



**Universidade de Brasília**  
**Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade**  
**Departamento de Administração**

**KARINE DA SILVA LUSTOSA**

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL A PARTIR DA  
PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA  
AUTARQUIA FEDERAL NO DF**

Brasília – DF

2016

KARINE DA SILVA LUSTOSA

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL A PARTIR DA  
PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA  
AUTARQUIA FEDERAL NO DF**

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

Professora Orientadora: Professora,  
Débora Dorneles Barem.

Brasília – DF

2016

**KARINE DA SILVA LUSTOSA**

**ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL A PARTIR DA  
PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA  
AUTARQUIA FEDERAL NO DF**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
(a) aluno (a)

**Karine da Silva Lustosa**

Profa. Débora Dorneles Barem  
Professor-Orientador

Profa. Dra., Tatiane Paschoal,  
Professor-Examinador

Prof. Dr. Marcus Vinícius Soares  
Professor-Examinador

Brasília, 21 de Novembro de 2016.

## DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho especialmente a minha família, que é a minha base, meu espelho, minha força e meu exemplo de vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço à Deus que me deu a oportunidade de ingressar numa universidade pública e estar me formando no curso que amo.

Aos meus pais pela dedicação, apoio, amor e cuidado que tiveram, e têm, em todas as etapas da minha vida.

Às minhas irmãs que amo muito e são as minhas melhores amigas.

Ao meu namorado que está comigo sempre, me ajudando a superar as dificuldades.

Às minhas amigas e companheiras de faculdade que me ajudaram a passar por várias etapas dessa trajetória.

E finalmente a minha orientadora, Débora Dorneles Barem, que é uma profissional maravilhosa e que transmite o amor pelo que faz em cada gesto.

“Suba o primeiro degrau com fé, não é necessário que você veja toda a escada, apenas dê o primeiro passo”.

Martin Luther King

## RESUMO

O clima organizacional propicia uma melhor compreensão da relação organização-colaborador e tem grande influência no desempenho e resultado dos funcionários. Através de um diagnóstico de clima organizacional é possível identificar a real necessidade do funcionário para resolução dos problemas organizacionais, e assim, traçar estratégias e ações que possibilitem a convergência dos objetivos em direção a bons resultados. Por isso, este estudo tem como objetivo central avaliar o clima organizacional de uma autarquia federal no Distrito Federal, visando identificar a percepção dos seus colaboradores quanto aos fatores de clima. Busca-se verificar e apontar quais fatores influenciam o clima organizacional, identificando quais corroboram de forma positiva ou negativa na formação desse clima. Com isso, sugerir implicações gerenciais para que a empresa possa fazer a gestão do clima organizacional de forma a propiciar um ambiente de trabalho mais favorável, com maior similaridade de expectativas entre organização e indivíduo, e possivelmente, com melhores resultados. A discussão será baseada na pesquisa de clima realizada no Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE, onde se aplicou, através da metodologia já validada por Leitão, Guimarães e Rosal (1998), um questionário para avaliação da percepção dos funcionários quanto a condições, práticas e procedimentos que caracterizam o dia a dia da organização. Participaram da pesquisa 140 funcionários tanto da área meio quanto da área fim. Foram identificados fatores que afetaram positivamente o clima organizacional, também, pontos de melhoria para organização, bem como, influentes negativas do clima organizacional que necessitam de ação gerencial.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Percepção. Setor Público

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Cronologia de Definições de Clima Organizacional. ....	29
Figura 2 – Relações do construto Clima Organizacional.....	31
Figura 3 – Interface entre pesquisas de clima e cultura. ....	35
Figura 4 –Categorias Conceituais Definições de Cultura e Clima Organizacional ....	36
Figura 5 – Etapas para a Gestão do Clima Organizacional. ....	37
Figura 6 – Relação de variáveis utilizadas em diferentes modelos de clima.....	48
Figura 7 – Organograma do CADE.. ....	51



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Porcentagem de funcionários de acordo com o tempo de serviço. ....	57
Gráfico 2 – Porcentagem de funcionários de acordo com cargo ocupado .....	58
Gráfico 3 – Porcentagem de funcionários de acordo com função de gerência . ....	58
Gráfico 4 – Percentuais do item 13. ....	61
Gráfico 5 – Percentuais do item 22. ....	62
Gráfico 6 – Percentuais do item 30 . ....	62
Gráfico 7 – Percentuais do item 33. ....	63
Gráfico 8 – Percentuais do item 40 .....	63
Gráfico 9 – Percentuais do item 42. ....	63
Gráfico 10 – Percentuais do item 46. ....	64
Gráfico 11 – Percentuais do item 52 .....	64
Gráfico 12 – Percentuais do item 1. ....	66
Gráfico 13 – Percentuais do item 2. ....	66
Gráfico 14 – Percentuais do item 9. ....	66
Gráfico 15 – Percentuais do item 12. ....	67
Gráfico 16 – Percentuais do item 16. ....	67
Gráfico 17 – Percentuais do item 19. ....	67
Gráfico 18 – Percentuais do item 20. ....	68
Gráfico 19 – Percentuais do item 21. ....	68
Gráfico 20 – Percentuais do item 27. ....	68
Gráfico 21 – Percentuais do item 31. ....	69
Gráfico 22 – Percentuais do item 34. ....	69
Gráfico 23 – Percentuais do item 43. ....	70
Gráfico 24 – Percentuais do item 44 .....	70
Gráfico 25 – Percentuais do item 50. ....	70
Gráfico 26 – Percentuais do item 11. ....	71
Gráfico 27 – Percentuais do item 26 .....	72
Gráfico 28 – Percentuais do item 29. ....	72
Gráfico 29 – Percentuais do item 36. ....	73
Gráfico 30 – Percentuais do item 39. ....	73
Gráfico 31 – Percentuais do item 53. ....	73
Gráfico 32 – Percentuais do item 4. ....	74
Gráfico 33 – Percentuais do item 5. ....	75

Gráfico 34 – Percentuais do item 17. ....	75
Gráfico 35 – Percentuais do item 24 .....	76
Gráfico 36 – Percentuais do item 35. ....	76
Gráfico 37 – Percentuais do item 38. ....	76
Gráfico 38 – Percentuais do item 41. ....	77
Gráfico 39 – Percentuais do item 51. ....	77
Gráfico 40 – Percentuais do item 6 .....	78
Gráfico 41 – Percentuais do item 8. ....	79
Gráfico 42 – Percentuais do item 18. ....	79
Gráfico 43 – Percentuais do item 23 .....	80
Gráfico 44 – Percentuais do item 32. ....	80
Gráfico 45 – Percentuais do item 48. ....	81
Gráfico 46 – Percentual do item 3.....	82
Gráfico 47 – Percentual do item 10.....	82
Gráfico 48 – Percentual do item 15.....	83
Gráfico 49 – Percentual do item 25.....	83
Gráfico 50 – Percentual do item 28.....	84
Gráfico 51 – Percentual do item 37.....	84
Gráfico 52 – Percentual do item 45.....	84
Gráfico 53 – Percentual do item 47.....	85
Gráfico 54 – Percentual do item 49.....	85
Gráfico 55 – Percentual do item 7.....	86
Gráfico 56 – Percentual do item 14.....	87
Gráfico 57 – Percentual do item 54.....	87
Gráfico 58 – Média dos fatores de clima para funcionários com menos de 1 ano de tempo de serviço.....	88
Gráfico 59 – Média dos fatores de clima para funcionários com mais de 5 anos de tempo de serviço.....	89
Gráfico 60 – Média dos fatores de clima para servidores. ....	89
Gráfico 61 – Média dos fatores de clima para estagiários.....	90
Gráfico 62 – Média dos fatores de clima para terceirizados.....	90
Gráfico 63 – Média dos fatores de clima para cargos comissionados.....	90
Gráfico 64 – Média dos fatores de clima dos funcionários que exercem função de gerência.....	91
Gráfico 65 – Média dos fatores de clima dos funcionários que não exercem função de gerência.....	91

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Diferenciação dos conceitos de clima e cultura organizacional.....	36
Quadro 2 – Dimensões, fatores e itens do questionário de Clima Organizacional...	54

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Médias e desvios-padrão dos fatores de Clima Organizacional:.....	59
Tabela 2 – Médias e Desvios Padrão dos itens que compõe o fator Autogestão de equipes e trabalho.....	61
Tabela 3 – Médias e Desvios Padrão dos itens que compõe o fator Estilo de Gerência .....	65
Tabela 4 – : Médias e Desvios Padrão dos itens que compõe o fator Comprometimento com a Empresa .....	71
Tabela 5 – Médias e Desvios Padrão dos itens que compõe o fator Alcance dos Resultados Organizacionais.....	74
Tabela 6 – Médias e Desvios Padrão dos itens que compõe o fator Condições de Trabalho .....	78
Tabela 7 – Médias e Desvios Padrão dos itens que compõe o fator Oportunidade de desenvolvimento e Ascensão.....	81
Tabela 8 – Médias e Desvios Padrão dos itens que compõe o fator Equidade Salaria .....	86

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CLIMA: Clima Organizacional.

CULTURA: Cultura Organizacional.

CADE: Conselho Administrativo de Defesa Econômica.

EMBRAPA: Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias –Embrapa.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	15
1.1	Contextualização do Assunto .....	17
1.2	Formulação do problema.....	18
1.3	Objetivo Geral.....	20
1.4	Objetivos Específicos .....	20
1.5	Justificativa .....	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1	Evolução Histórica do Clima Organizacional .....	23
2.2	Conceito de Clima Organizacional .....	28
2.3	Clima Organizacional x Cultura Organizacional .....	32
2.4	Gestão do Clima Organizacional .....	37
2.5	Modelos de Clima Organizacional .....	38
2.5.1	Modelos Clássicos de Clima Organizacional.....	38
2.5.2	Modelos Brasileiros de Clima Organizacional .....	43
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	49
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	49
3.2	Caracterização da organização, setor ou área .....	50
3.3	População e amostra.....	51
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	52
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	55
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	57
4.1	Perfil dos Respondentes.....	57
4.2	Fatores de Clima Organizacional .....	59
4.3	Análise dos fatores a partir do perfil dos respondentes .....	55
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	92
	REFERÊNCIAS.....	95
	ANEXOS .....	98
	Anexo A – Questionário de Clima Organizacional.....	98

# 1 INTRODUÇÃO

As organizações têm passado a valorizar cada vez mais o indivíduo como elemento essencial na busca de um melhor desempenho organizacional. Diversos autores reforçam o entendimento de que o capital intelectual da organização representa o seu diferencial, pois a atuação do funcionário pode ser potencializada quando a organização desenvolve ações que corroborem para isso (DUTRA, 1996; BERGAMINI, 2011).

Nesse sentido, o setor público vem redirecionando suas estratégias em torno de padrões de ações voltados para as pessoas, valorizando o conhecimento, a competência individual e organizacional (OLIVEIRA e MEDEIROS, 2011).

O crescente interesse em compreender questões que envolvam o indivíduo e suas relações dentro do ambiente do trabalho, destaca a relevância dos estudos na área de Gestão de Pessoas, mais especificamente, na área de Comportamento Humano no Trabalho. Dentre as várias temáticas que envolvem essas áreas, pode-se evidenciar o Clima Organizacional, foco desse estudo.

O Clima Organizacional é a base para entender a percepção dos membros da organização acerca das práticas administrativas que influenciam o interesse e o desempenho funcionários (LESSA e FERREIRA, 2004).

Através de um levantamento de clima é possível entender diversas dimensões e variáveis que representam a realidade organizacional, em determinado momento, e que influenciam diretamente no desempenho da organização.

A compreensão dos funcionários acerca das variáveis organizacionais como: carga e condições de trabalho, as oportunidades de desenvolvimento na organização, relação entre pares, comprometimento organizacional, estilo de liderança, dentre outros fatores que representam as relações no ambiente de trabalho, reflete o significado atribuído pelos colaboradores aos fenômenos organizacionais.

A importância das discussões em torno do conceito de clima organizacional está no fato destas saírem do âmbito acadêmico e servirem de base para aplicação prática nas organizações.

Por isso, pesquisas nessa área têm sido úteis, pois fornecem um diagnóstico da organização, bem como das áreas que necessitam de ação gerencial (LEITÃO, GUIMARÃES e ROSAL, 1998).

O clima organizacional reflete, também, a capacidade da empresa para atrair e reter os colaboradores competentes que contribuam com os resultados desejados (OLIVEIRA E CAMPELLO, 2006).

Nesse sentido, o estudo do clima organizacional vem demonstrar como os interesses de organizações cada vez mais flexíveis e adaptáveis, estão interagindo com os interesses pessoais de seus clientes internos, os funcionários.

Até que ponto esses interesses divergem ou convergem? Como isso reflete nos resultados que são apresentados à sociedade? Como isso pode ser gerido de forma a incentivar melhorias? São questionamentos que podem ser gerenciados através da análise de uma pesquisa de clima organizacional.

Considerando que o conceito de gestão no setor público vem se atualizando e se modificando ao longo do tempo, é cabível destacar que o papel de seus colaboradores também vem sofrendo mudanças significativas.

A atual Gestão de Pessoas tem um importante papel de cooperação no alcance dos resultados estratégicos da organização, pois, contribui para a convergência dos interesses organizacionais (eficiência, produtividade, lucro, continuidade do negócio) com os interesses individuais (realização pessoal, possibilidade de desenvolvimento, participação, aceitação, bem estar pessoal) (LOPES, 1980).

Para isso, são utilizados instrumentos de gestão como meio para identificação de melhorias contínuas no ambiente de trabalho e para auxílio e direcionamento da tomada de decisão consciente. Uma dessas ferramentas é a pesquisa de clima organizacional, que será no objeto desse trabalho.

Assim, pretende-se fazer um diagnóstico de clima no Conselho Administrativo de Defesa Econômica analisando a percepção dos funcionários acerca de fatores organizacionais, visando dar subsídio a ações que tenham como objetivo melhorar o ambiente de trabalho e conseqüentemente os resultados prestados aos clientes internos e à sociedade.



## 1.1 Contextualização

A globalização trouxe uma nova realidade e uma nova visão para o mundo dos negócios. O desenvolvimento tecnológico, científico e econômico exigiu um reposicionamento estratégico das empresas que inclui novas ações gerenciais de recursos humanos, que mobilizem e acompanhem essas transformações que são impostas por um processo histórico de evolução global.

Este processo atingiu não só a esfera privada, mas também a esfera pública, aliada a quebra de paradigmas e, conseqüentemente, a busca de novas formas de pensar as coisas no âmbito do setor público.

Com isso, administração pública vem sendo desafiada a se adaptar a bons modelos de gestão visando à eficiência e o bom atendimento ao seu cliente, o cidadão. Isso se dá pela exigência de instituições públicas mais flexíveis e mais ajustadas às demandas da sociedade, demandas estas, que se modificaram devido ao novo perfil de usuário, mais ciente de seus direitos, mais aliado à tecnologia, ao acesso à informação e a questões ligadas ao controle e participação social (NUNES, 2015).

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995) vem destacar que o paradigma gerencial contemporâneo está fundamentado justamente na visão de uma administração pública que vise os princípios da confiança, da descentralização de decisões, do incentivo à criatividade, da avaliação sistemática, da recompensa pelo desempenho, da capacitação permanente, da orientação para o cidadão cliente, do controle por resultados e da competição administrada. É essa visão mais gerencial que deve pautar as ações do estado no atendimento às demandas sociais.

Assim, é nesse contexto mais dinâmico que as instituições públicas vêm reforçando ações de melhorias na gestão de seus recursos como um todo, destacando a importância do capital intelectual como peça chave no desenvolvimento de bons resultados. Isso é essencial, pois à medida que se conquista os clientes internos têm-se mais oportunidades de atendimento às expectativas do cliente externo.

