al., 2014).

A Tabela 8 mostra as médias e desvios padrão de cada um dos itens que compõem o fator trabalho em equipe.

Trabalho em equipe		
Afirmativas	Média	Desvio Padrão
6 - É grande a preocupação com a obtenção de resultados no TCDF.	4,07	1,04
11 - Existe muita cooperação entre os membros do TCDF para realização das atividades.	4,17	0,93
13 - No TCDF o compromisso com os serviços é assumido com disposição, sem precisar de cobrança da chefia.	3,94	0,94
25 - Sou tratado com estima e respeito pelos colegas do meu setor.	4,61	0,73
26 - Os trabalhos desenvolvidos pelo TCDF são percebidos como realização do grupo.	3,91	1,02
34 - No TCDF as pessoas estão preocupadas em acabar com o desperdício.	3,43	1,13
37 - No TCDF, as pessoas sempre tomam iniciativa para realizar sua parte nos objetivos na sua área de atuação.	3,80	0,98
38 - No TCDF é constante a preocupação em se buscar uma melhor maneira de se fazer os trabalhos.	3,97	0,92

Tabela 8: Médias e desvios padrão dos itens que compõem o fator Equipe de trabalho

Os itens que tiveram maior significância no fator Trabalho em equipe são os itens 6, 11 e 25, com médias acima de 4. Os dados mostram que na percepção dos servidores, os mesmos desfrutam de uma boa relação com os colegas, onde valores como parceria, cooperação e compromisso são norteadores do trabalho em equipe. A média mais baixa do fator é atribuída ao item 34, referente à falta de preocupação das pessoas em acabar com o desperdício.

A seguir são apresentados no Gráfico 34 os percentuais das respostas do item 6, mostrando que 44,7% dos respondentes concordam que a preocupação com a obtenção de resultados no TCDF é uma constante entre seus valores.

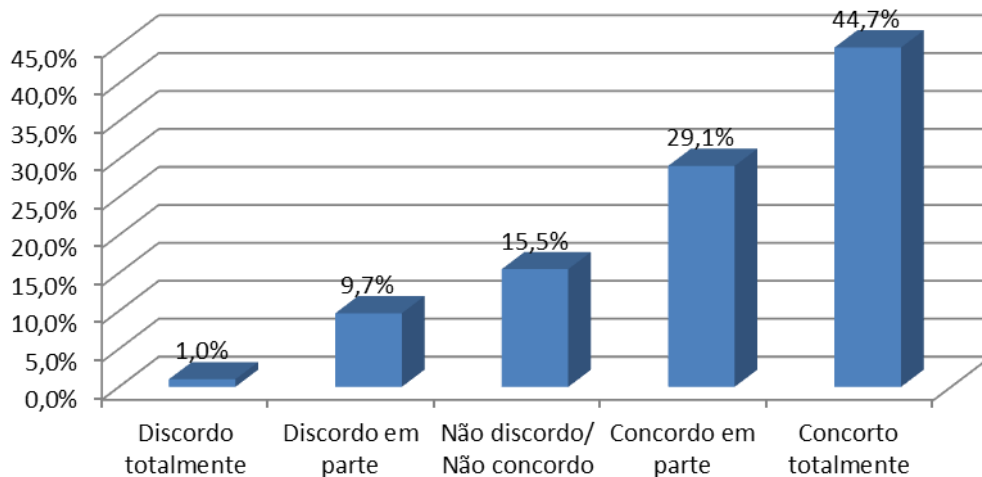


Gráfico 34 - Percentuais do Item 6: É grande a preocupação com a obtenção de resultados no TCDF

Segundo o Gráfico 35, referente ao item 11, somando-se os respondentes que concordam parcialmente com os que concordam, 81,5% afirmam existir cooperação entre os funcionários do TCDF para o cumprimento das atividades atribuídas.

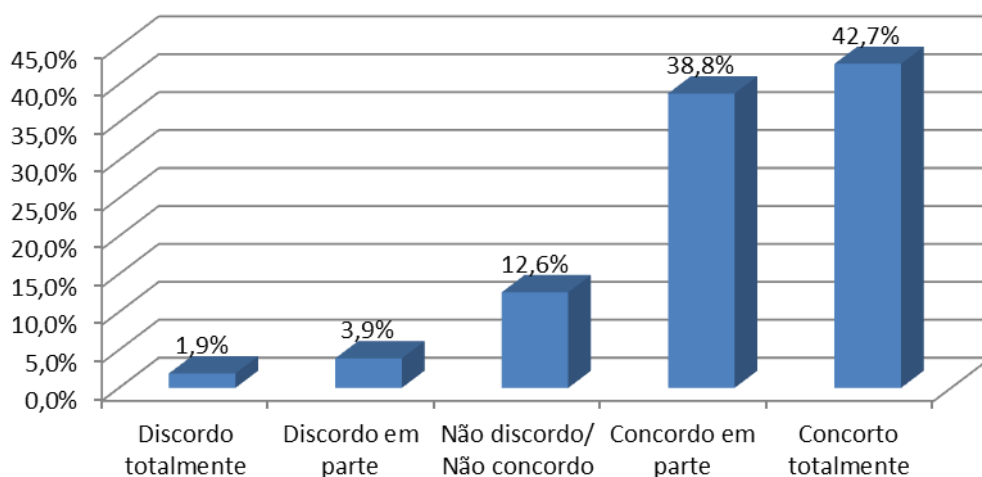


Gráfico 35 - Percentuais do Item 11: Existe muita cooperação entre os membros do TCDF para realização das atividades

Já o Gráfico 36 mostra o percentual das respostas do item 13, onde apenas 30,1% dos respondentes acreditam existir compromisso com os serviços sem necessidade

da cobrança do chefe, 43,7% concordam parcialmente e 17,5% não discordaram, nem concordaram.

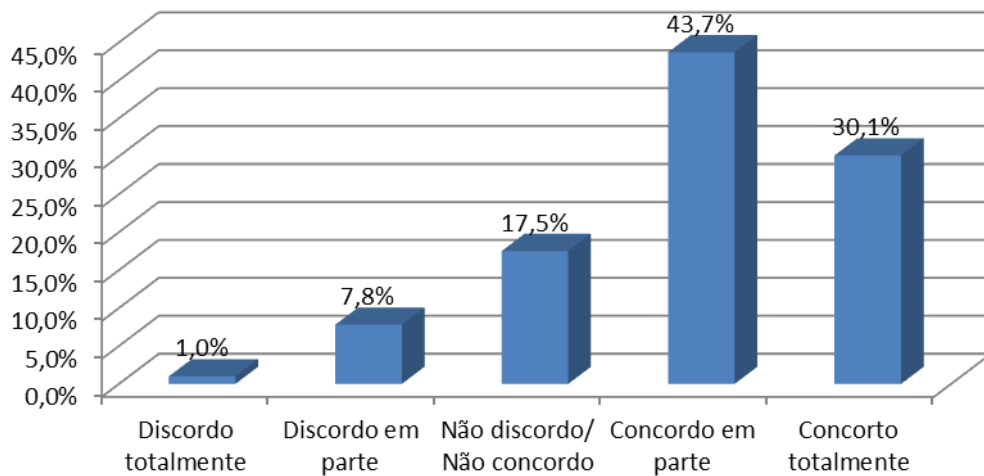


Gráfico 36 - Percentuais do Item 13: No TCDF o compromisso com os serviços é assumido com disposição, sem precisar de cobrança da chefia

No Gráfico 37 são apresentados os percentuais das respostas do item 25, mostrando que a grande maioria dos respondentes, 70,9%, acredita que são tratados com respeito e estima por seus colegas de trabalho.