Perante essa nova realidade, faz-se extremamente necessário que as organizações públicas busquem meios de melhorar sua gestão e ser mais eficiente. Assim optou-se por desenvolver um diagnóstico de clima organizacional no Conselho Administrativo de Defesa Econômica-CADE.

O CADE é uma organização pública que exerce um papel fundamental para a sociedade, de zelar pela livre concorrência e proteger o consumidor contra práticas abusivas no mercado brasileiro, e é reconhecida nacional e internacionalmente pelo trabalho desenvolvido. A qualidade de seu desempenho depende fundamentalmente do seu capital intelectual, como um todo, por isso é de extrema importância o olhar para o funcionário e ações que visem um bom ambiente de trabalho.

Além disso, é um órgão que está dando início a algumas práticas de gestão de pessoas e qualidade de vida no trabalho, porém, ainda não desenvolveu pesquisas próprias relacionadas à área de comportamento humano no trabalho.

Para o CADE, é importante desenvolver bases de dados não só de área técnica e das atividades fins, mas também, uma base de dados sobre temas importantes relacionados à gestão de seus funcionários, pois as lideranças precisam entender a necessidade de seus colaboradores, e precisam de fatos e dados que os auxiliem no direcionamento das ações.

Tendo em vista esse contexto, vê-se a oportunidade de dar início a uma pesquisa de clima organizacional, visando incentivar e conscientizar da importância desses estudos no órgão, e principalmente, proporcionar recursos que subsidiem ações de melhoria e guiada da tomada de decisão.

O universo atual ao qual está inserida esta organização vem passando por diversas mudanças e desafios, no que tange ao contexto econômico e político do país. Por isso, é importante reavaliar e reformular estratégias de gestão das pessoas, e utilizar-se de instrumentos, como a pesquisa de clima organizacional, que contribuam para um olhar do colaborador para guiar a tomada de decisão.

## **1.2 Formulação do Problema**

O ambiente de uma organização é reflexo dos indivíduos que a compõem, dos seus processos de trabalho, das formas de comunicação, bem como das relações estabelecidas entre os agentes organizacionais (MORO ET AL, 2012).

Conhecer essa atmosfera organizacional é fundamental para a criação de um espaço organizacional que satisfaça as necessidades dos colaboradores, ao mesmo

tempo em que canaliza um comportamento motivador em direção aos objetivos organizacionais.

Por isso, o clima é evidenciado como um fator de relevância no direcionamento da tomada de decisão organizacional. Isso se dá, à medida que representa uma via de reciprocidade entre: o que a organização proporciona a seus funcionários no ambiente de trabalho, e a percepção que eles têm dos fatores organizacionais, que guiam seus comportamentos.

Assim, o clima representa a relação existente entre os colaboradores e a organização, que influencia aspectos do nível individual como: motivação e satisfação no trabalho, e também, aspectos do nível organizacional como: os resultados e qualidade dos serviços prestados.

O órgão em questão foi escolhido, pois apesar de possuir algumas iniciativas de melhora do ambiente de trabalho como: semana do servidor, eventos de ambientação e confraternização, programa de idiomas, dentre outros, mas não possui instrumentos que possam fazer um diagnóstico em relação as causas diretas de problemas no ambiente de trabalho.

Apesar de algumas ações, como ginástica laboral, por exemplo, proporcionarem certas melhorias no bem estar dos funcionários, são ações mais isoladas e não consideram as reais causas dos problemas do ambiente de trabalho.

É fundamental verificar os fatores relacionados diretamente às atividades de trabalho, ou seja, focar em ações mais estruturantes, que analisem de fato um problema baseado em um diagnóstico, para assim, guiar a tomada de decisão a fim de sanar o problema, que é indesejado pela empresa e pelo funcionário. É esse tipo de ação mais estruturante que influenciará na satisfação, motivação e no desempenho dos funcionários.

Assim, a pesquisa de clima é voltada para análise do ambiente interno a partir de um levantamento de necessidades, objetivando mapear aspectos críticos visando melhorias (KAHALE, 2003).

Portanto, o presente estudo pretende responder à seguinte questão problema: Qual a percepção dos funcionários em relação aos fatores do clima organizacional em uma autarquia federal no DF?

### **1.3 Objetivo Geral**

O presente trabalho tem por objetivo geral avaliar o clima organizacional de uma autarquia federal no Distrito Federal, visando identificar a percepção dos seus colaboradores quanto aos fatores de clima organizacional.

### **1.4 Objetivos Específicos**

Para alcançar o objetivo geral, que se dará pelo diagnóstico do clima organizacional no CADE, foram delimitados os seguintes objetivos específicos:

- Verificar a percepção que os funcionários do CADE têm em relação ao clima organizacional;
- Indicar os principais fatores que influenciam na formação do clima organizacional;
- Identificar quais desses fatores colaboram de forma positiva para a formação do clima organizacional;
- Identificar quais fatores colaboram de forma negativa para a formação do clima organizacional.

### **1.5 Justificativa**

É de fundamental importância estudos que promovam o levantamento do clima, pois, muitas vezes, é um processo que, segundo Rizzatti (2002), é negligenciado pelas organizações pelo fato de:

- Não ser um assunto de fácil pesquisa tendo em vista a complexidade do construto e, muitas vezes, a falta de disponibilidade da organização em expor seus procedimentos internos
- Demandar disponibilidade de tempo e recursos;

- Na área comportamental o próprio hábito de pesquisa ainda é incipiente no Brasil.

Por isso, destaca-se a relevância teórica e prática do estudo, pois a realização de pesquisas nessa área busca tanto contribuir para um melhor entendimento do construto em si, que ainda não é consensual, quanto colaborar para o estudo do funcionamento das organizações públicas na prática, oferecendo a oportunidade de avaliação de diversos aspectos da organização, encadeando uma série de ações que visam a de melhoria no relacionamento organização-funcionário.

Nas organizações públicas, como em qualquer outra empresa, é fundamental investir na capacidade do capital humano, proporcionando meios que possibilitem a guiada da decisão na direção de um ambiente mais flexível e um clima positivo e participativo.

Avaliar o clima organizacional é, sobretudo, conhecer melhor a organização como um todo. Identificando suas deficiências, direcionando ações e proporcionando melhorias contínuas. Para isso, é fundamental fazer a gestão contínua e sistêmica do clima organizacional (BEDANI, 2006).

A viabilidade da pesquisa vincula-se ao fato da pesquisadora pertencer ao quadro de funcionários do CADE, o que possibilita uma maior interação com a organização estudada.

Esta pesquisa justifica-se pela importância que o estudo pode ter no âmbito da organização em questão, tendo em vista que é a primeira iniciativa no que tange a pesquisas de clima organizacional realizadas no órgão, além, da importância dessa avaliação diante das diversas mudanças no contexto externo, com alterações políticas e econômicas, e no contexto interno, tanto no que se refere ao quadro de pessoal, a reformas internas na estrutura e no layout e a recente informatização dos processos que aconteceu a partir do ano de 2015.

Pretende-se que o CADE, após a verificação do clima organizacional, possa ter um diagnóstico da situação atual, verificando os “gaps” existentes em relação a fatores do clima organizacional e assim ter a possibilidade de direcionar esforços, priorizar ações e buscar a realização de pesquisas periódicas para que haja melhorias contínuas.

Além disso, proporcionar uma visão geral da atmosfera social da organização e também uma visão específica de quais categorias precisam ser reforçadas, revisadas ou desenvolvidas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O interesse no tema clima organizacional se iniciou na década de 30 e os estudos nessa área vêm crescendo e sendo aperfeiçoados desde então. Diversos conceitos foram sendo desenvolvidos por diferentes autores e partir dessas discussões foram surgindo modelos de pesquisa que buscavam proporcionar uma base de avaliação de aspectos da organização, que pudessem ser identificados gerenciados, visando melhorias de forma a alcançar maior eficácia organizacional (MENEZES e GOMES, 2010).

Assim, para um maior entendimento a respeito do construto, será feita inicialmente, uma revisão da literatura, perpassando pelos tópicos: evolução histórica do clima organizacional; conceitos de clima organizacional; clima e cultura organizacional; gestão do clima organizacional e finalmente, o tópico, modelos de clima organizacional.

### **2.1 Evolução Histórica do Clima Organizacional**

As ideias em torno do desenvolvimento do conceito de clima organizacional surgiram por volta da década de 30 e a partir de então se abriu um leque de estudos que proporcionaram diferentes visões, interpretações e contribuições no sentido de enriquecer o conceito. Portanto, a expressão clima, para designar a atmosfera ou o ambiente interno da empresa, é relativamente nova, mas sua ideia fundamental é mais antiga (OLIVEIRA, 1995).

De acordo com Menezes e Gomes (2010), essa linha de desenvolvimento do conceito de clima pode ser dividida em três momentos históricos. O primeiro momento envolve o recorte temporal da década de 1930 a 1960, onde há uma busca pela elaboração de definições constitutivas e estruturação do conceito, perpassando por um segundo momento de diferenciação dos conceitos de clima e cultura organizacional na década de 1970 a 1980, e finalmente, o período de 1990 aos dias atuais, destacando o período de estudos empíricos para testar a validade discriminante do clima em relação a outros construtos e desenvolvimento de novos métodos de análise.

Autores clássicos como Frank e Kaul (1978) e Ashkanasy, Wilderom & Peterson (2000) citados por Veloso (2007) e Menezes e Gomes (2010), respectivamente, ressaltam o entendimento de que as ideias e estudos iniciais sobre clima organizacional iniciaram-se a partir do conhecido “Experimento de Hawthorne” conduzido por Elton Mayo entre final da década de 1920 e início da década de 1930. Este estudo revelou que alterações nas condições físicas e sociais do ambiente provocavam mudanças significativas nos comportamentos dos trabalhadores.

Analisando esse experimento, é possível observar que o trabalho realizado pelo funcionário recebe influência de vários aspectos, e que isso reflete diretamente no desempenho daquela tarefa. Ou seja, vários fatores, analisados atualmente nos modelos de clima organizacional de forma clara, já eram estudados desde a década de 30, e já refletiam a importância de se observar as condições de trabalho como forma de aumentar a produtividade dos funcionários.

Baseados na ideia destacada acima, Lewin, Lippitt e White (1939) desenvolveram um novo estudo visando verificar variáveis psicológicas criadas pelos líderes dentro de um contexto controlado. Com esse estudo, foi possível destacar a importância dos elementos culturais para entendimento do ambiente social, e com essa análise, surgem os conceitos de “clima organizacional” e “atmosfera social” como expressões para descrever atitudes, sentimentos e processos sociais. Esses conceitos começaram a ser amplamente divulgados após a segunda guerra mundial e ganharam força com a escola das Relações Humanas (VELOSO, 2007; MENEZES E GOMES, 2010).

Seguindo na perspectiva histórica, segundo Dutra et al (2009), a primeira análise mais sistemática do conceito de clima foi realizada por Argyris (1960). Complementando este entendimento, Menezes e Gomes (2010) ressaltam que apesar de anteriormente já se ter uma noção de uma “atmosfera” influenciando o ambiente de trabalho, somente com Argyris (1960) essa concepção tornou-se explícita e passou a ser chamada de “clima organizacional”.

Para conhecer este clima, deveria se investigar tanto fatores individuais, associado a valores e personalidade dos indivíduos, quanto fatores da organização como políticas, código e normas que representam a cultura da organização.

Tomando de base essa visão Argyris (1960) trouxe uma perspectiva mais ampla sobre o tema, destacando variáveis características do clima, bem como, diferentes níveis de análise do conceito, além de destacar a importância do papel de



verificação de aspectos que nascem da organização, que vão influenciar a forma de percepção individual e a forma de interação dessas diferentes percepções, refletindo o clima social que é gerado no ambiente de trabalho.

É muito interessante a forma como esse conceito vai se enriquecendo e sendo agregado a novas visões que vão contribuindo para sua evolução e desenvolvimento, trazendo avanços significativos nos estudos científicos. Porém, ao mesmo tempo em que novas contribuições vão surgindo, é aberto um espaço para discussão teórica que vai dificultando a possibilidade de se delimitar um consenso em torno do construto.

Com isso, segundo Forehand e Gilmer (1964) *apud* Menezes et al (2009), a partir dos trabalhos de Angyris (1960) se iniciaram as primeiras pesquisas de clima que foram ganhando maior popularidade, primeiramente, na Administração dos Estados Unidos na década de 1950. Estas somente ganharam mais destaque na década de 1990 nas grandes empresas que já haviam desenvolvido programas de saúde e melhoria da qualidade de vida no trabalho.

O período dos anos 1930 a 1960 representou uma tentativa de desenvolver e entender o construto clima organizacional. Segundo Kundu (2007) esse período confere uma significativa ênfase ao modelo organizacional, assim como na taxonomia, contexto e estrutura do clima organizacional.

Diante dos questionamentos em torno do construto, foram surgindo diversas correntes teóricas que tentavam definir elementos que caracterizassem o clima.

O foco deste recorte temporal estava em identificar quais eram as dimensões do clima além de encontrar uma justificativa conceitual que sustentasse métodos precisos e objetivos que respondessem o empasse: clima pode ser considerado um atributo do indivíduo ou da organização.

Nesse período, surgiram abordagens no sentido de tentar esclarecer cada vez mais as dimensões a serem analisadas no levantamento de clima.

Destaca-se nesse sentido, a “Abordagem dos Atributos Múltiplos de Medidas Organizacionais” que sugeria o uso de pesquisas de campo e estudos experimentais para avaliar dimensões organizacionais, como tamanho estrutura, complexidade de seus sistemas, estilos de liderança e metas organizacionais (JAMES e JONES, 1974 *apud* MENEZES E GOMES, 2010).

Complementando esse entendimento Keller e Aguiar (2004) explicitam que essa nessa abordagem o clima era visto como um conjunto de atributos organizacionais. Um conceito de clima representativo dessa linha seria o de Forehand

e Gilmer (1964) que definiram clima organizacional como um conjunto de características que distinguem a organização de outras, que são relativamente duradouras ao longo do tempo e que influenciam comportamentos dos trabalhadores na organização.

Apesar da generalidade do conceito pode-se afirmar que o clima é uma variável de diferenciação entre organizações, ou seja, está relacionado a especificidades de cada organização, como os processos, procedimentos, políticas, relações entre pares, relação com as atividades desenvolvidas funcionam em cada empresa.

Além disso, destaca-se o clima como uma variável temporária, porém, com certa durabilidade. Visão esta que é ratificada por Puente-Palácios (2002), que afirma que o clima pode mudar ao longo do tempo, entretanto permanece o suficiente para se tornarem significativas para os membros da organização, pois não representam características passageiras, mas padrões de ação e reação.

Puente-Palácios (2002) também afirma que, o clima é destacado como variável influente no comportamento dos trabalhadores, influenciando a forma como o trabalho é realizado e conseqüentemente, o desempenho da organização como um todo.

Outros autores, citados por Keller e Aguiar (2004), que reafirmavam o pensamento dessa corrente foram Tagiuri (1968) que caracteriza como uma visão do ambiente total e Katz e Kahn (1976) que caracteriza o clima como cultura total da organização e se refere a organização como globalidade.

Segundo Keller e Aguiar (2004), além desta abordagem, surgiram à época, mais duas perspectivas adicionais. A primeira se refere a “Abordagem dos Atributos Perceptuais de Medidas Organizacionais” que considera os atributos organizacionais mensurados a partir da percepção dos membros organizacionais.

Nessa linha de pensamento, destaca-se o conceito de Litwin e Stringer (1968) apud Keller e Aguiar (2004), que considera clima um “conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebido direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham neste ambiente, e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas”.