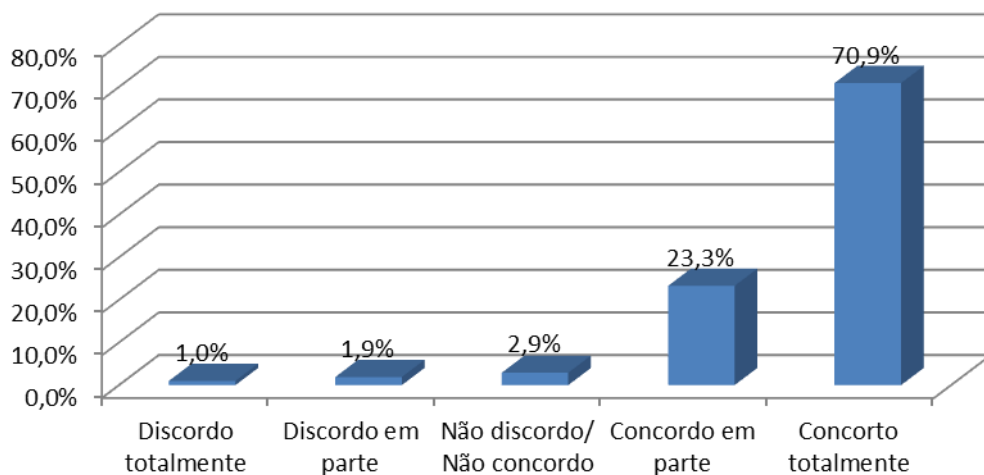


Gráfico 37 - Percentuais do Item 25: Sou tratado com estima e respeito pelos colegas do meu setor

Segundo o Gráfico 38, referente ao item 26, 39,8% dos respondentes concordaram parcialmente e 32% concordaram que os trabalhos desenvolvidos no TCDF são percebidos como sendo uma realização do grupo. Dados mostram que 18,4% se mostraram imparciais quanto à afirmativa.

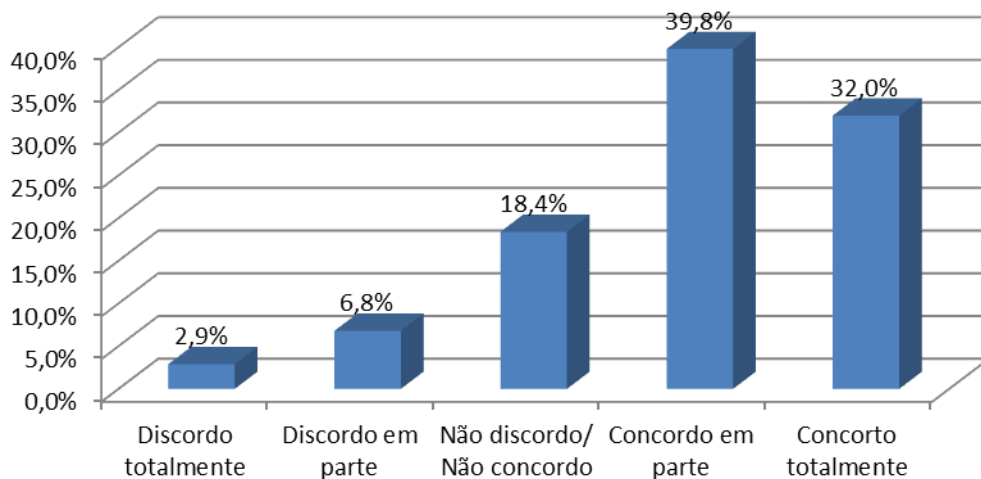


Gráfico 38 - Percentuais do Item 26: Os trabalhos desenvolvidos pelo TCDF são percebidos como realização do grupo

De acordo com o Gráfico 39, apenas 19,4% dos respondentes acreditam que as pessoas realizam seu trabalho se preocupando com o desperdício e tentando evitá-lo. O Gráfico mostra ainda que 29,1% concordam com a afirmativa e outros 32% não se posicionaram, sendo a maioria.

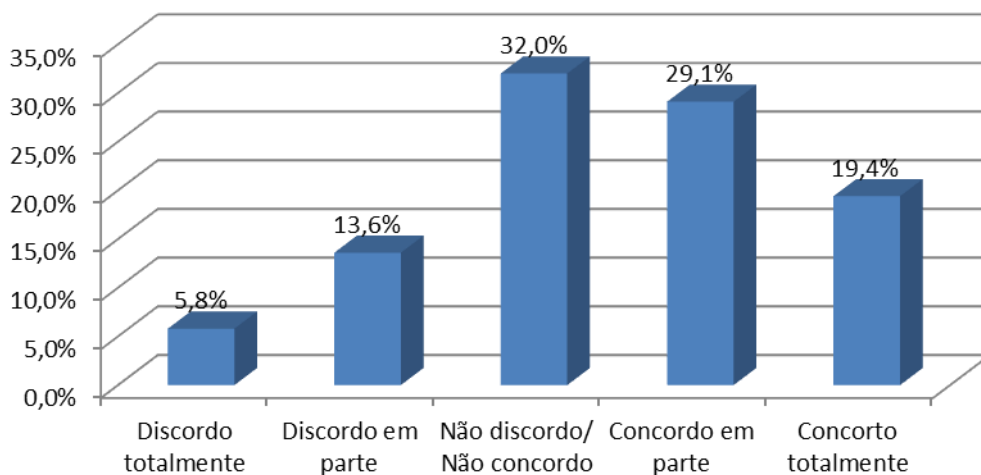


Gráfico 39 - Percentuais do Item 34: No TCDF as pessoas estão preocupadas em acabar com o desperdício

O Gráfico 40 apresenta o percentual das respostas do item 37, com 35,9% de concordância parcial, 27,2% de concordância quanto à presença de iniciativa nas pessoas para contribuir com os objetivos traçados na sua área de atuação. Outros 28,2% não se posicionaram.

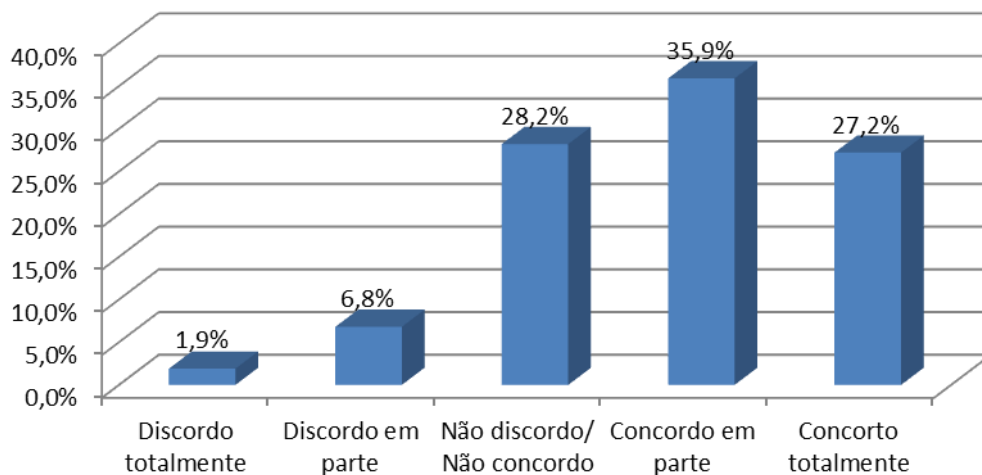


Gráfico 40 - Percentuais do Item 37: No TCDF, as pessoas sempre tomam iniciativa para realizar sua parte nos objetivos na sua área de atuação

Já o Gráfico 41 traz os percentuais do item 38, com 43,7% de concordância parcial e 31,1% concorda quanto à existência de preocupação em se buscar realizar os trabalhos de um modo melhor, com mais eficiência, eficácia e qualidade. Apenas 1% discorda, outros 28,2% não discordam, nem concordam.

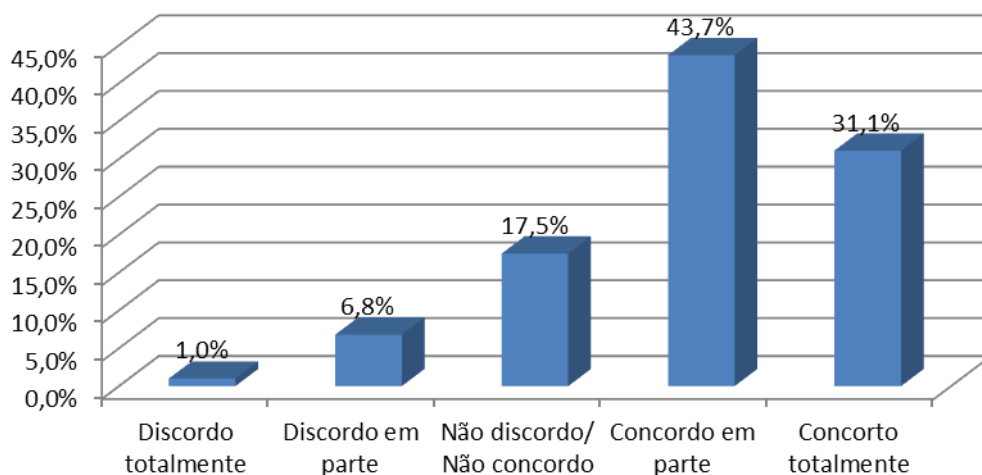


Gráfico 41 - Percentuais do Item 38: No TCDF é constante a preocupação em se buscar uma melhor maneira de se fazer os trabalhos

4.2.7 Fator: Reconhecimento

Esse fator busca avaliar a percepção do indivíduo quanto à valorização e reconhecimento por seu trabalho. O reconhecimento está integrado às práticas de gestão e à cultura da organização, envolvendo a chefia e os colegas de trabalho.

Manifesta-se por meio de recompensas, premiações ou benefícios patrocinados pela organização. O reconhecimento pode ainda ser simbólico, como por exemplo, através de incentivos ao aperfeiçoamento e elogios pelo bom desempenho e contribuição aos resultados da organização.

De acordo com Chanlat (2002) servidores públicos sofreram nas últimas duas décadas com o discurso sobre sua possível ineficiência, fraca produtividade e inclusive, sobre sua utilidade no serviço público. Somadas a esses discursos, a crítica advinda da imprensa e do meio de negócios prejudicam a imagem que esses indivíduos têm sobre si mesmos, evidenciando o papel central do reconhecimento nas situações de prazer e sofrimento observadas no ambiente de trabalho. Com a identidade profissional afetada, Gadelha (2008) ressalta a importância de mudanças no sistema de administração pública brasileira a partir da mudança na cultura nacional de modo a promover o resgate do servidor como trabalhador importante e necessário para o desenvolvimento do país.

Segundo pesquisa realizada por Gadelha (2008) no TCDF, não existem políticas de reconhecimento no Tribunal. Sendo assim, as mesmas se consolidam através da liberação de cumprimento de horário, folgas, elogios e premiações ou ainda por meio do exercício de encargos e cargos em comissão oferecidos particularmente pela administração.

A Tabela 9 apresenta as médias e desvios padrão do fator Reconhecimento.

Reconhecimento		
Afirmativas	Média	Desvio Padrão
5 - Os bons trabalhos que executo são valorizados no meu local de trabalho.	4,35	0,81
20 - Sempre recebo elogios pelos trabalhos de qualidade que realizo.	3,86	1,09
21 - O TCDF inspira o melhor em mim para o meu progresso no desempenho do meu cargo.	3,99	1,07
23 - Sempre sou reconhecido pelos trabalhos que realizo no TCDF.	3,67	1,13
42 - Já ocupei vários cargos desde que entrei no TCDF e sempre em níveis hierárquicos maiores.	2,58	1,41

Tabela 9: Médias e desvios padrão dos itens que compõem o fator Reconhecimento

O item de maior peso no Fator Reconhecimento é o de número 5, com média alta de 4,35 e desvio padrão com valor de 0,81, mostrando alta concordância entre as respostas. A média alta, bem como o nível de concordância mostra que os respondentes se sentem valorizados pelos trabalhos realizados no ambiente de

trabalho. A média mais baixa, com 2,58, foi atribuída ao item 40 mostrando que a minoria dos respondentes já ocupou outro(s) cargo(s) no TCDF, e em níveis hierárquicos maiores, possivelmente devido ao ingresso do TCDF ser por concurso público, a um cargo específico, não sendo frequentes concursos internos.