Segundo Menezes e Gomes (2010) para tal abordagem, enquanto os elementos críticos do clima advêm de percepções individuais, o clima por si só é visto como uma variável situacional, um processo psicológico determinado pela situação.

A segunda perspectiva se refere a “Abordagem dos Atributos Perceptuais de Medidas Individuais” considera atributos individuais mensurados a partir da percepção

dos indivíduos. De acordo com essa abordagem e sob a visão de Keller e Aguiar (2004) “vê-se o clima como um conjunto resultante das percepções individuais e das percepções globais manifestadas pelos indivíduos na organização, avaliadas através de recursos perceptuais”.

Segundo Menezes e Gomes dentro desse parâmetro destacaram-se as pesquisas de Schneider nos anos 1968,1970,1972,1973 que considera o clima como um conjunto de percepções sintéticas ou globais, representando interação entre características pessoais e organizacionais, ou seja, clima como interação entre eventos reais e a percepção destes.

De modo geral, este recorte temporal nos traz a percepção de que o conceito de clima surgiu a partir disso várias definições teóricas foram e vêm sendo desenvolvidas, com isso, identificou-se a necessidade de criação de métodos de investigação necessários para avaliar a multidimensão do construto.

O desenvolvimento desse construto é contínuo, pois as pesquisas e estudos vêm buscando uma melhor delimitação deste conceito e o desenvolvimento de métodos de avaliação que visem uma similaridade na medição de clima organizacional.

A proximidade conceitual entre cultura organizacional e clima organizacional, ganha destaque entre a década de 1970 e 1980. Isso se deve ao fato da cultura estar relacionada com as crenças, valores e aspectos da natureza coletiva, compartilhada entre trabalhadores e organização, que serão responsáveis pela manutenção de um determinado clima na organização (HOFSTEDE, NEUIJEN, OHAYV e SANDERS, 1990).

Os limites conceituais e metodológicos entre clima e cultura organizacional somente começaram a ser nitidamente demarcados a partir dos anos 90 com o crescimento de pesquisas qualitativas e quantitativas buscavam atestar a validade discriminante entre os construtos (GLISSON e JAMES, 2002).

Clima organizacional por envolver um arranjo teórico relacionado a diversos aspectos do estudo do comportamento organizacional vem sendo associado a outros conceitos, além da cultura, como: comprometimento organizacional, satisfação no trabalho, motivação no trabalho, dentre outros. Porém, é importante ter clareza das diferenças e especificidades de cada construto, ou seja, apesar de se relacionarem ao conceito de clima são fenômenos diferenciáveis entre si.

Foi também, a partir dos anos 90 que crescem esforços para especificar e clarificar o conceito, identificando suas características, bem como, os elementos que não fazem parte das definições constitutivas e operacionais do construto (MENEZES e GOMES, 2010).

Assim, iniciam-se discussões na busca por uma melhor delimitação do conceito que envolve debates acerca do clima ser uma variável antecedente ou consequente, também há uma confusão conceitual entre clima psicológico e clima organizacional, além de questionamentos acerca das características constituintes do construto e seus níveis de análise ou investigação (MENEZES e GOMES, 2010).

O desafio atual em relação ao estudo do clima está relacionado ao desenvolvimento de modelos de pesquisa e instrumentos que reúnam o máximo de dimensões de análise as quais sejam consensuais a diferentes tipos de organização observando também as especificidades de cada organização e elementos próprios de cada cultura organizacional (BISPO, 2006).

Outra tendência está no sentido de tornar o conceito de clima organizacional mais claro e específico, considerando a dificuldade de desenvolver uma definição consensual e um construto mais homogêneo. O clima torna-se de um termo de difícil compreensão devido a sua abrangência, a falta de concordância e definição do conceito, e também a falta de concordância quanto aos fatores que o compõe (SOUZA, 1983; MENEZES e GOMES, 2010; LEITÃO, GUIMARÃES e ROSAL, 1998; PUENTE-PALACIOS e FREITAS, 2006).

## **2.2 Conceitos de Clima Organizacional**

Segundo Patterson et al (2005), ao longo dos anos o construto clima organizacional passou por conflitos de definição, sobreposição conceitual com outros construtos e inconsistências quanto a sua operacionalização

Calado e Souza (1993) reforçam essa ideia e destacam que ao longo dos anos o conceito de clima vem passando por diversas definições. Estes autores fizeram uma cronologia histórica da definição de clima e destacaram que desde o surgimento do conceito inúmeras definições foram produzidas e variavam em função de medida feitas, dos objetivos do estudo e dos resultados obtidos.

Por isso, alguns autores relacionam o conceito de clima a diferentes critérios como:

- Percepção (Lewin, 1936; Friedlander e Margulies, 1969; Schneider, 1975; James et al, 1978; Field e Abelson, 1982; Payne e Pugh, 1983; Schneider e Reichers, 1983; Joyce e Slocum, 1979, Drexler, 1977).
- Descrição (Pritchard e Karasick, 1973; Payne et al, 1976; Rousseau, 1988).
- Características organizacionais (Forehand e Gilmer, 1964; Glick, 1985).
- Representações (James & Jones, 1974; James & Sells, 1981).
- Comportamentos atitudes e sentimentos (Campbel et al., 1970; Ekvál, 1987).

As definições variam em nível de análise, muitos consideram a esfera individual, outros a esfera grupal e outros a esfera organizacional.

**Figura 1:** Cronologia de Definições de Clima Organizacional.

QUADRO 1  
*Várias definições de Clima Organizacional*

Autores	Definição de Clima Organizacional	Crítérios
Lewin (36)	Percepção de atributos org. partilhados	percepções/Consensuais
Friedlander, Margulies (69)	Propriedades percebidas na organização	percepções
Schneider & Hall (72)	Percepções individuais da organização	percepções individuais
Schneider (75)	Percepções ou interpretações do significado	percepções
James <i>et al.</i> (78)	Soma das percepções dos membros	percepções
Field & Abelson (82)	Percepção abstracta	percepções
Payne & Pugh (83)	Percepção indiv. tem a ver com personalidade que se reflecte nas atitudes no trabalho	percepção individualidade
Schneider & Reichers (83)	Percepção molar, inferência dos investigadores	percepções/artefacto
Joyce & Slocum (79)	Percep., psicol., abstracto, descrit., não activo	Percep./descri./consen.
Drexler (77)		Percepções/consensuais
Pritchard & Karasick (73)	Descrições que caract. as práticas da org.	descrição subjectiva
Payne <i>et al.</i> (76)	Consenso das descrições individuais	descri./consensuais
Rousseau (88)	Descrição indiv. do amb. social ou contex.	descrição
Forehand & Gilmer (64)	Distingue as org., durável, influencia comp.	Conj. caract. org.
Glick (85)	Conjunto de Variáveis organizacionais	var. organizacionais
Campbel <i>et al.</i> (70)	Conj. atitudes, expectativas descrevendo características organizacionais estáveis	atitudes, expectativas
Ekval (87)	Comp. típicos, atitudes, senti. na organização decorrendo da realidade objectiva	comp./atit./sent./Obje.
James & Jones (74)	Representações cognitivas da situação	Representaçãoindiv.
James & Sells (81)	Rep. cognit., aprendido, histórico, resis. mudança	representações
Litwin & Stringer (78)	Processo psicol. intervindo entre caract. org. e comportamentais	proc. psicológico
Poole (85)	Estrut. hierar. de crenças, expectativas, valores	estrut. hierar. individ.
Gavin & Howe (75); James (82)	Clima psicológico médio da organização	consenso

Fonte: Calado e Sousa (1993).

Apesar da evolução do conceito de clima favorecer uma melhor compreensão, ela não veio acompanhada de suficiente delimitação para homogeneizar essa

definição, e por isso, as divergências permanecem. (PUENTE-PALACIOS E FREITAS, 2006).

Litwin; Stinger (1968) apud Rizzatti (2002) definem clima como sendo a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida pelos membros organizacionais e que influencia seus comportamentos.

Toro (2001) além de definir que o clima representa a percepção dos funcionários, acrescenta que essa percepção é compartilhada pelos membros da organização e que é desenvolvida através das relações dos colaboradores com as políticas, práticas e procedimentos organizacionais tanto formais quanto informais.

Nakata et al. (2009) ressaltada que o clima representa sentimentos positivos ou negativos compartilhados pelos trabalhadores em relação a organização, e que influenciam diretamente o comportamento no trabalho e conseqüentemente a produtividade dos trabalhadores.

Puente-Palácios (2002) acrescenta que essas percepções compartilhadas sob o agir da organização são construídas com base na cultura organizacional. Assim, o clima estaria inserido dentro de um âmbito maior que desrespeita a cultura, ou seja, pode-se associar a cultura com a filosofia que permeia a organização, enquanto que o clima seria associado às políticas empregadas para a consecução desta filosofia.

Nesse sentido, clima pode ser definido como um conjunto de causas que interferem no ambiente de trabalho. Essas causas variam de acordo com níveis culturais, de comunicação, econômicos e são influenciadas por fatores internos e externos (OLIVEIRA E CAMPELLO, 2006).

Trazendo uma perspectiva mais abrangente, Moran e Volkwein (1992) definem clima como: a) uma característica relativamente duradoura da organização que a distingue das demais e; b) Inclui percepções coletivas dos membros sobre as várias dimensões e variáveis organizacionais; c) Serve como base para interpretar situações; d) Reflete as atitudes, normas e os valores próprios da cultura da organização, e por fim, e) atua como uma fonte de influência para comportamentos apresentados.

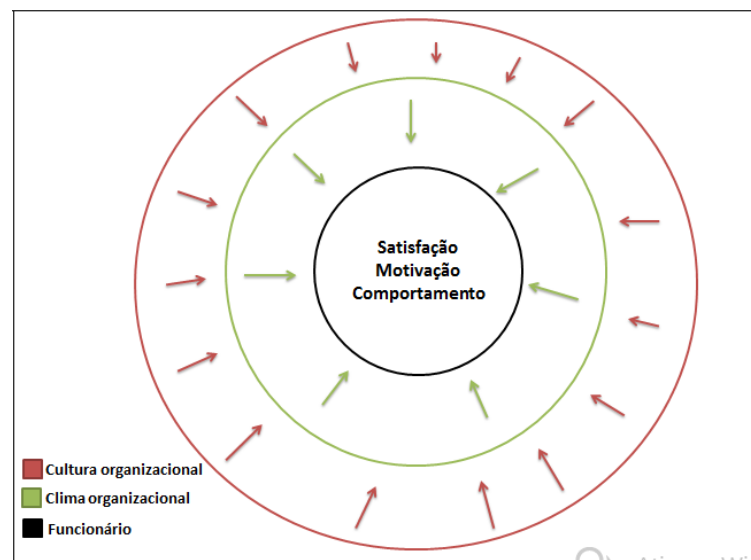
O clima organizacional, segundo Luz (2003), pode ser classificado como “bom” ou “prejudicado/ruim”. Fatores que proporcionam um bom clima organizacional estão relacionados à alegria, entusiasmo, engajamento, participação dedicação, satisfação e motivação dos empregados, o que ocasiona um baixo *turnover*. Fatores que proporcionam um clima ruim ou prejudicado estão relacionados tensões entre pares, ruídos de comunicação, desinteresse pelo cumprimento das tarefas, resistência à

ordens, competições exacerbadas, falta de incentivo ao desenvolvimento profissional, um ambiente de trabalho desfavorável etc.

Através de uma análise conjunta dos conceitos supracitados pode-se inferir algumas características significantes do clima organizacional, como as destacadas abaixo:

- O clima recebe influência de fatores da cultura organizacional
- A base para a formação do clima é o indivíduo, por isso, reflete a percepção compartilhada dos colaboradores sobre diversos aspectos organizacionais
- O clima exerce influência sobre a satisfação, motivação e consequentemente, no comportamento e desempenho dos funcionários.

**Figura 2:** Relações do construto Clima Organizacional.



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Neste estudo será utilizado como base desta pesquisa o seguinte conceito:

Clima organizacional é considerado como elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais (PAYNE E MANSFIELD, 1973 Apud BISPO, 2006).

Esse conceito é interessante a medida que reforça a ideia trazida por Bedani (2006) de que independentemente da existência de abordagens que enfatizem diferentes características estruturais e etiológicas dos construtos, originando inúmeras

conceituações, em síntese, o clima organizacional é um fenômeno dinâmico e complexo, construído a partir da interação de diversas variáveis organizacionais e pessoais.

## **2.3 Clima Organizacional x Cultura Organizacional**

Apesar de desde os anos 1960 já se destacar a intercambiabilidade entre os conceitos clima e cultura organizacional, a tentativa de compressão da relação entre os conceitos recebeu maior destaque no período de 1970 a 1980. Analisando a pluralidade de conceitos sobre cultura, é praticamente consensual que o termo se refere a um conjunto de valores, crenças, códigos e regras que configuram as normas comportamentais da organização (MENZES e GOMES, 2010).

Segundo esses autores, uma vez consolidados os pressupostos básicos da cultura, esse conjunto de normas é transferido aos demais participantes como referências ou guias que funcionam como orientadores do pensar, do sentir e do agir de forma ideal.

A cultura organizacional possui funções importantes como: a criação de identidade organizacional, contribuição do compromisso coletivo, promoção de estabilidade organizacional e molda o comportamento dos membros da organização. Assim a cultura funciona como um reforço do comportamento que é esperado da organização pelos seus funcionários (WAGNER e HOLLENBECK, 2003 apud PAULA, 2011).

Por isso, a importância desse conceito para o entendimento do clima nas organizações, pois muitos dos fatores que compõe a cultura organizacional, vão influenciar a forma de percepção dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho, podendo favorecer ou desfavorecer uma boa “atmosfera” ou clima organizacional.

De acordo com Edela (1978) apud Lima e Albano (2002), o clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. Portanto o clima decorre do peso dos elementos culturais que se traduzem em valores, políticas, tradições, estilos gerenciais, comportamentos, expressões individuais, conjunto de instrumentos, conhecimentos e processos da organização.



Segundo Menezes e Gomes (2010) destacam que há diferentes perspectivas de análise dos construtos clima e cultura, podendo ser caracterizados dentre três visões mais comuns:

- Clima e cultura vistos como construtos similares e dissociáveis
- Clima e cultura vistos como construtos que se sobrepõe
- Clima e cultura vistos como construtos distintos

Analisando os estudos de diversos autores que tratam de ambos os conceitos vê-se que há diferentes visões sobre a relação existente entre os construtos, e que essas visões se encaixam nas diferentes perspectivas citadas acima.

Considerando clima e cultura como construtos similares ou indissociáveis, temos em destaque os estudos de Katz e Kahn (1978) apud Rizzati (2002) aos quais destacam o conceito de que cultura ou clima se reflete tanto as normas e valores do sistema formal quanto à interpretação do sistema informal.

Na visão do clima e cultura serem conceitos sobrepostos tem-se como exemplo, a visão de Bennis (1996), em que clima organizacional significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira como as pessoas se relacionam uma com as outras e percebem o ambiente organizacional. Nesta definição é identificável tanto elementos da cultura como elementos de clima.

Destacando a diferença entre os construtos vê-se que o clima organizacional está mais relacionado às percepções e interpretações comuns das dimensões das atividades, do ambiente e das políticas que caracterizam a organização. Enquanto que a cultura organizacional se relaciona com a compreensão e o compartilhamento do sistema de normas e de valores que dão origem às políticas e às atividades e para os modos através dos quais estes fatores são comunicados e transmitidos (BROWN e LEIGH, 1996; TAMAYO, 1999; MARTINS, 2000; SCHNEIDER, 1985 apud MARTINS, 2004).