O Gráfico 42 apresenta os percentuais das respostas do item 5, onde a maioria dos respondentes, 51,5% concordam que têm seu trabalho valorizado no local de trabalho. Apenas 1% discorda.

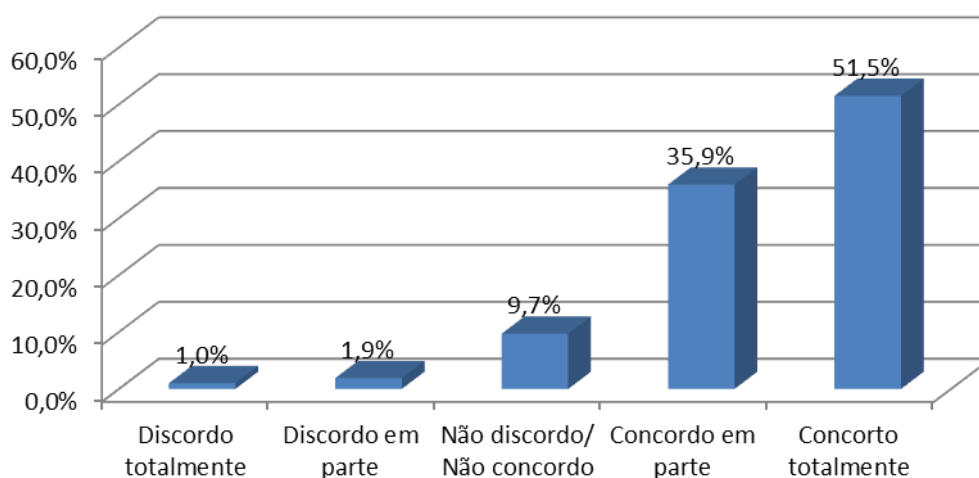


Gráfico 42 - Percentuais do Item 5: Os bons trabalhos que executo são valorizados no meu local de trabalho

No Gráfico 43, referente ao item 20, 37,9% dos servidores concordam parcialmente que recebem elogios por trabalhos de qualidade realizados, 32% concordam e apenas 4,9% discordam, mostrando variação nas percepções quanto ao item.

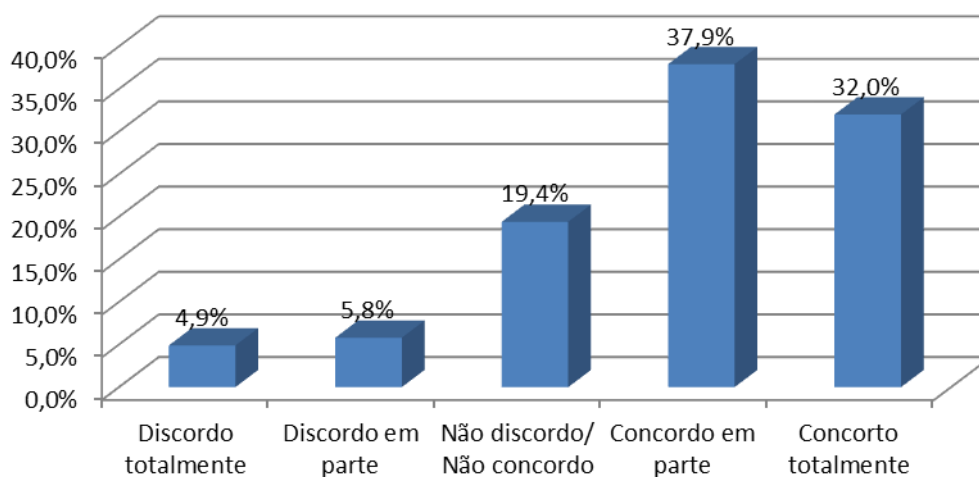


Gráfico 43 - Percentuais do Item 20: Sempre recebo elogios pelos trabalhos de qualidade que realizo

De acordo com o Gráfico 44 que apresenta os percentuais das respostas do item 21, 40,8% dos respondentes acreditam que o TCDF inspira seu progresso no desempenho de seu cargo e 22,3% não concordam, nem discordam.

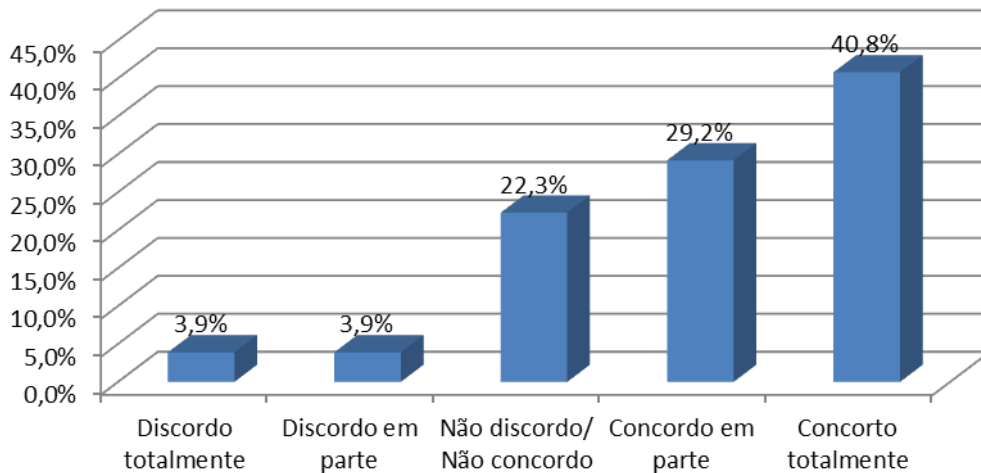


Gráfico 44 - Percentuais do Item 21: O TCDF inspira o melhor em mim para o meu progresso no desempenho do meu cargo

Em seguida temos o Gráfico 45 com os percentuais das respostas do item 23, mostrando grande variedade de respostas quanto à afirmativa, onde 6,80% dos respondentes discordam que sempre há reconhecimento pelos trabalhos realizados no TCDF, 24,30% não discordam e não concordam e 36,9% e 25,2% concordam parcialmente e concordam, respectivamente.