A semelhança entre os conceitos de clima e cultura pode ser justificada pelo fato de serem dois elementos de um mesmo cenário, a organização. Porém não podem ser destacados como um mesmo fenômeno, cultura e clima são construtos diferentes (PUENTE-PALACIOS, 2002).

O clima deve ser concebido como um elemento a mais, que afeta o comportamento e desempenho dos indivíduos na organização, e não como um mero

reflexo da cultura. Clima e cultura atuam de maneira conjunta (PUENTE-PALACIOS e FREITAS, 2006).

Para Moran e Volkwein (1992) apud Rizzatti (2002), enquanto clima seria uma característica relativamente duradoura da cultura da organização, a cultura é uma característica muito duradoura da própria organização.

Por cultura entende-se o conjunto de valores crenças e pressupostos básicos de um grupo que compartilhados formam a identidade da empresa. Enquanto que o clima se refere a um conjunto de percepções compartilhado pelos indivíduos acerca dos fatores organizacionais formais e informais. Apesar de o clima ser decorrente da cultura, ele exerce efeito sobre ela, existindo portando uma causalidade circular entre ambos (SBRAGIA, 1983 apud RIZZATTI, 2002).

Assim, ao mesmo tempo em que se destaca diferenças conceituais entre os construtos, também se evidencia a relação existente entre eles. Por isso é importante esclarecer que, apesar os conceitos de clima e cultura divergirem em sua essência, existe uma interdependência entre eles, de forma que um não pode ser analisado sem considerar aspectos do outro.

Esta visão é confirmada pelo estudo de Glisson e James (2002) que afirmam que cultura e clima são construtos diferentes, mas se encontram positivamente correlacionados.

A cultura é mais estável ao longo do tempo, mais complexa, difícil de ser avaliada e mais resistente a mudança do que o clima. De natureza mais transitória, o clima é mais fácil de ser percebido o que lhe garante uma maior suscetibilidade a mudança (LIMA e ALBANO, 2002).

Fazendo uma interface entre as pesquisas de clima e cultura, Santos (2000) evidencia que a pesquisa de cultura se volta para valores, crenças e pressupostos compartilhados, enquanto que a pesquisa de clima está voltada para as condições organizacionais, ou seja, para as condições do ambiente interno das organizações.

De acordo com esse entendimento, os padrões de comportamentos estabelecidos pela cultura terão influência direta no clima organizacional. Conforme figura destacada abaixo:

**Figura 3:** Interface entre pesquisas de clima e cultura.



Fonte: Santos (2000).

Nesse sentido, Martins et al. (2004), destaca que os construtos são diferentes e utilizam métodos de pesquisa distintos. Enquanto que os estudos da cultura apelam para métodos mais qualitativos e para o estudo de casos, pesquisadores de clima utilizam com mais frequência os surveys.

Estudos de cultura e clima permitem utilizar-se das pesquisas de clima da organização como indicadores da adequação ou inadequação da cultura organizacional num momento determinado da história da organização (TAMAYO, 1999).

Visando uma melhor compreensão da diferença entre os construtos Verbeke et al (1998) apresenta as características constitutivas de cada conceito. Os autores destacam que a apesar de haver algumas categorias em comum de ambos os conceitos, destacadas no quadro abaixo em negrito, há mais elementos de diferenciação, tornando-os fenômenos distintos.

**Figura 4:** Categorias Conceituais Constitutivas das Definições de Cultura Organizacional e Clima Organizacional;

Construto	Categorias Conceituais
Clima Organizacional	Organização, Membros, Percepção, Características, Comportamento, Descrições, Compartilhar, Conjunto, Influência, Práticas.
Cultura Organizacional	Membros, Compartilhar, Valores, Organização, Comportamento, Crenças, Padrão, Norma, Aprender, Modo/Maneira, Significado, Sistema, Suposições, Social, Conjunto, Práticas e Compreensão.

Fonte: Verbeke et al (1998).

É indiscutível a forte relação entre os dois construtos, por isso, neste estudo considera-se clima e cultura como fenômenos interdependentes, ou seja, a cultura representa padrões de referência de um grupo na organização, que gera percepções destes em relação a estes padrões, gerando um clima organizacional.

Apesar de ter uma forte relação, ressalta-se a diferença existente entre clima organizacional e cultura organizacional. Por isso, com base nos diversos conceitos supracitados que evidenciam essa diferenciação, desenvolveu-se a tabela abaixo, para exemplificar parâmetros de comparação de ambos os construtos.

**Quadro 1:** Diferenciação dos conceitos de clima e cultura organizacional;

CARACTERÍSTICAS DE DIFERENCIAÇÃO	CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
CONCEITO	Conjunto de valores, crenças, códigos e regras que configuram as normas comportamentais da organização e formam a identidade da empresa.	Relacionado às percepções e interpretações comuns das dimensões das atividades, do ambiente e das políticas que caracterizam a organização.
CARACTERÍSTICAS DAS VARIÁVEIS	É uma condição antecedente, mais geral e mais profunda que o clima, pois inspira práticas administrativas que moldam o clima interno. É mais estável ao longo do tempo, mais complexa, difícil de ser avaliada e mais resistente a mudança.	Representa o nível que pode ser experimentado de forma mais imediata, mais superficial. Tem natureza mais transitória, é mais fácil de ser percebido o que lhe garante uma maior suscetibilidade a mudança.
MÉTODOS DE PESQUISA E ANÁLISE	A pesquisa de cultura se volta para valores, crenças e pressupostos compartilhados. Geralmente envolvem métodos mais qualitativos.	A pesquisa de clima está voltada para as condições organizacionais, ou seja, para as condições do ambiente interno das organizações. Geralmente envolvem métodos mais quantitativos.

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

## 2.4 Gestão do Clima Organizacional

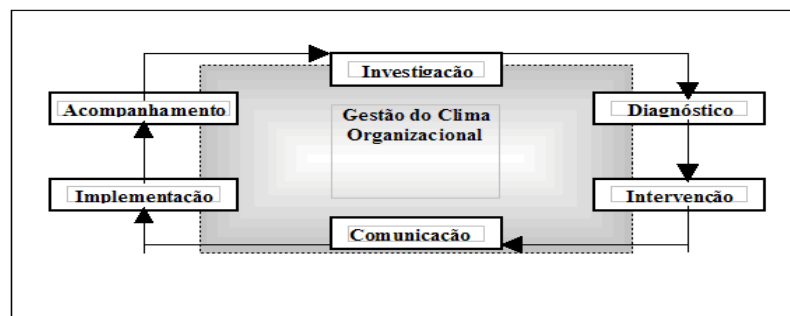
O acompanhamento e a gestão do clima permitem a organização monitorá-lo e tomar decisões para a correção de problemas e fortalecimento de aspectos positivos existentes (Crespo, 2004).

Segundo Bedani (2006) investigar o clima, por si só, não representa uma ferramenta de gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional. Esta só é consubstanciada quando ocorre o gerenciamento do clima de forma contínua e sistêmica, incluindo diversas outras etapas, além da pesquisa propriamente dita.

Na visão deste autor, para o monitoramento do clima é preciso seguir as seguintes etapas:

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.

**Figura 5:** Etapas para a Gestão do Clima Organizacional.



Fonte: Bedani (2006).

Segundo Oliveira e Campello (2006) o clima interno é o combustível para a melhora ou piora dos resultados do negócio. Hoje as empresas querem e precisam olhar de frente para essa importante variável e atuar na gestão do clima.

Por isso, destaca-se a importância dos gestores do CADE entenderem a construção de todo o processo, a relevância de cada etapa, e da retroalimentação de todo esse ciclo. Assim, é recomendável que o órgão passe a instruir um processo de gestão do clima organizacional pensando de forma sistêmica e contínua, para que haja resultados significativos e que esses resultados possam de fato proporcionar ações contínuas de melhoria.

Todas as etapas desse ciclo estão ligadas e são interdependentes e são fundamentais para resultados positivos em relação a todo o processo.

## **2.5 Modelos**

Segundo Calado e Souza (1993) o clima organizacional tem sido usado para referenciar uma série de variáveis que refletem interações indivíduo-organização e afetam o comportamento no seio desta.

Nesse sentido, é fundamental a compreensão dos modelos já desenvolvidos para a pesquisa de clima organizacional de forma a proporcionar melhor entendimento de que tipo de fatores de clima estão sendo estudados e quais estudos oferecem uma visão ampla que melhor possa representar a relacionamento entre funcionários e empresas de forma a atender o objetivo proposto neste trabalho.

Assim fez parte deste contexto três modelos considerados clássicos no estudo do clima organizacional, Litwin e Stinger (1968), Kolb et al (1986) e Sbragia (1983), e ainda alguns modelos brasileiros de destaque que auxiliaram na escolha do modelo que embasou a pesquisa.

### **2.5.1 Modelos Clássicos de Análise de Clima**

- **Modelo de Litwin e Stinger (1968)**

Este estudo representa uma pesquisa de destaque que foi conduzida em três organizações norte-americanas com o objetivo de identificar quais os descritores e fatores comuns as diferentes organizações. Foi considerado o primeiro modelo desenvolvido com a finalidade de reunir características do ambiente de trabalho que são transversais a distintos perfis de organização (MENEZES e GOMES, 2010).

Paula (2011) afirma que o modelo de Litwin e Stinger foi o primeiro a ser utilizado em empresas de grande porte e os resultados demonstraram a importância de clima organizacional nas empresas.

Segundo Rizzatti (2002) este modelo é um estudo empírico que mede o clima organizacional através dos seguintes fatores:

- 1) Estrutura – o sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em sua situação de trabalho; com muitas regras, regulamentos, procedimentos;
- 2) Responsabilidade – o sentimento de ser seu próprio chefe; não haver dupla verificação em suas decisões;
- 3) Riscos – o senso de arriscar e de desafio no cargo e na situação de trabalho;
- 4) Recompensa – o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; a ênfase na recompensa versus ceticismo e punições;
- 5) Calor e apoio – o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;
- 6) Conflito – o sentimento de que a administração não teme diferentes opiniões ou conflitos, a ênfase calcada sobre diferentes aqui e agora.

- **Modelo de Kolb et al (1986)**

Bispo (2006) ressalta que este é um modelo mais sintetizado em relação ao anterior e que aponta sete dimensões do clima organizacional:

- 1) Conformismo – 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 devem-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo;
- 2) Responsabilidade – 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 objetivos estimulantes, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos;
- 4) Recompensas – o grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado;
- 5) Clareza Organizacional – sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;
- 6) Calor e Apoio – sentimento de que a amizade é uma forma 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 – 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 organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

- **Modelo de Sbragia (1983)**

Esse modelo veio seguindo a linha teórica de busca de sistematização do construto clima organizacional, sendo desenvolvido, segundo Menezes e Gomes (2010), dentro de organizações governamentais destacando a necessidade de avaliação de 20 fatores distintos.

Segundo Rizzatti (2002) este modelo é um estudo empírico que mede o clima organizacional através dos seguintes fatores:

- 1) Conformidade Exigida: apresenta o quanto as pessoas têm flexibilidade de ação dentro do contexto organizacional; descreve o quanto a organização conscientiza a necessidade de obediência a normas e regulamentos formais;



- 2) Adequação da Estrutura: explica o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas e o quanto existe de prática, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho.
- 3) Recompensas Proporcionais: descrevem quão bem as pessoas são recompensadas pelo trabalho que fazem; a quanta de ênfase é dada em recompensas positiva antes do que em punições; as quão justas são as políticas de pagamento e promoções;
- 4) Cooperação Existente: descreve o quanto à 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.
- 5) Padrões Enfatizados: descrevem o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho; a ênfase dada à realização de um bom trabalho;
- 6) Atitude Frente a Conflitos: descreve o quanto às 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;
- 7) Sentimento de Identidade: descreve o quanto às pessoas manifestam um sentimento de pertencer à organização; o quanto as pessoas dão valor à organização da qual fazem parte.
- 8) Estado de Tensão: descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções;
- 9) Ênfase na Participação: descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas ideias e sugestões são aceitas;
- 10) Proximidade da 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;
- 11) Consideração Humana: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos;
- 12) Autonomia Presente: descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas;
- 13) Prestígio Obtido: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização;

- 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 lhes dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso;
- 16) Justiça Predominante: descreve o grau que predomina nos critérios de decisão; as habilidades e desempenhos antes dos 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 às 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 policiamento e do castigo.

## **2.5.2 Modelos Brasileiros de Análise de Clima Organizacional**

Segundo Oliveira (1990) apud Rizzati (2002), os estudos de clima no Brasil tiveram início na década de 1970, com o trabalho de Saldanha, intitulado “Atmosfera Organizacional”. Este estudo destacou a importância do desenvolvimento de estratégias que visem bem estar psíquico dos indivíduos na organização para a promoção do desenvolvimento organizacional.

Assim, vários estudos brasileiros foram se desenvolvendo com o objetivo de clarificar o conceito e desenvolver modelos que incluíssem fatores significativos no diagnóstico do clima organizacional.

- **Modelo de Bergamini e Coda (1997)**

Segundo Bergamini e Coda (1997, p. 99) “O clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional”.

Nesse entendimento, o modelo desenvolvido por esses autores envolviam as seguintes variáveis:

- 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”.

- **Modelo de Tamayo (1999)**

1. Comprometimento com a empresa: identificar qual o sentimento do funcionário em relação à empresa onde trabalha, se seus objetivos estão em conformidade com os da empresa e se existe interesse em permanecer trabalhando nela.
2. Condições de trabalho: avalia se o espaço estrutural, funcional e físico é adequado e se tem condições seguras para o exercício das atividades dos funcionários.
3. Comunicação: avalia se o canal de comunicação da empresa na visão dos funcionários é eficiente e eficaz, se as informações transmitidas, repassadas e recebidas são feitas de forma certa.
4. Liderança: permite aos funcionários perceber se sua chefia te lidera dentro do espaço de trabalho, se ela tem condições de dirimir e mediar conflitos.
5. Relacionamento Interpessoal: possibilita detectar como se constroem as relações de trabalho, se há cooperação, ajuda e companheirismo entre os pares.
6. Compensação: analisa a percepção dos funcionários sobre o processo de recompensas, que são os salários e benefícios, se eles são distribuídos de maneira justa e igualitária.

7. Reconhecimento: permite ao funcionário avaliar se é valorizado e reconhecido pelo seu trabalho e desempenho de suas atividades.

- **Modelo de Rizzatti (2002)**

- 1) Imagem Institucional: representa a combinação de um conjunto, mais ou menos abrangente, de percepções e sentimentos sobre as diferentes variáveis que compõem a organização junto às pessoas.
- 2) Políticas de Recursos Humanos: maneira ou forma que a instituição pretende lidar com seus membros e por intermédio deles alcançar os objetivos individuais e institucionais.
- 3) Sistema de Assistência e Benefícios: trata-se de um conjunto de benefícios que tem por objetivo manter uma força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade.
- 4) Estrutura Organizacional: é o modo como as atividades da instituição são divididas, organizadas e coordenadas, onde o poder é exercido, onde são tomadas decisões e onde são executadas as atividades da organização.
- 5) Organização e Condições de Trabalho: ambiente adequado, nos aspectos físicos e de organização no trabalho, na perspectiva de que os servidores apresentem melhor desempenho em suas atividades funcionais.
- 6) Relacionamento Interpessoal: forma como se processa a interação entre as pessoas dentro da organização e ao relacionamento existente entre os diversos segmentos que compõem a comunidade universitária.
- 7) Comportamento das chefias: forma que os ocupantes dos cargos de chefia desempenham sua função e seu estilo de comando em relação aos seus subordinados.
- 8) Satisfação Pessoal: refere-se à satisfação dos servidores em relação ao tipo de trabalho que executam, à motivação para a execução das mesmas e às expectativas quanto ao reconhecimento que a organização lhe retribui.
- 9) Planejamento Institucional: processo pelo qual são estabelecidos os elos de ligação entre os meios e fins de uma organização.
- 10) Processo Decisório: mecanismo através do qual são escolhidas algumas dentre as diversas alternativas de conduta nos diferentes processos organizacionais, resultando em maior racionalidade e em orientação das ações da organização.

- 11) Autonomia Universitária: deter a posse e os subsídios necessários para atingir seus princípios e finalidades.
- 12) Avaliação Institucional: instrumento de gestão necessário para se mensurar os esforços da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e relevância.

- **Modelo de Martins et al (2004)**

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.

- **Modelo de Leitão, Guimarães e Rosal, 1998**

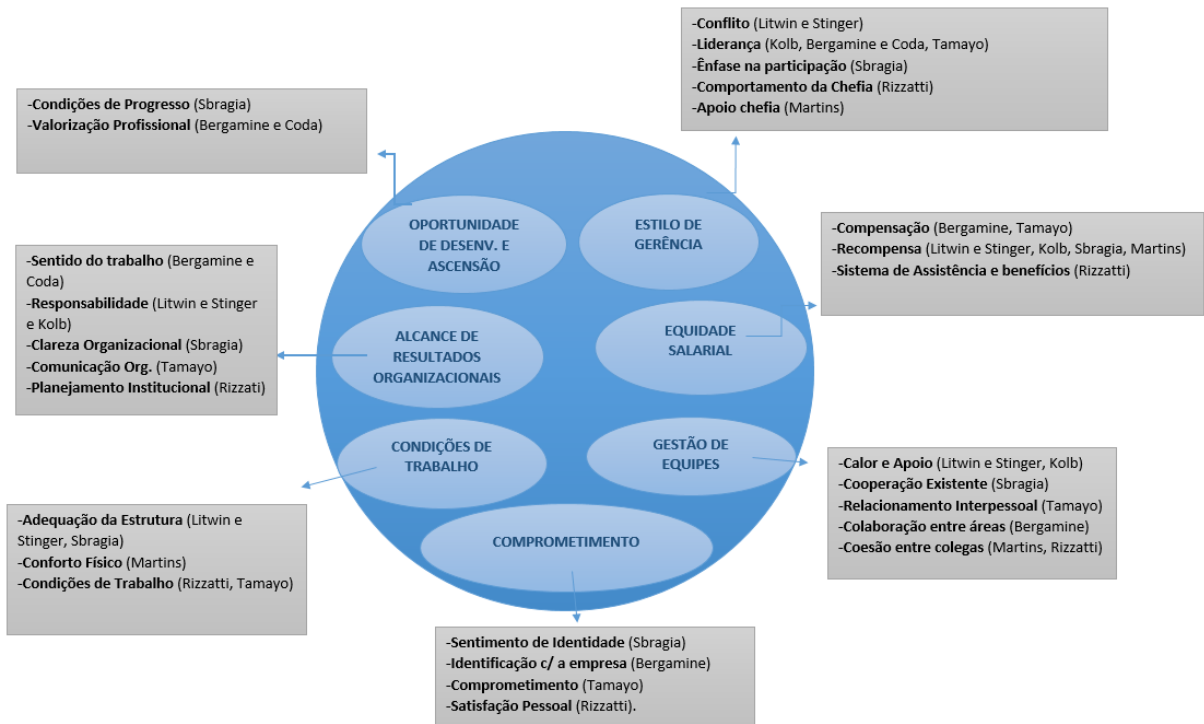
Essa metodologia foi desenvolvida e validada para diagnóstico do clima organizacional da Embrapa. Um de seus objetivos foi desenvolver um instrumento validado que possa ser utilizado para acompanhar a variação do clima organizacional e ser replicado em outras organizações. E um exemplo prático é que esta metodologia foi utilizada de base para desenvolvimento do modelo de Bedani (2006).

O modelo parte do pressuposto que clima organizacional é o somatório das percepções que os empregados têm de todo um contexto organizacional, que influencia diretamente a convivência de cada indivíduo no ambiente de trabalho, trazendo consequências para os desempenhos individuais e, portanto, para o desempenho coletivo. (LEITÃO et al, 1998). O que também vai de encontro com o conceito central escolhido para o trabalho.

Este modelo envolve dimensões: ocupacional, organizacional e psicossocial e dentro dessas dimensões são englobadas 7 fatores: Gerenciamento centrado nas pessoas e produção, ligado a fatores de estilo de gerência, comprometimento com a empresa, oportunidade de desenvolvimento e ascensão, equidade salarial, alcance dos resultados organizacionais, condições de trabalho, autogestão de equipes e trabalho.

Este modelo foi escolhido porque engloba de uma forma geral muitos dos fatores analisados nos modelos descritos anteriormente, como destacado na figura abaixo:

**Figura 6:** Relação de variáveis utilizadas em diferentes modelos de clima.



Fonte: Elaborada pela autora (2016)



### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Nesta seção estão apresentadas as estratégias metodológicas que orientam a pesquisa. A seguir tem-se o tipo e a descrição da pesquisa, caracterização das organizações pesquisadas, população e a amostra bem como caracterização do instrumento de pesquisa utilizado para a coleta de dados, e por fim, procedimentos de coleta e de análise de dados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

O presente estudo é um diagnóstico do clima organizacional de uma autarquia federal no Distrito Federal, que visa identificar a percepção dos seus colaboradores quanto aos fatores de clima organizacional, com intuito de subsidiar ações de melhoria do ambiente de trabalho.

De acordo com o critério proposto por Vergara (2009) quantos aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois expõe características de uma determinada população. Quanto aos meios, é caracterizada como pesquisa de campo, já que se refere a uma investigação empírica que foi realizada no local onde ocorreu ou ocorre o fenômeno de investigação e dispõe de elementos para explicá-lo.

O presente estudo é caracterizado, quanto à natureza, como quantitativo já que os resultados da pesquisa foram apresentados de forma numérica, utilizando-se tabelas para facilitar a análise e tradução de dados. Esse tipo de abordagem, de acordo com Soares (2003) realiza quantificação de dados, utilizando-se ferramentas estatísticas que apresentam diferentes graus de complexidade, podendo ser mais simplórias como porcentagem e medidas de localização central, até as mais difíceis, como correlação e regressão.

Quanto aos meios de investigação, utilizou-se o questionário que, segundo Bowditch (1992), representa provavelmente a técnica mais largamente utilizada para a coleta de dados quantitativos na sociedade contemporânea.

### 3.2 Caracterização da organização, setor ou área

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério da Justiça, com sede e foro no Distrito Federal, que exerce, em todo o Território nacional, as atribuições dadas pela Lei nº 12.529/2011.

A missão deste órgão é zelar pela livre concorrência no mercado, sendo a entidade responsável, no âmbito do Poder Executivo, não só por investigar e decidir, em última instância, sobre a matéria concorrencial, como também fomentar e disseminar a cultura da livre concorrência.

A visão da organização é ser reconhecido como instituição essencial ao bom funcionamento da economia brasileira.

Os valores do órgão são ética, justiça, efetividade, independência, profissionalismo.

Esta entidade exerce três funções principais:

1.Preventiva: Analisar e posteriormente decidir sobre as fusões, aquisições de controle, incorporações e outros atos de concentração econômica entre grandes empresas que possam colocar em risco a livre concorrência;

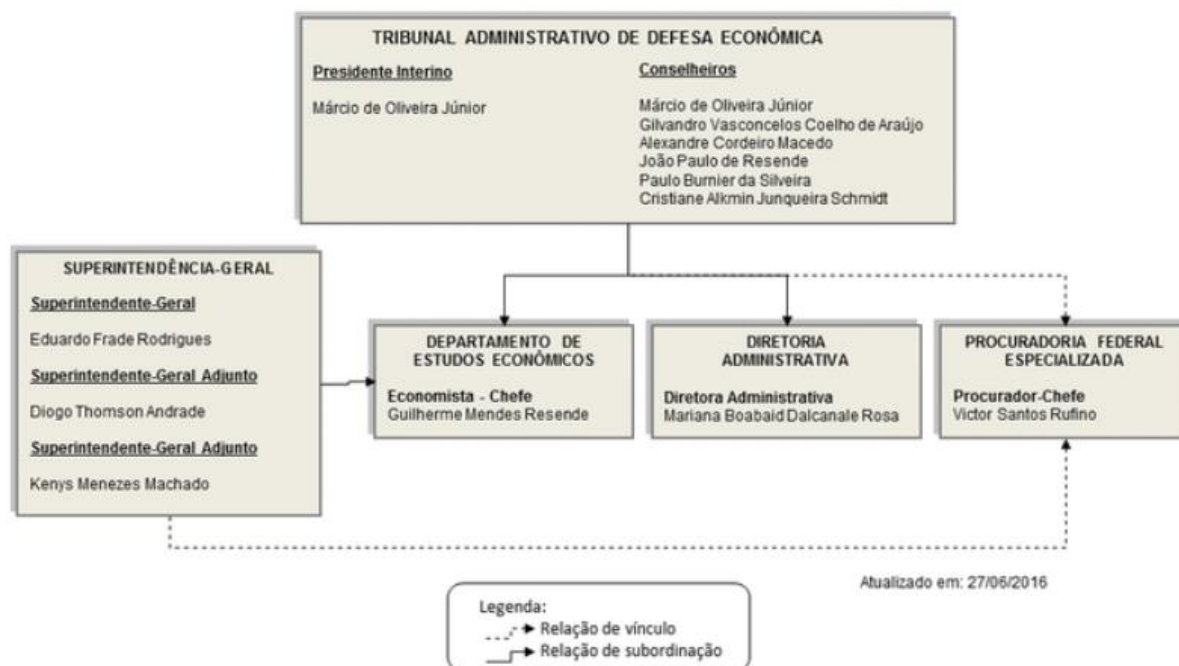
2.Repressiva: Investigar, em todo o território nacional, e posteriormente julgar cartéis e outras condutas nocivas à livre concorrência;

3.Educacional e Pedagógica: Instruir o público em geral sobre as diversas condutas que possam prejudicar a livre concorrência; incentivar e estimular estudos e pesquisas acadêmicas sobre o tema, firmando parcerias com universidades, institutos de pesquisa, associações e órgãos do governo; realizar ou apoiar cursos, palestras, seminários e eventos relacionados ao assunto; editar publicações, como a Revista de Direito da Concorrência e cartilhas.

Quando a estrutura organizacional o órgão basicamente tem como setores-chave: o Tribunal Administrativo de Defesa Econômico, que é responsável pelo julgamento dos processos, a Superintendência Geral que é responsável pela instrução de processos, a Procuradoria, responsável pelo assessoramento jurídico, o DEE que é o Departamento de Estudos Econômicos, que faz estudos temáticos e assessoramento econômico, e ainda a Diretoria Administrativa que tem vários setores que exercem função *staff*, como Coordenação Geral Processual, a Coordenação de Gestão de Pessoas, Coordenação Geral de Tecnologia da Informação e a

Coordenação Geral de Orçamento Finanças e Licitação. Conforme organograma destacado abaixo:

**Figura 7:** Organograma do CADE.



Fonte: [www.cade.gov.br](http://www.cade.gov.br) (2016).

### 3.3 População e amostra

A população inicialmente pretendida para este estudo foi de 243 funcionários. No âmbito desta estão incluídos os 5 grandes setores do CADE citados no organograma acima: O Departamento de Estudos Econômicos -DEE, a Procuradoria Especializada Federal, a Assessoria da Presidência, a Superintendência-Geral e a Diretoria Administrativa e todos os seus subsetores. A delimitação da população ocorreu visando atingir todas as áreas-chave do órgão e um número máximo de funcionários.

Não foi considerado dentro da população do estudo a área do Tribunal composta pelos 6 conselheiros, autoridades máximas do órgão, e seus assessores devido a participação em um evento internacional que aconteceu na época da aplicação do

instrumento e também devido ao extremo teor técnico das atividades por eles desenvolvidas.

A amostra obtida neste estudo foi composta de 140 funcionários, sendo constituída de servidores, terceirizados, estagiários e pessoas com cargos comissionados, tendo representatividade de todos os setores aos quais foi proposta a aplicação, com objetivo de proporcionar resultados representativos.

### **3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Para atingir os objetivos propostos, baseou-se o presente trabalho na pesquisa de Leitão, Guimarães e Rosal (1998), que foi utilizada originalmente como metodologia de investigação do clima na Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias-Embrapa.

Visando esclarecer o contexto ao qual esse instrumento foi aplicado, efetuou-se uma visita a Embrapa, na forma de entrevista e nesta entrevista pode-se perceber um processo de clima organizacional funcionando na prática em um órgão público e trazendo resultados bastante positivos para a gestão e melhoria de processos de trabalho.

Como premissas de um processo de clima organizacional destacadas pela Gestora da Coordenadoria de Bem-estar da Embrapa, foram citados:

- Responsabilidade compartilhada entre gestores e empregados no processo de mudança organizacional;
- Institucionalização do processo de clima ao longo do tempo para geração de benefícios e melhoria contínua.
- Efetividade das ações que propiciem um ciclo contínuo de gestão do clima organizacional composto pelas etapas de:

-Planejamento: indicação dos empregados para participar de uma Comissão de Clima Organizacional; elaboração dos cronogramas de atividade; definição da metodologia, determinação de estratégias de divulgação.

-Diagnóstico: Realização da campanha de divulgação; aplicação das pesquisas, tabulação e análise dos dados; elaboração e envio dos relatórios.

-Intervenção: Plano de ação corporativo e plano de ação por unidade, se atentando para priorização de ações.

-Monitoramento: Acompanhamento dessas ações.

-Avaliação: elaboração e envio dos relatórios de avaliação das ações implantadas.

Essa entrevista foi de extrema relevância, para reforçar a consciência do processo de gestão de clima como um todo e observar na prática o funcionamento de ciclos contínuos e periodizados de clima organizacional.

Diante disso, optou-se pela escolha do instrumento e metodologia de Leitão, Guimarães e Rosal (1998), pois esse instrumento deu início a todo um processo consciente clima organizacional na Embrapa e também já foi utilizado por outras empresas como a INFRAERO e Banco do Brasil.

O instrumento aplicado em 1988, já sofreu adaptações em relação ao aplicado atualmente na Embrapa, mas com a mesma base da pesquisa de Leitão, Guimarães e Rosal (1998).

Essa metodologia que embasou o instrumento de pesquisa descreve 7 fatores de clima organizacional presente em três dimensões de análise:

A primeira dimensão, a Ocupacional, refere-se ao exercício de papéis ocupacionais, ao desempenho do empregado no cargo e à perspectiva de crescimento na carreira. É formada pelos fatores: Oportunidade de desenvolvimento e ascensão, Alcance dos resultados organizacionais.

A segunda dimensão, a Organizacional, compreende as condições propiciadas pela organização para que o empregado desempenhe o seu papel ocupacional. Esta dimensão envolve os fatores: Condições de trabalho e Equidade Salarial.

A terceira dimensão, a Psicossocial, conjunto de comportamentos individuais ou grupais presentes na organização, isto é, a manifestação de sentimentos e atitudes dos empregados em relação às pessoas, ao trabalho e à própria organização. Inclui fatores como: Estilo de gerência, Comprometimento com a empresa e Autogestão de equipes e trabalho.