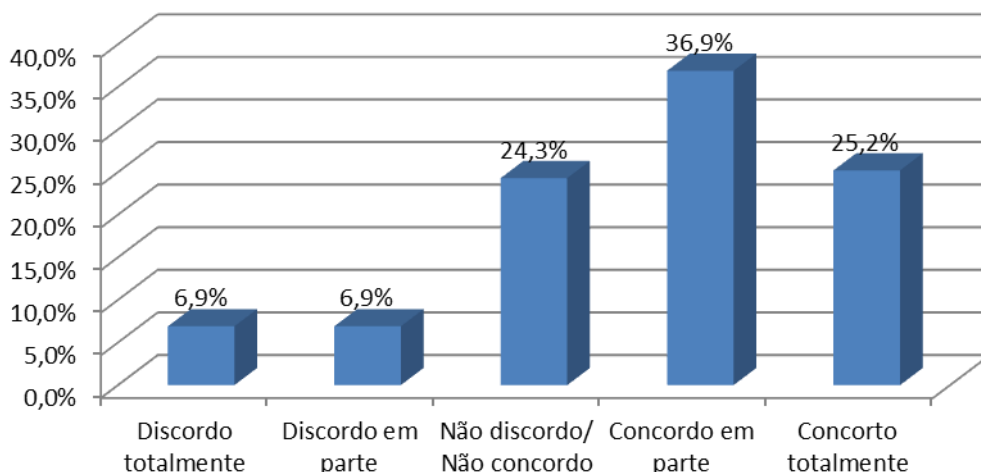


Gráfico 45 - Percentuais do Item 23: Sempre sou reconhecido pelos trabalhos que realizo no TCDF

Por fim, o Gráfico 46 apresenta os percentuais das respostas do item 42, com 35,9% de discordância e 11,7% de concordância quanto à ter ocupado de vários cargos no

TCDF e em níveis hierárquicos superiores. Outros 28,2% não discordam, nem concordam com a afirmativa.

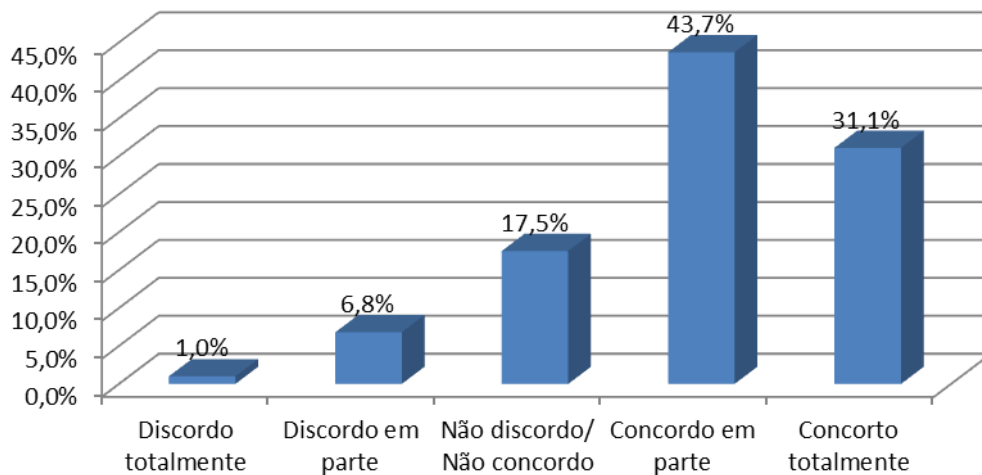


Gráfico 46 - Percentuais do Item 42: Já ocupei vários cargos desde que entrei no TCDF e sempre em níveis hierárquicos superiores

4.3 Estudo das correlações

O estudo de correlações dos dados obtidos com a pesquisa busca investigar possíveis associações existentes entre as variáveis demográficas – Gênero, Idade e Escolaridade – e os sete fatores do instrumento de clima organizacional – Carga de Trabalho, Condições de Trabalho, Clareza organizacional e padrão de desempenho, Estilo de gerência, Comprometimento organizacional, Trabalho em equipe e Reconhecimento.

O coeficiente de correlação de Pearson é apropriado para descrever a correlação linear de dados quantitativos. O coeficiente de correlação linear r varia entre o intervalo de -1 até +1, sendo positivo quando os dados tiverem correlação linear positiva e negativo quando os dados tiverem correlação linear negativa. O valor de r será mais próximo de +1 (correlação linear positiva perfeita) ou -1 (correlação linear negativa imperfeita) quanto mais forte for a correlação existente entre os dados e com valor próximo de 0 quando não houver correlação nos dados (BARBETTA, 2005). Os índices de correlação entre os fatores de clima organizacional são referentes a níveis de significância de 0,01% e 0,05%.

A Figura 5 esboça os possíveis valores de r e a interpretação em termos do sentido (positivo ou negativo) e da força (fraca, moderada ou forte).

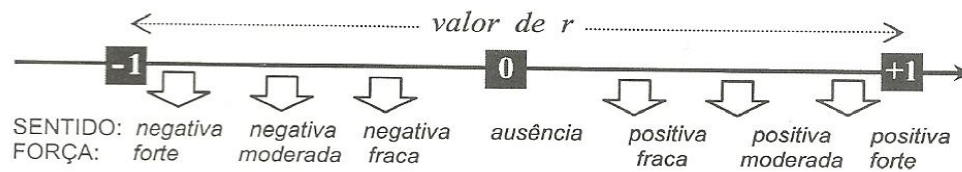


Figura 5: Sentido e força da correlação em função do valor de r .

Fonte: Barbetta (2005)

A seguir é apresentada a Tabela 10 com os resultados das correlações entre os dados.

	Carga de trabalho	Condições de trabalho	Clareza Organizacional	Estilo de gerência	Comprometimento o organizacional	Trabalho em equipe	Reconhecimento
Sexo	-,014	-,152	-,050	-,088	-,024	-,014	-,115
Idade	-,124	-,169	,024	-,075	-,051	-,150	,050
Escolaridade	-,203*	-,138	-,049	,048	,088	-,151	,079

Tabela 10: Correlações de Pearson

Como foi apresentado na Tabela 10, não houveram correlações significativas entre os dados demográficos e os fatores de clima organizacional, encontrando-se valores de r próximos de 0.

A única correlação entre os dados encontrada foi entre a variável Escolaridade com o fator Carga de Trabalho, mas ainda assim com nível de significância de 0,05, ou seja, 95% de confiabilidade para que a correlação seja verdadeira. A correlação negativa (-0,203) entre a Escolaridade e o fator Carga de trabalho sugere que quanto maior o nível de escolaridade dos servidores, menor a satisfação com o volume de serviços, com a quantidade de pessoas para atender a demanda de trabalho e o com tempo disponível para realizá-los. Uma vez que a grande maioria dos servidores possui no mínimo Ensino Superior Completo pode-se inferir que essa escolaridade possibilita maior esclarecimento e compreensão de formas e

possibilidades de amenizar a carga de trabalho, o que gera um questionamento por parte destes quanto ao desdobramento desse fator no Tribunal. Além disso, o nível de conhecimento desses servidores torna esse público mais exigente com relação à carga de Trabalho.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O estudo do Clima organizacional é complexo devido ao volume de fatores que o compõem e interagem entre si. Como o próprio instrumento utilizado no estudo demonstra, o clima é analisado a partir de mais de uma dimensão, sendo assim, um aspecto pode se apresentar como satisfatório, enquanto outro pode apontar resultados totalmente negativos. Além disso, o constructo está fortemente relacionado à cultura organizacional, existindo a necessidade de se compreender suas limitações e características.