Conforme ilustrado no quadro nº 2 abaixo:

**Quadro 2:** Dimensões, fatores e itens do questionário de Clima Organizacional.

DIMENSÕES	FATORES	ITENS	Índice Alfa (consistência interna do fator)
Dimensão Ocupacional	Oportunidade de desenvolvimento e ascensão	3, 10, 15, 25, 28, 37,45, 47, 49.	$\alpha = 83$
	Alcance dos resultados organizacionais	4, 5, 17, 24, 35, 38, 41, 51.	$\alpha = 92$
Dimensão Organizacional	Condições de trabalho,	6, 8, 18, 23, 32, 48.	$\alpha = 70$
	Equidade Salarial	7, 14, 54	$\alpha = 70$
Dimensão Psicossocial	Estilo de gerência	1, 2, 9, 12, 16, 19, 20, 21, 27, 31, 34, 43, 44, 50	$\alpha = 95$
	Comprometimento com a empresa	11, 26, 29, 36, 39, 53	$\alpha = 79$
	Autogestão de equipes e trabalho	13, 22, 30, 33, 40, 42, 46, 52	$\alpha = 84$

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

O instrumento de pesquisa pertencente a esta metodologia, é um questionário composto de 2 partes. A primeira visava coletar de forma breve alguns dados pessoais fundamentais a posterior análise dos dados, como: função no CADE, tempo de serviço no órgão e ocupação ou não de cargos e funções de gerência. A segunda parte, continha 54 afirmações que precisavam ser julgadas pelo respondente dentro de uma escala likert de concordância de 1 a 5 em que 1 se referia a “discordo totalmente” e 5 à “concordo totalmente”. Os itens foram colocados em ordem aleatória de forma a não identificar as categorias e fatores e não enviesar as repostas.

Houve a adaptação do contexto dos itens para adequação à realidade do CADE e existiu uma preocupação para a escolha de um instrumento em que as informações solicitadas representaram descrições sobre práticas e eventos que caracterizam a organização, sem fazer avaliações ou julgamentos.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

Realizou-se a coleta de dados no CADE através de questionário já validado por Leitão, Guimarães e Rosal (1998). A aplicação do instrumento foi efetuada de forma presencial, com auxílio da Chefe de Gestão de Pessoas do CADE.

A fase de aplicação do questionário teve duração de três dias compreendidos entre 18 a 21 de julho de 2016.

Anterior a essa data, no mês de junho, ocorreram alguns contratemplos que resultaram em demissões de colaboradores terceirizados. Isso proporcionou uma perda de cerca de 15% do quadro do órgão. Esse acontecimento se deu devido à impossibilidade de renovação do contrato de apoio administrativo considerando o impedimento da empresa terceira em contratar com a administração pública. Foi uma circunstância que não estava prevista nem mesmo pelo órgão.

Mesmo com esses imprevistos, foi dada continuidade ao processo de coleta de dados já marcado para o final de julho.

Nos dias estipulados para a aplicação, a chefe de gestão de pessoas comunicava a área e conforme disponibilidade de cada setor foi agendada a distribuição dos questionários. Todas as aplicações ocorreram no período da manhã, pois as demandas de serviço são menores em relação ao período da tarde.

Ao chegar aos setores houve a apresentação da pesquisadora pela chefe de gestão de pessoas como servidora da Coordenação Geral Processual- CGP e estudante de administração da Universidade de Brasília e foi explanado o objetivo da pesquisa e ressaltado a confidencialidade e sigilo dos dados dos respondentes. Até porque, houve um certo receio de identificação por parte de alguns colaboradores.

Diante de uma solicitação do órgão, foi esclarecido aos respondentes que o questionário fosse respondido conforme a demanda de trabalho de cada funcionário e que fosse entregue a secretária da área ao término do preenchimento, como forma de centralizar o recolhimento e como forma de não pressionar os respondentes.

No dia 18 iniciamos a aplicação pelas subáreas da Diretoria Administrativa, inicialmente fomos até a CGP, depois até a CGESP, CGTI e CGOFL. No dia 19 a aplicação se deu nos setores do DEE e Procuradoria pois os mesmos se encontram presentes no mesmo andar e no dia 20 finalizamos a aplicação na presidência do órgão.

Foi mantido contato com as secretárias e o recolhimento dos questionários foi feito de forma parcial à medida que as pessoas iam se voluntariando a responder.

Houve necessidade da pesquisadora reforçar para as áreas que os últimos questionários seriam recolhidos até o dia 29 de julho e assim, até esse dia foram recolhidos 140 questionários válidos e descartados 5 questionários que não estavam completamente preenchidos.

As etapas de tabulação e análise dos dados foram realizadas com o auxílio dos softwares Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versão 20.0 e Microsoft Excel 2010, que permitiu fazer a análise estatística descritiva.

Como os questionários foram aplicados presencialmente os dados tiveram que ser transcritos para uma planilha no Excel. Neste programa fez-se a análise das médias e desvios-padrão de cada um dos 54 itens do questionário, e também, dos sete fatores de análise do clima.

Optou-se, também, pela elaboração de gráficos com as porcentagens de resposta de cada item, para uma análise mais completa de cada fator.

Em relação aos 3 questionamentos abertos (tempo de serviço, cargo e exercício ou não de função de gerência) foi feita uma análise de comparação das médias para avaliar se os questionamentos feitos tinham resultados significativos de análise.

Para análise da escala de clima foi utilizado a visão de Martins (2008) em que fatores com médias até 2,9 podem indicar um clima ruim ou insatisfatório, fatores entre 2,9 e 4 não indicam um clima nem bom nem ruim em relação aquele fator e fatores acima de 4 podem indicar um clima bom ou satisfatório.



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse capítulo são apresentados os resultados da pesquisa do referente estudo. Primeiramente são descritos os dados do perfil dos respondentes. 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. E por fim, se fez-se uma análise comparativa de médias dos fatores de acordo com as variáveis tempo de serviço, cargo e função de gerência.

### 4.1 Perfil dos Respondentes

O questionário foi composto das seguintes variáveis relacionadas ao perfil dos respondentes: tempo de serviço, cargo atualmente ocupado no CADE, e ocupação ou não de funções de gerência.

Em relação ao tempo de serviço foram identificados, conforme o gráfico 1, que 25% dos funcionários participantes tem até um ano no órgão, 67% tem entre 1 e 5 anos e 8% dos funcionários tem mais de 5 anos de serviço.

Isso mostra que a maioria dos respondentes, ou seja 75%, já tem um tempo de serviço significativo e isso é positivo para a pesquisa pois esses funcionários podem fazer uma análise mais sistêmica e completa da organização, já que vivenciaram diferentes experiências e conhecem o ambiente do CADE em diferentes situações de mudanças tanto internas quanto externas.

**Gráfico 1:** Porcentagem de funcionários de acordo com o tempo de serviço no CADE.



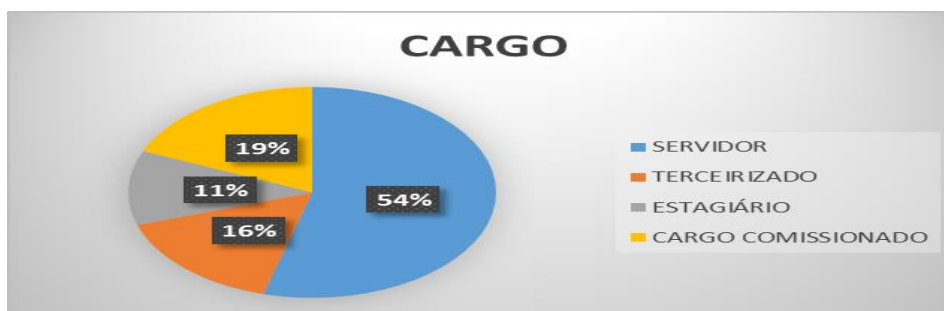
Fonte: Elaborado pela autora, (2016)

Em relação ao cargo ocupado pelo colaborador respondente, 54% eram servidores, 16% eram funcionários terceirizados, 11% eram estagiários e 19% tinham cargo comissionado, conforme gráfico 2, indicado abaixo. Vê-se que o quadro de funcionários do CADE atualmente é composto em maioria por servidores, ou seja, funcionários com vínculo. Isso é um fator positivo pois não existe alta rotatividade desse tipo de funcionário, o que também contribui para uma percepção de pessoas que tem maior vínculo e vivência no órgão.

Essa é uma realidade que foi mudando no órgão pois antes do concurso que foi realizado em 2014 e antes de algumas requisições a outros órgãos, o CADE tinha em seu quadro a maioria de terceirizados.

O fato de outros tipos de cargos participarem da pesquisa foi considerado também um fator positivo, pois assim é possível ter uma visão geral sobre a percepção dos funcionários do CADE como um todo.

**Gráfico 2:** Porcentagem de funcionários de acordo com o cargo ocupado



Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

Em relação a função de gerência, 20% exercem e 80% não exercem. Isso também é interessante para que líderes e liderados participem da pesquisa e também para que seja possível abarcar diferentes níveis hierárquicos.

**Gráfico 3:** Porcentagem de funcionários de acordo com a função de gerência



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

## 4.2 Fatores de Clima Organizacional

A partir da aplicação do instrumento já validado por Leitão, Guimarães e Rosal (1998) e da análise dos dados, obteve-se as seguintes médias e desvios-padrão referentes aos 7 fatores de avaliação das condições do clima organizacional no CADE, conforme tabela 1:

**Tabela 1:** Médias e desvios-padrão dos fatores de Clima Organizacional.

FATORES	MÉDIAS	DESVIOS PADRÃO	COEFICIENTE DE VARIÂNCIA
Autogestão de Equipes e Trabalho	4,16	0,11	2,42%
Estilo de Gerência	4,14	0,15	2,80%
Comprometimento com a Empresa	3,95	0,10	3,85%
Alcance dos resultados Organizacionais	3,89	0,09	2,56%
Condições de Trabalho	3,58	0,14	3,98%
Oportunidade de Desenvolvimento e Ascensão	3,22	0,12	3,91%
Equidade Salarial	2,92	0,07	2,60%

Fonte: Elaborado pela autora, 2016.

A tabela 1 indica desvios-padrão baixos, próximos a zero, e variância inferior a 20% o que mostra que o conjunto de dados é homogêneo, ou seja, que há um alto nível de concordância entre os respondentes em todos os sete fatores indicados acima.

Em análise as médias apresentadas, pode-se concluir que os fatores “Autogestão das Equipes e Trabalho” e “Estilo de Gerência”, indicados em verde, apresentaram as médias mais altas, 4,16 e 4,14 respectivamente, indicando uma percepção positiva/favorável dos funcionários em relação a esses fatores de clima. Isso mostra que os funcionários do CADE percebem a existência de valores de cooperação, de bom relacionamento e iniciativa para desenvolver o trabalho independente de cobranças, e ainda, tem uma boa percepção sob a questão da conduta e ações de liderança de seus chefes imediatos, mostrando uma relação favorável entre líder e liderados.

Os fatores indicados em amarelo na tabela 1 que são: Comprometimento com a Empresa, Alcance dos Resultados Organizacionais, Condições de Trabalho, e Oportunidade de Desenvolvimento e Ascensão, tiveram as médias avaliadas nos seguintes valores respectivamente: 3,95; 3,89; 3,58; e 3,22. As médias atribuídas a

estes fatores ficam enquadradas no que se chama de “Faixa Neutra”, ou seja, são fatores que não podem ser considerados nem positivos e nem negativos em relação ao Clima Organizacional do órgão.

Não é muito favorável para o órgão que seus funcionários percebam esses fatores, que são de extrema importância, como aspectos que não são nem positivos nem negativos. Por isso, os fatores que estão nessa faixa de neutralidade exigem uma certa atenção da organização e uma análise mais detalhada de quais são as causas desse tipo de visão por parte dos funcionários, e que tipo de ações podem ser tomadas para melhorar essa uma percepção em relação a estes.

Por fim, o único fator que apresentou uma relação considerada desfavorável ou ruim em relação ao clima foi a questão da Equidade Salarial que apresentou média de 2,92. Esse tema também deve ser analisado com critério pois, primeiramente é um fator que pode estar gerando uma certa insatisfação nos funcionários, e além disso, e uma questão que no setor público deve ser analisada, pois envolve o estudo e o entendimento de até aonde a organização pode agir ou não, pois a certos limites que impossibilitam a ação gerencial.

A seguir serão analisadas as particularidades de cada fator, analisando as médias e porcentagens dos itens que os compõem para uma visão analítica mais completa.

- **Fator Autogestão de Equipes e Trabalho**

Esse fator busca verificar a percepção do indivíduo em relação ao trabalho desenvolvido pela equipe, isso envolve questões como cooperação entre membro, capacidade de iniciativa, relacionamento entre pares, apresentação de resultados do setor e integração de novos membros.

O referido fator é fundamental pois uma equipe é um grupo organizado de pessoas em direção a um objetivo, e para que esse objetivo seja atingido é necessário a capacidade de autogestão da equipe, de trabalho mútuo, de integração, diálogo, negociação e cooperação, além de ser um fator influenciador do clima organizacional pois segundo Araújo (2013), o relacionamento interpessoal é algo bastante significativo para o clima pois enseja na integração dos esforços e a compreensão entre os empregados da mesma área na geração de melhores resultados.

Na tabela abaixo estão destacados a média e desvio padrão dos itens que compõe esse fator e os gráficos com as porcentagens de resposta.

**Tabela 2:** Médias e Desvios Padrão dos itens que compõe o fator Autogestão de equipes e trabalho.

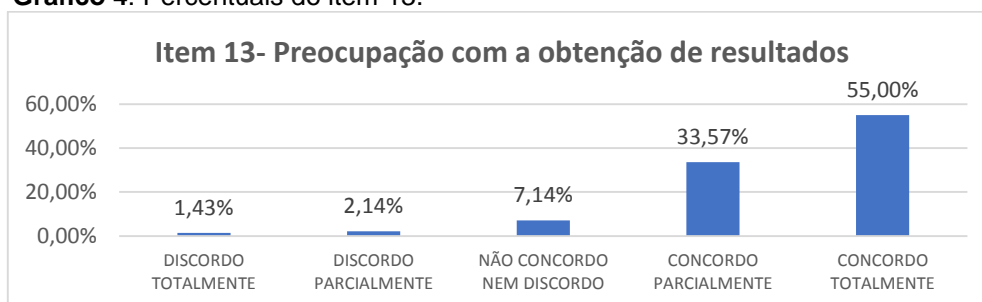
Afirmações	Média	Desvio Padrão
13-No seu setor de trabalho há uma preocupação com a obtenção dos resultados.	4,39	0,82
22-Existe cooperação, na equipe de trabalho, para a realização de atividades	4,43	0,79
30-Considero que existe um bom relacionamento entre os colegas de trabalho	4,21	0,9
33- Há disposição e iniciativa, por parte de seus colegas de trabalho, em realizar o trabalho independente de cobrança por parte da chefia	4,06	1,07
40- No meu setor de trabalho os empregados contribuem para integração do novo contratado.	4,11	1,03
42- Os empregados do setor onde eu trabalho se tratam sem nenhum tipo de discriminação.	4,45	0,91
46-Os empregados são solicitados a apresentar resultados frequentemente.	3,92	1,02
52- Existe um esforço demonstrado para divulgar o trabalho das equipes.	3,75	1,06

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Analisando as médias dos itens podemos confirmar a média do fator principal, e afirmar que os funcionários do CADE têm uma boa percepção quando ao fator Autogestão de equipes e trabalho. Os itens 13, 22, 30, 33, 40 e 42 tiveram médias acima de 4 o que confirma uma visão positiva, conforme os gráficos descritos abaixo.

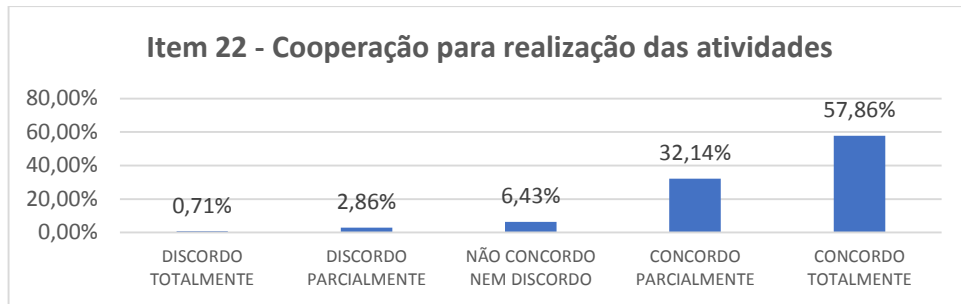
Segundo o Gráfico 4, indicado abaixo, existe uma preocupação dos funcionários com a obtenção dos resultados e isso é positivo para o órgão a medida que o funcionário assume o compromisso de realização do seu trabalho e ele faz autogestão de seu serviço. Isso pode ser observado a medida que 88,57% concordam com essa afirmação e apenas 3,57 discordam disto.

**Gráfico 4:** Percentuais do item 13.



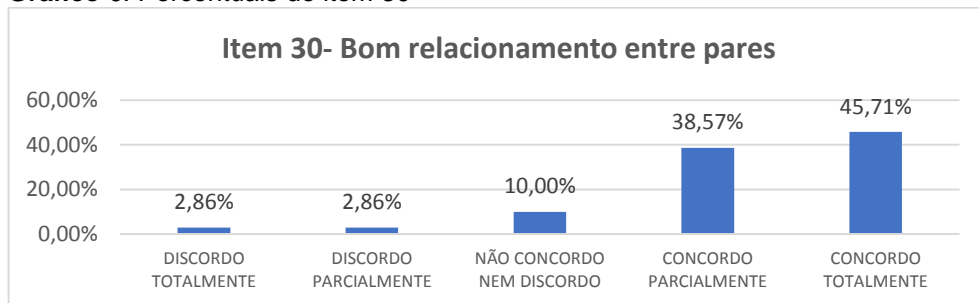
Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Segundo o gráfico 5 abaixo, a grande maioria dos funcionários, representando 90%, concordam que existe cooperação para realização das atividades e têm consciência do trabalho em equipe. Apenas 3,57% discordam e 6,43% nem concordam nem discordam.

**Gráfico 5:** Percentuais do item 22

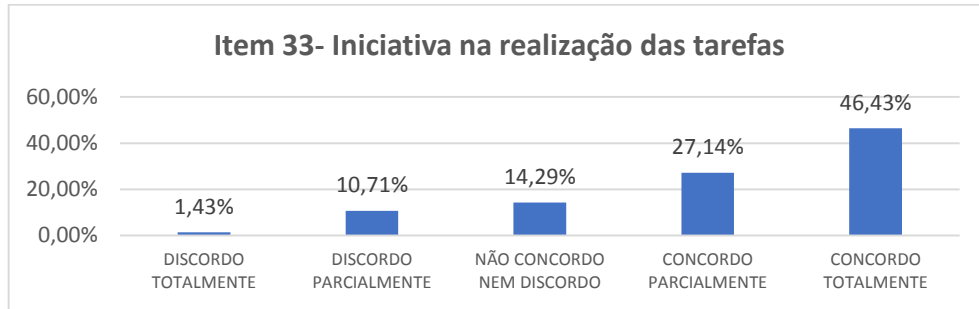
Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Segundo gráfico 6 abaixo, 84,28% concordam que há um bom relacionamento entre os colaboradores, o que contribui positivamente para o clima no ambiente organizacional.

**Gráfico 6:** Percentuais do item 30

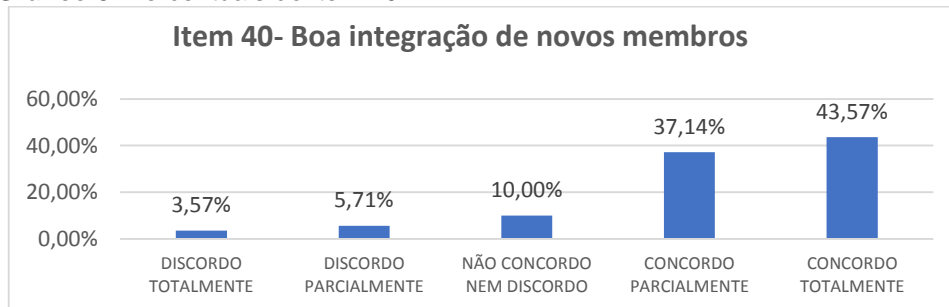
Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quanto a capacidade de iniciativa para realização das tarefas, destacada no gráfico 7 abaixo, vê-se que os funcionários agem independente de cobrança direta, e que direcionam suas ações para resolução imediata de problemas. Pois 73,57% concordam e apenas 12,14% discordam.

**Gráfico 7:** Percentuais do item 33.

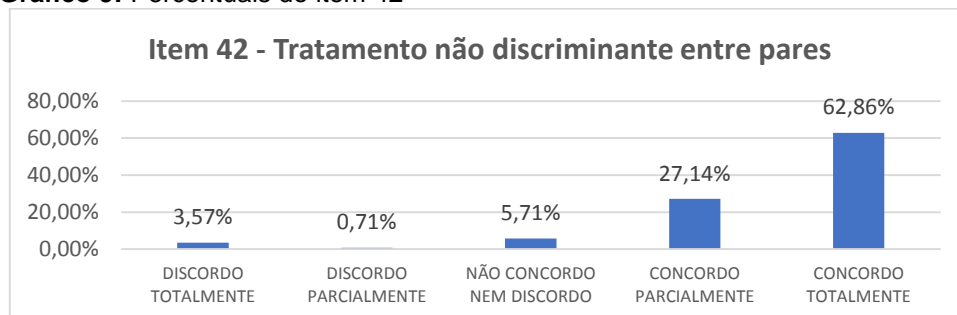
Fonte: Elaborado pela autora (2016).

No gráfico 8, 80,71% dos colaboradores concordam que os setores e as equipes também não têm problema quanto a entrada de novos membros da equipe. Uma boa ambientação é fundamental para a boa sincronia e entendimento de um grupo de trabalho.

**Gráfico 8:** Percentuais do item 40

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

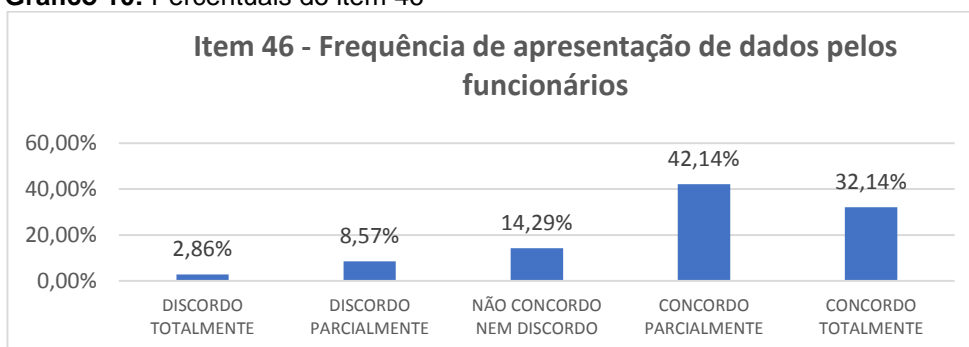
Segundo o gráfico 9 abaixo, 90% concordam que não há discriminação no tratamento entre pares, isso é fundamental, para uma empresa e para o relacionamento interpessoal.

**Gráfico 9:** Percentuais do item 42

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

As questões que poderiam gerar alguma dúvida pelas médias apresentadas são as questões 46 e 52 destacadas nos gráficos 10 e 11, respectivamente. Na questão 46 que trata de frequência de apresentação de resultados pelos funcionários, grande parte dos funcionários concorda com este item (74,28%)

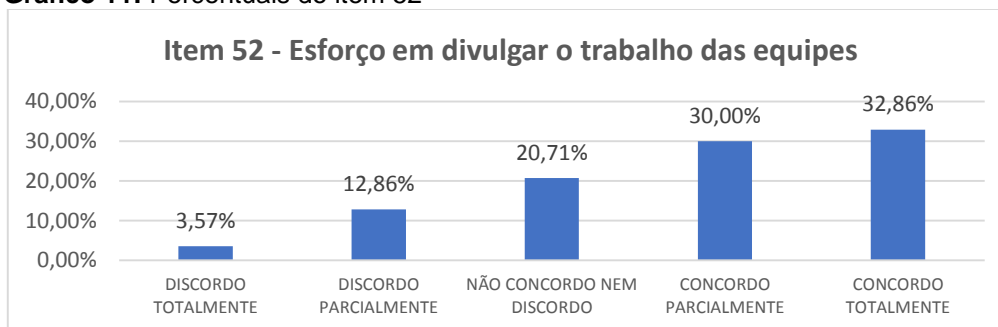
**Gráfico 10:** Percentuais do item 46



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quanto ao item 52, demonstrado no gráfico 11 abaixo, que trata de esforço na divulgação do trabalho da equipe como um todo, vê-se que cerca de 20% dos funcionários nem concordam nem discordam com esta afirmação, mas que ainda assim em sua maioria há concordância, 62,86%.

**Gráfico 11:** Percentuais do item 52



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

- **Fator Estilo de Gerência**

Este fator evidencia o comportamento e ação do gerente no relacionamento com a sua equipe, ou seja, se refere a percepção dos funcionários acerca das condutas do seu chefe imediato. Envolve o estímulo que o líder transmite, questões de descentralização, de compartilhamento de conhecimento e valorização do trabalho.



Na tabela abaixo estão descritos os itens pertencentes a este fator, bem como suas médias e desvios-padrão.

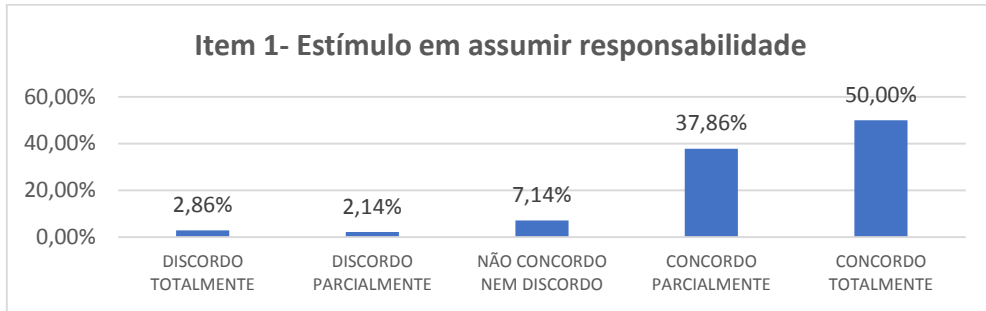
**Tabela 3:** Médias e Desvios Padrão dos itens que compõe o fator Estilo de Gerência

<b>Afirmações</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
1-Sou estimulado a assumir responsabilidades, resolver problemas e entender o contexto da tarefa ao qual estou inserido.	4,30	0,90
2- Há coerência na distribuição das tarefas, ou seja, as pessoas são alocadas considerando suas competências e experiências profissionais.	3,75	1,13
9- Meu chefe imediato toma decisões importantes com a opinião da equipe	4,26	0,89
12- Meu chefe imediato é compreensivo em relação aos problemas dos empregados	4,45	0,85
16- Meu chefe imediato compartilha conhecimento a respeito de como o trabalho deve ser realizado	4,27	0,93
19- Meu chefe imediato é receptivo em relação a críticas relativas ao trabalho	3,97	1,16
20- Meu chefe imediato reconhece meu esforço e competência	4,12	1,02
21- No meu local de trabalho é dada a liberdade para a expressão de ideias, sentimentos, pensamentos e opiniões.	4,32	0,94
27- É mais importante para o meu chefe solucionar os problemas do que descobrir os culpados.	4,25	1,03
31- Há clareza nas atitudes do meu chefe imediato no relacionamento com a sua equipe de trabalho.	4,20	0,97
34- Meu chefe imediato dá igualdade de tratamento a todos que estão sob sua supervisão	4,25	0,97
43- Meu chefe imediato me elogia com frequência pelo bom trabalho que desempenho	3,61	1,23
44- Acredito que meu chefe imediato seja um bom gestor.	4,05	1,19
50- Meu chefe imediato me transmite entusiasmo e motivação para o trabalho.	3,85	1,13

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

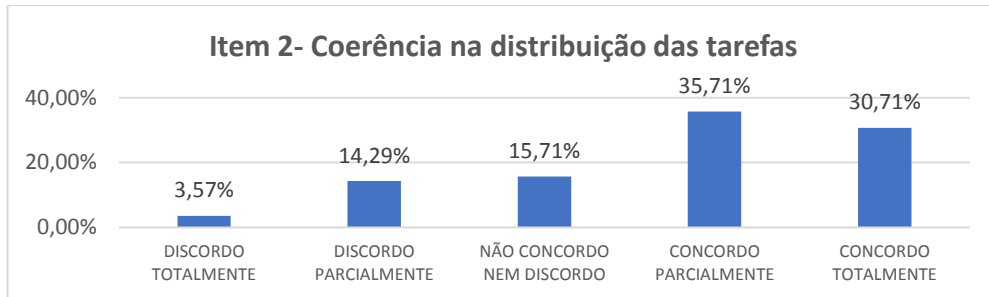
A maioria dos itens pertencentes a este fator (item 1, 9, 12, 16, 20, 21, 27, 31, 34, e 44) tiveram médias acima de 4 influenciando positivamente o clima organizacional. Quando aos itens 2, 19, 43 e 50 necessitam de análise mais detalhada pois as médias apontaram para um faixa de neutralidade.

No gráfico 12, destacado abaixo, é perceptível que os funcionários concordam que são estimulados a assumir responsabilidades, resolver problemas e entender o contexto da tarefa ao qual estão inseridos, pois 87,86% dos funcionários concordam com essa afirmativa. Isso é muito positivo pois incentiva o funcionário a pensar além do automático e das rotinas estabelecidas. 7,14% nem concordam nem discordam e 5% discordam.

**Gráfico 12:** Percentuais do item 1.

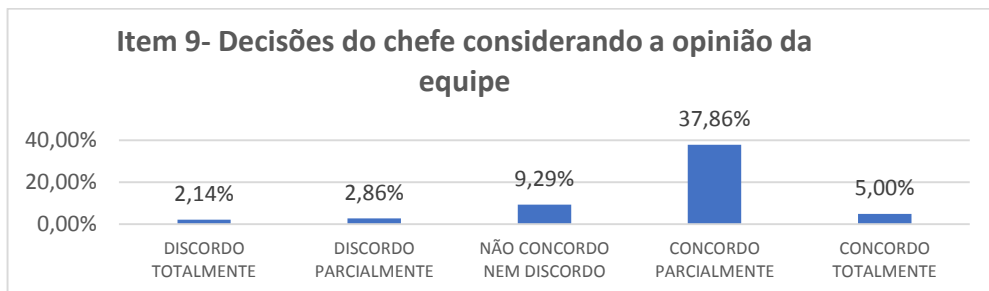
Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Segundo o gráfico 13 destacado abaixo, a maioria dos funcionários representando 66,42% concordam que há coerência da distribuição das tarefas. Cerca de 15,71% nem concordam nem discordam e 17,86% discordam dessa afirmação. Este foi um dos itens cujo a média se enquadrou na faixa de neutralidade, isso pode ter acontecido pois uma parte significativa dos funcionários, 33,57% ou não concordam ou não tem opinião formada sobre esse quesito.