O objetivo principal desse trabalho foi avaliar o clima organizacional do Tribunal de Contas do Distrito Federal, visando identificar a percepção dos seus servidores quanto aos fatores de clima.

A análise dos fatores que compõem o instrumento de pesquisa utilizado no estudo de clima nos levou a resultados satisfatórios do clima organizacional no TCDF. Foi possível concluir que o fator Condições de trabalho e Estilo de Gerência apresentaram os melhores índices de avaliação, mostrando que os servidores assumem usufruir de suporte adequado para realização do seu trabalho e contar com o apoio da chefia para o desenvolvimento de atividades e alcance dos objetivos traçados.

Esses resultados tornam-se bastante interessantes considerando que dados da pesquisa de cultura organizacional realizada por Gadelha (2008) no Tribunal de Contas do Distrito Federal, que também abordam esses fatores, mostram resultados opostos, caracterizando um quadro de insatisfação com as condições de trabalho oferecidas aos servidores. Na pesquisa são relatadas queixas relacionadas ao suporte para satisfazer as necessidades do corpo técnico, as poucas chances de evolução na carreira, as exigências políticas e falta de apoio em ocasiões de necessidades pessoais de servidores. Conclui-se que no decorrer dos anos, houve melhora significativa nessas condições de modo que os servidores hoje percebam o fator como satisfatório.

O mesmo acontece com o fator Estilo de Gerência que compõe o clima organizacional. Gadelha (2008) descreve em seus resultados e análise que a participação da equipe nos processos decisórios no TCDF era percebida como inexistente, prevalecendo a hierarquia e a unidade de comando, diferentemente do

que afirmam os servidores nessa pesquisa, que concordam que as decisões importantes cabíveis ao chefe são tomadas com a opinião da equipe.

Destaca-se também que o chefe se preocupa em solucionar problemas ao invés de punir culpados. Como constata Gadelha (2008) em sua pesquisa sobre cultura no TCDF, o tema punição, assim como as formas de recompensa, são tidos como inexistentes. A autora relaciona ainda a falta de punição à tolerância no tratamento de servidores não comprometidos com o trabalho devido ao medo de se indispor com colegas ou prejudicar a cumplicidade entre chefes e subordinados. Considerando-se a cultura dominante na área pública, onde o ingresso no trabalho se dá por meio de concurso público e oferece estabilidade, caso a punição ocorra, por ser feita na maioria dos casos por meio da lotação do servidor, merece uma atenção maior. Esse processo acaba por gerar maior rotatividade no local de trabalho o que pode vir a prejudicar os demais servidores que ficam responsáveis por um volume maior de atribuições até que o cargo seja repostado.

Há ainda no fator Estilo de Gerência uma contradição observada nos resultados de duas situações que apresentam percepções opostas. A análise dos dados obtidos na pesquisa mostra que os servidores encontram-se satisfeitos com a postura e com as atitudes de seu respectivo chefe, mas por outro lado, concordam que o mesmo dispensa tratamento igual àqueles que estão sob sua liderança o que, a longo prazo, pode dar margem a injustiças, perseguições, diferenças na distribuição de trabalho, falta de reconhecimento de trabalhos realizados e, conseqüentemente, gerar insatisfação. Desse modo, questionam-se os critérios utilizados pelos respondentes para atribuir o nível de concordância às respectivas questões.

O fator Reconhecimento foi o que apresentou o resultado mais negativo, apontando a persistência de falta de reconhecimento pelo trabalho realizado, na percepção de parte dos servidores. Os demais fatores estudados são avaliados como medianos, não sendo insatisfatórios, mas que podem ser melhorados com a promoção de ações de aperfeiçoamento ou mudança.

Dessa forma, são atendidos também os objetivos específicos desse trabalho, constatando a percepção, de um modo geral satisfatória, dos servidores quanto ao clima bem como os principais fatores que influenciam em sua formação. São identificados os fatores Condições de trabalho e Estilo de Gerência como os que colaboram positivamente com o clima organizacional e o fator Reconhecimento que se apresenta de forma negativa.

Foram encontradas algumas dificuldades para a realização da pesquisa. Quanto ao número de questionários respondidos, esperava-se que uma quantidade maior de pessoas participassem do estudo. Isso ocorreu devido às limitações do próprio Tribunal para ceder mais áreas para participação, ao número de servidores ausentes cumprindo férias ou alguma atividade externa, além daqueles que se encontravam em horário de almoço no momento da aplicação do questionário. Ainda que não tenha sido possível realizar a pesquisa com a amostra desejada, o estudo mostra-se relevante para o órgão podendo ser utilizado para investigar questões aqui levantadas e traçar ações que tornem o clima organizacional ainda mais satisfatório. Outra dificuldade encontrada é referente à correlação e análise dos dados obtidos. Com os resultados das correlações dos dados praticamente nulos não foi possível identificar qual o perfil de servidores que mais contribuem para o aumento do nível de satisfação ou insatisfação em relação a cada um dos fatores de clima. De modo geral os servidores públicos do TCDF têm mais de 31 anos, bom nível de escolaridade e são, em sua maioria, homens. O perfil demográfico da amostra foi traçado a fim de identificar o que os indivíduos de cada faixa etária, nível de escolaridade, homens e mulheres pensam sobre o exercício de suas funções e seu ambiente de trabalho, evidenciando as diversas percepções a cerca do clima. No entanto, essas variáveis não influenciaram na percepção do clima organizacional do Tribunal, uma vez que não foi possível encontrar relações entre as mesmas e os fatores de clima.

A razão desses resultados pode se dar por diversos motivos, dentro dos quais podemos citar a falta de interesse dos respondentes em participar da pesquisa, o medo comum de colocar a verdade e isso refletir em seu trabalho futuramente ou da repercussão que os resultados da pesquisa podem adquirir. Ainda podemos supor que tais resultados se devem ao medo da pesquisa incentivar a mudança de alguns aspectos organizacionais, o que não é recebido com conforto por muitos colaboradores.

Gadelha (2008) identifica em sua pesquisa sobre a cultura do TCDF o culto ao individualismo como característico da cultura do Tribunal, mostrando que de modo geral, os servidores têm uma grande preocupação com seus próprios benefícios e com a preservação de uma zona de conforto que envolve as atividades do órgão. Desse modo, não é percebido adesão às propostas de mudanças, ainda que as

mesmas resultem de demandas dos próprios servidores, reforçando o suposto medo de expor a verdade.

Por fim, conclui-se que o órgão possui um clima condizente com sua cultura, mais é importante ressaltar que algumas práticas ainda não alcançaram todos os servidores. Sugere-se que sejam promovidas mais capacitações envolvendo os servidores que ocupam cargo de chefia, buscando técnicas inovadoras de gerência e poder de liderança. O órgão pode também elevar o comprometimento organizacional através da maior transparência de seus objetivos e resultados obtidos com o desempenho de seus servidores. Pode-se ainda melhorar a percepção dos servidores quanto ao reconhecimento por seu trabalho estimulando a autoestima dos mesmos, motivando-os a buscar níveis maiores de desempenho e satisfação, de modo que, conseqüentemente, ofereçam um retorno compatível com o que é esperado pelo Tribunal.

Embora os servidores não se mostrem insatisfeitos com o clima organizacional observado no Tribunal, é importante implementar ações que monitorem as condições de trabalho, as relações interpessoais estabelecidas no ambiente de trabalho e que possibilitem o desenvolvimento tanto pessoal, quanto profissional do servidor. Observa-se no TCDF ausência de ações específicas que visam trabalhar mais profundamente a qualidade do clima organizacional no ambiente de trabalho, não sendo recorrente a promoção de pesquisas que identifiquem a percepção do servidor acerca do tema. Ao investir em pesquisas de clima organizacional, podem ser melhorados os ambientes de trabalho, motivando os servidores a obterem melhores desempenhos e conseqüentemente, melhores resultados que contribuam para o bom funcionamento do órgão.

Devido à sua relevância no setor público brasileiro e a sua função que atende a sociedade como um todo, o Tribunal pode gerar ao servidor demandas de trabalho de extrema importância de modo que a sociedade cria altas expectativas quanto ao seu desempenho. Sendo assim, novamente a promoção de ações que atentem às condições do ambiente de trabalho no qual está inserido o servidor se mostram de extrema importância para garantir a qualidade do serviço prestado a longo prazo.

Encerro o estudo destacando a importância de que sejam feitas outras pesquisas de clima organizacional a partir da percepção daqueles que estão inseridos nesse contexto. A realização de mais trabalhos sobre o constructo pode expandir o conhecimento acerca do mesmo, abrangendo mais aspectos da organização. Assim,

as recomendações sugeridas não esgotam o tema, apenas reforçam a necessidade de que mais pesquisas sejam desenvolvidas, de modo que sejam criadas alternativas para um ambiente de trabalho melhor, onde os indivíduos que compartilham desse ambiente encontrem espaço para desenvolver suas capacidades e contribuir com a organização que trabalham.

REFERÊNCIAS

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis, Ed. da UFSC, 2005.

BEDANI, M. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: um estudo de caso em agências de viagens e turismo. **Revista Eletrônica Internacional de La Unión Latinoamericana de Entidades de Psicología**, n. 7, agosto. 2006.

BEDANI, M. Efetividade das equipes de trabalho: clima organizacional como variável preditora do desempenho. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

BENNIS, W. G. **Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas**. São Paulo, Atlas, 1970.

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

BRASIL. Tribunal de Contas do Distrito Federal. **Plano Estratégico 2011-2015**. Brasília, DF, 2011.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**: Rio de Janeiro v. 34 n.2: p. 133-44, mar/abr 2000.

CHANLAT, J. **O gerencialismo e a ética do bem comum**: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. VII Congresso Internacional Del CLAD Sobre la Reforma Del Estado y de la administracion Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C.; CODA, R. (organizadores). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DISTRITO FEDERAL. Tribunal de Contas do Distrito Federal. Resolução nº 273, de 3 de julho de 2014. Dispõe sobre o Regulamento dos Serviços Auxiliares do Tribunal de Contas do Distrito Federal.

FERRAZ, V. N. **As mudanças na cultura organizacional de uma instituição pública federal sob um olhar estético**. Tese (Doutorado em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro. 2012.

FLAUZINO, D. P.; BORGES-ANDRADE, J.E. Comprometimento de servidores públicos e alcance de missões organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.42, n.2, p.253-273, mar/abr, 2008.

FONTES, R. M. M. **Cultura organizacional e gestão de recursos humanos** [Em linha]. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2011. Dissertação de Mestrado em Sociologia das Organizações e do Trabalho.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional em: MOTTA, P; CALDAS, M. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997, p.38-54.

GADELHA, N. M. S. N. **Cultura organizacional no setor público: uma análise no Tribunal de Contas do Distrito Federal**. 2008. 64 f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoas) – Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

GOSENDO, E. E. M. **Clima organizacional e sua relação com configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional**. Tese (Doutorado em Psicologia social, do trabalho e das organizações). Universidade de Brasília – Instituto de Psicologia. Brasília. 2009.

KOLB, D. A. Et al, **Psicologia Organizacional** (uma abordagem vivencial). 1. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1978.

LUCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Petrópolis, RH, 2011. 187p. (Série Cadernos de gestão; 5) ISBN 9788532640253

LOBO, Fátima. **Clima organizacional no sector público e privado no norte de Portugal**. Lisboa: FundCalousteGulbenkian, 2003. 246 p. ISBN 9723110067

MARTINS, M. C. F. et al. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista de Psicologia Organizações e Trabalho**, v.4, n.1, p. 37-60, jan. 2004.

MELLO, M. S. O. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso na empresa HERBARIUM**. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2004.

MENEZES, I.G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do constructo. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v.16, n.1, p.158-179, abr, 2010.

NEVES, J. A. D. et al. Análise do clima organizacional em hospitais de Fortaleza. **Revista de Economia e Administração**, v. 4, n. 3, p. 290-314, 2005.

OLIVEIRA, Marco. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.

PAULA, P.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M.; ZAMPIER, M. A. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. **Gestão & Regionalidade**. v.27, n.81, p. 59-73, set/dez, 2011.

PIMENTA, R. C. Q.; OLIVEIRA, J. A.; AOUAR, W. A. Clima organizacional em instituto de pesquisa tecnológica. **RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 4, n. 2, p. 23-38, 2012.

PIZZINATTO, A. K. et al. Marketing interno e cultura organizacional: um estudo de caso em empresa de multimarcas. **Revista de Administração de Marketing**, v.6, n. 1, p. 79-105, 2005.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Clima Organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v.13, n.38, p.45-57, 2006.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo v.37, n.3, p.96-104, 2002.

SÁ LEITÃO, J.S.; GUIMARÃES, T. A.; ROSAL, M. A. A. **Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica**. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração. Foz do Iguaçu, 1998.

SANTOS, M. R. D.; CODA, R.; MAZZALI, L. Clima organizacional e desempenho financeiro. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 2, p. 27-46, 2010.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v.6, n.1, jan./abr. 2002.

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

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

SPIER, V. S.; JUCHEM, D. M.; CAVALHEIRO, M. E. **Avaliação do clima organizacional como diferencial competitivo**. Desafio: Revista de Economia e Administração (continua como Desafio Online), v.10, n.22, p. 18-29, 2009.

TAMAYO, A. et al. Prioridades Axiológicas e Comprometimento Organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Brasília, v. 17, n.1, jan/abr, 2001.

TCDF. **Conheça o TCDF**. Tribunal de Contas do Distrito Federal. Disponível em: <<http://www.tc.df.gov.br>>. Acesso em: 13 jun 2014.

VALERIANO, M. F.; TALAMINI, E.; OLIVEIRA, L. Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: aplicação em uma pequena empresa do agronegócio. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.5, n.1, p 20-35, 2011.

VERGARA, S. C. **Projeto e Relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANK, C.; MACEDO, A. L.; BEHAR, P. A. Domínio sociocultural e trabalho em equipe: possibilidades de práticas pedagógicas. **Revista e-Curriculum**, São Paulo, v.12, n.01, jan/abr, 2014.

Anexo A – QUESTIONÁRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Prezado (a) Participante,

Este questionário faz parte de um trabalho de conclusão de curso de Administração de Empresas da Universidade de Brasília, cujo objetivo principal é avaliar o clima organizacional em um órgão público.

Neste sentido, solicito a sua colaboração para responder ao questionário anexo, levando em consideração sua percepção sobre o Clima junto ao TCDF. Os dados coletados serão analisados de forma agrupada, preservando, assim, a confidencialidade de suas respostas. Sigilo será absoluto.

O questionário respondido deverá ser entregue a pesquisadora, Bruna da Silva.

Desde já agradeço a sua colaboração e importante participação nesta pesquisa.

Por favor, não deixe nenhuma questão sem resposta.

Questionário de Pesquisa

Dados funcionais

Instruções: Assinale com um X a opção na qual você se encaixa.

1. Sexo:

(1) Masculino (2) Feminino

2. Idade:

(1) de 18 a 25 (2) de 26 a 30
(3) de 31 a 40 (4) 41 ou mais

3. Nível de escolaridade:

(1) Ensino médio completo (2) Ensino superior incompleto
(3) Ensino superior completo (4) Mestrado, Doutorado e outros.

Parte 2 – Utilize a escala abaixo, assinalando com um X o número que melhor representa a sua percepção quanto a cada situação descrita.

Discordo totalmente	Discordo mais que concordo	Não concordo nem discordo	Concordo mais que discordo	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

1. Estão claramente definidos os objetivos do TCDF e da sua área de atuação.	1	2	3	4	5
2. Tenho acesso a instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho que realizo.	1	2	3	4	5
3. O TCDF sabe o que está sendo feito (de maneira geral) nos órgãos adjacentes.	1	2	3	4	5
4. Meu chefe toma decisões importantes com a opinião da equipe.	1	2	3	4	5
5. Os bons trabalhos que executo são valorizados no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5
6. É grande a preocupação com a obtenção de resultados no TCDF.	1	2	3	4	5
7. Meu chefe dispensa tratamento igual a todos que estão sob sua liderança.	1	2	3	4	5
8. No TCDF existe definição de prioridades.	1	2	3	4	5
9. As condições de segurança no TCDF são satisfatórios.	1	2	3	4	5
10. No meu local de trabalho é dada liberdade para expressão de sentimentos e pensamentos.	1	2	3	4	5
11. Existe muita cooperação entre os membros do TCDF para realização das atividades.	1	2	3	4	5
12. São ótimas as condições físicas (de higiene, iluminação, arejamento, ruído e/ou temperatura) no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5
13. No TCDF o compromisso com os serviços é assumido com disposição, sem precisar de cobrança da chefia.	1	2	3	4	5
14. A clareza é uma constante nas atitudes do meu chefe.	1	2	3	4	5
15. O número de funcionários no TCDF é suficiente para o desenvolvimento das atividades.	1	2	3	4	5
16. Meu chefe sempre comunica aos subordinados o que ocorre no local de trabalho.	1	2	3	4	5
17. O sentimento de cooperação é muito estimulado pelo meu chefe.	1	2	3	4	5
18. Sinto-me orgulhoso de trabalhar no TCDF.	1	2	3	4	5
19. Meu chefe faz solicitações muito claras.	1	2	3	4	5
20. Sempre recebo elogios pelos trabalhos de qualidade que realizo.	1	2	3	4	5
21. O TCDF inspira o melhor em mim para o meu progresso no desempenho do meu cargo.	1	2	3	4	5
22. O meu local de trabalho é adequado à realização das minhas atividades.	1	2	3	4	5
23. Sempre sou reconhecido pelos trabalhos que realizo no TCDF.	1	2	3	4	5

24. Meu chefe me transmite entusiasmo e motivação para o trabalho.	1	2	3	4	5
25. Sou tratado com estima e respeito pelos colegas do meu setor.	1	2	3	4	5
26. Os trabalhos desenvolvidos pelo TCDF são percebidos como realização do grupo.	1	2	3	4	5
27. Meu chefe é receptivo a críticas relativas ao trabalho.	1	2	3	4	5
28. Meu chefe estabelece, em conjunto com os funcionários, os métodos de trabalho a serem usados.	1	2	3	4	5
29. O TCDF é a melhor organização para se trabalhar.	1	2	3	4	5
30. É mais importante para meu chefe solucionar problemas do que punir culpados.	1	2	3	4	5
31. Foi absolutamente correta a decisão que tomei de trabalhar no TCDF.	1	2	3	4	5
32. Meu chefe tem sensibilidade e compreensão suficiente para os fatos que ocorrem com as pessoas.	1	2	3	4	5
33. Conheço a programação anual de trabalho do TCDF.	1	2	3	4	5
34. No TCDF as pessoas estão preocupadas em acabar com o desperdício.	1	2	3	4	5
35. A relação volume de serviço/ jornada de trabalho não compromete a qualidade dos trabalhos que realizo.	1	2	3	4	5
36. Conversando com amigos, sempre me refiro ao TCDF como uma organização para qual é ótimo trabalhar.	1	2	3	4	5
37. No TCDF, as pessoas sempre tomam iniciativa para realizar sua parte nos objetivos na sua área de atuação.	1	2	3	4	5
38. No TCDF é constante a preocupação em se buscar uma melhor maneira de se fazer os trabalhos.	1	2	3	4	5
39. Tenho participado muito de treinamento oferecido pelo TCDF.	1	2	3	4	5
40. Concordo que os rumos traçados pelo TCDF o levem ao sucesso.	1	2	3	4	5
41. O volume de serviços sob minha responsabilidade é compatível com um horário de trabalho.	1	2	3	4	5
42. Já ocupei vários cargos desde que entrei no TCDF e sempre em níveis hierárquicos maiores.	1	2	3	4	5