**Gráfico 13:** Percentuais do item 2

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Conforme gráfico 14 abaixo, existe uma concordância de 42,86% de que as decisões do chefe são tomadas considerando a decisão da equipe. Isso é positivo para o clima, pois ressalta a existência de uma relação de confiança e diálogo entre líder e liderado. 9,29% nem concordam nem discordam e 5% discordam.

**Gráfico 14:** Percentuais do item 9

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Segundo o gráfico 15 abaixo, 87,85% dos funcionários acreditam que há compreensão do chefe em relação aos problemas dos empregados. A discordância foi baixa em relação a este item, 2,85%. Cerca de 9,29% nem concordam nem discordam com essa afirmação.

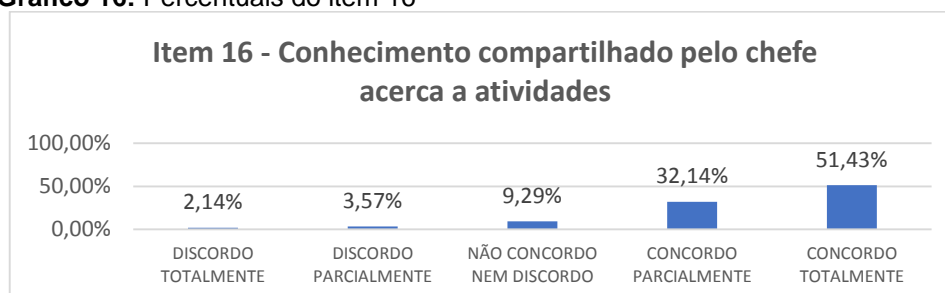
**Gráfico 15:** Percentuais do item 12



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Existe compartilhamento de conhecimento quanto as atividades desenvolvidas pois, no gráfico 16 destacado abaixo, cerca de 83,57% concordam que isso acontece. Somente 9,29% nem concordam nem discordam e 5,71% discordam.

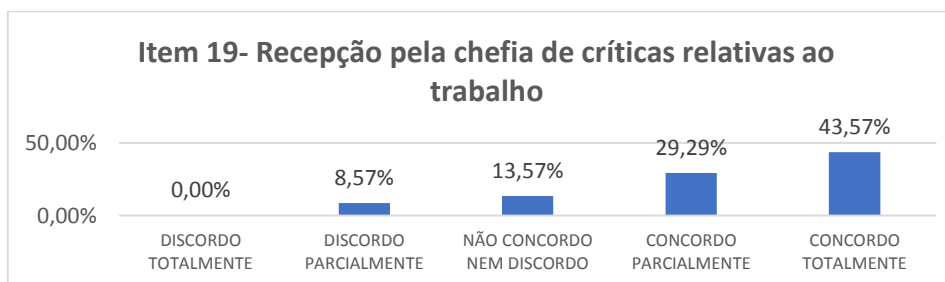
**Gráfico 16:** Percentuais do item 16



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Segundo gráfico 17 abaixo, em relação a recepção de críticas por parte da chefia a maioria, 72,86%, concordam com essa afirmativa, influenciando de forma positiva no clima. 13,57% nem concordam nem discordam e 8,57% discordam.

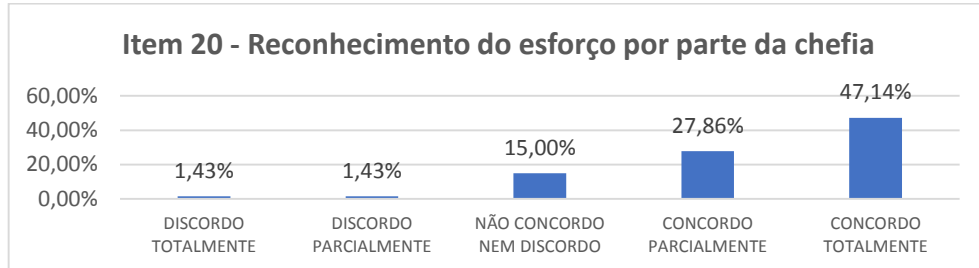
**Gráfico 17:** Percentuais do item 19



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

No gráfico 18 abaixo, observa-se que 75% dos funcionários sentem o reconhecimento da chefia pelas atividades que desempenha. 15 nem concordam nem discordam e apenas 2,86% discordam dessa afirmação.

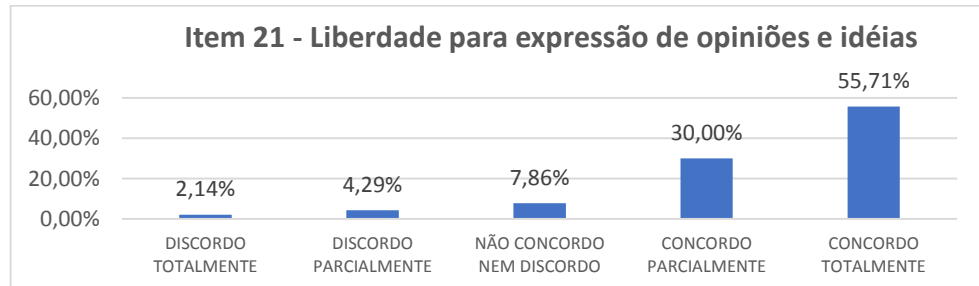
**Gráfico 18:** Percentuais do item 20.



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

No gráfico 19 abaixo, é perceptível que há liberdade de expressão em relação a opiniões e ideias, pois 85,71% concordam com essa afirmação. A discordância nesse item foi bem pequena, cerca de 6,33%.

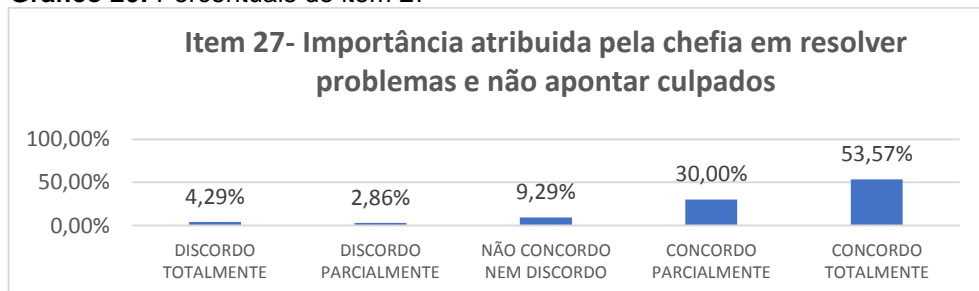
**Gráfico 19:** Percentuais do item 21.



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

No gráfico 20 abaixo, cerca de 83,57% concordam que a chefia procura resolver os problemas e apontar os culpados. Isso mostra relação de profissionalismo dos chefes. 9,29% nem concordam nem discordam e 7,15% discordam dessa afirmação.

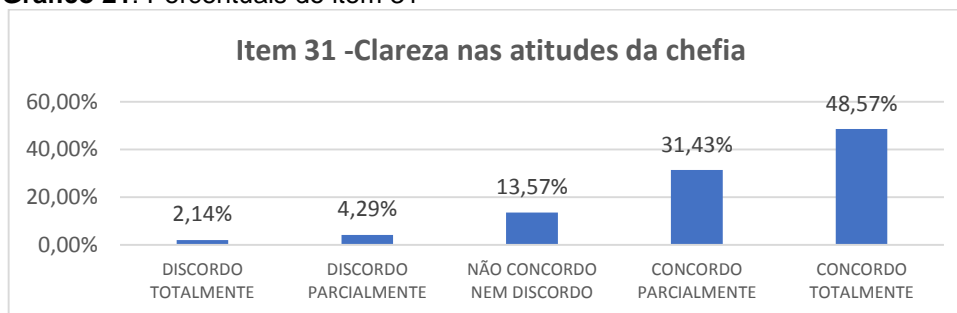
**Gráfico 20:** Percentuais do item 27



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A clareza nas atitudes da chefia, demonstrada pelo gráfico 21, aponta-se como um fator positivo para o clima, pois cerca de 80% concordaram com essa afirmação, 13,57% nem concordam nem discordam e 6,43% discordam.

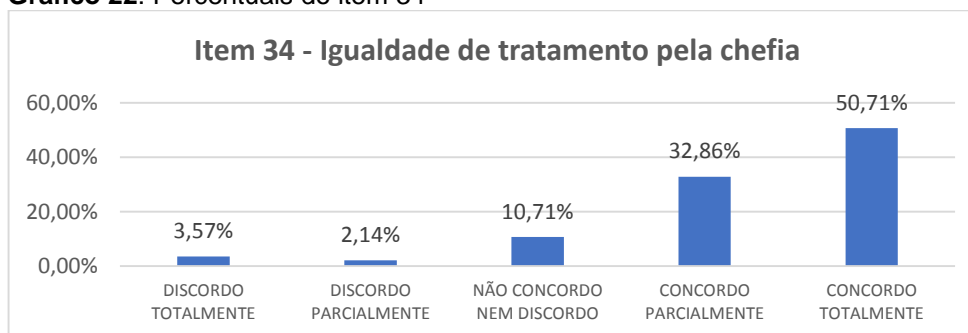
**Gráfico 21:** Percentuais do item 31



Fonte: Elaborado pela autora ( 2016).

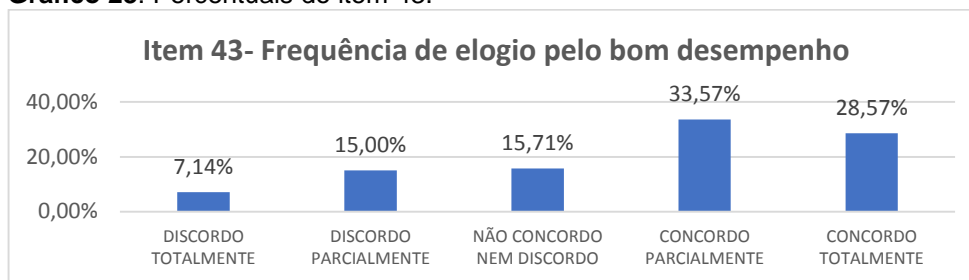
No gráfico 22 abaixo, percebe-se que há igualdade no tratamento dos funcionários por parte da chefia, pois 83,57% concordam com a afirmação. 10,71% nem concordam nem discordam e 5,71% discordam.

**Gráfico 22:** Percentuais do item 34



Fonte: Elaborado pela autora ( 2016)

O gráfico 23 abaixo destaca que o grau de concordância quanto à frequência de elogio pelo bom desempenho do funcionário é de 62,14%, o que é positivo. 15,71% nem concordam nem discordam e 22,14% discordam disso. Esse item também ficou na faixa de neutralidade e isso pode ter acontecido devido ao número significativo de funcionários que não tem opinião formada sobre essa afirmação.

**Gráfico 23:** Percentuais do item 43.

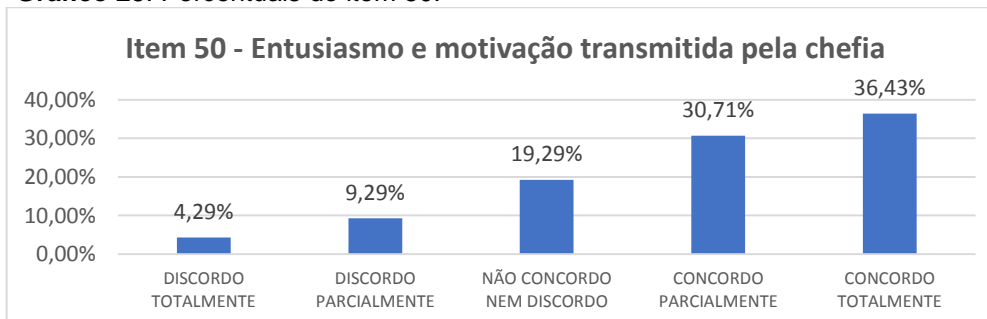
Fonte: Elaborado pela autora (2016).

No gráfico 24 abaixo, vê-se que a maioria dos funcionários, 72,85%, concordam que o chefe é um bom gestor, ressaltando uma boa relação entre líder e liderado, o que influencia positivamente no clima. 12,86% nem concordam nem discordam e 14,29% discordam.

**Gráfico 24:** Percentuais do item 44

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quanto ao entusiasmo e motivação transmitidos pela chefia, destacado no gráfico abaixo, 67,14% concordam que isso acontece, 19,29% nem concordam nem discordam e 13,58% discordam.

**Gráfico 25:** Percentuais do item 50.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

- Fator Comprometimento com a Empresa

Esse fator nos esclarece questões do comprometimento, como a percepção de identidade e envolvimento dos funcionários com a empresa e com o trabalho, seria uma espécie de laço psicológico entre o indivíduo e a organização. Segundo Rizzatti (2002) o comprometimento pode assumir tanto o significado de ações que dificultam o alcance de um determinado objetivo ou meta, como também expressar ideia de engajamento e envolvimento. Na tabela 4 estão descritos os itens que compõe o fator e suas médias e desvios-padrão.

**Tabela 4:** Médias e Desvios Padrão dos itens que compõe o fator Comprometimento com a Empresa

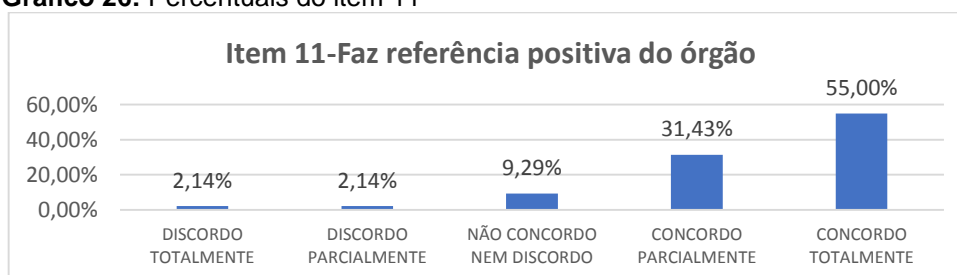
Afirmações	Média	Desvio Padrão
11-Me refiro de maneira positiva quando falo do CADE para outras pessoas.	4,35	0,89
26- Decidir trabalhar no CADE foi uma decisão correta.	4,10	1,05
29- Sinto que o CADE é a melhor organização para se trabalhar.	3,39	1,20
36- Acredito que as atividades que desempenho são importantes para o alcance dos objetivos da minha unidade de lotação.	4,42	0,82
39- Concordo que os rumos traçados pelo CADE levam ao sucesso do órgão e consequentemente ao meu sucesso pessoal.	3,49	1,25
53- Sinto-me orgulhoso de trabalhar para o CADE.	3,98	1,06

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

As médias mais elevadas desse fator são referentes aos itens 11, 26 e 36 que apresentam média de 4,35; 4,10 e 4,42, respectivamente, apontando uma influência positiva no clima organizacional. Os itens 29, 39 e 53 devem ser analisados com mais critério pois as médias estão em torno de 3,39; 3,49 e 3,98.

No gráfico 26 destacado abaixo, a grande maioria dos funcionários, 86,43%, se refere de maneira positiva ao falar do CADE para outras pessoas.

**Gráfico 26:** Percentuais do item 11



Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Esse aspecto é positivo para a imagem do órgão e a relação com o funcionário, e consequentemente, é favorável para o clima organizacional. Somente

4,28% não concordam com essa informação e 3,29% nem concordam nem discordam.

O gráfico 27 abaixo traduz que a maioria dos funcionários, 75,75% considera que decidir trabalhar no CADE foi uma decisão correta, isso mostra vínculo do funcionário com a organização. 16,43% nem concordam nem discordam e 7,86% discordam.

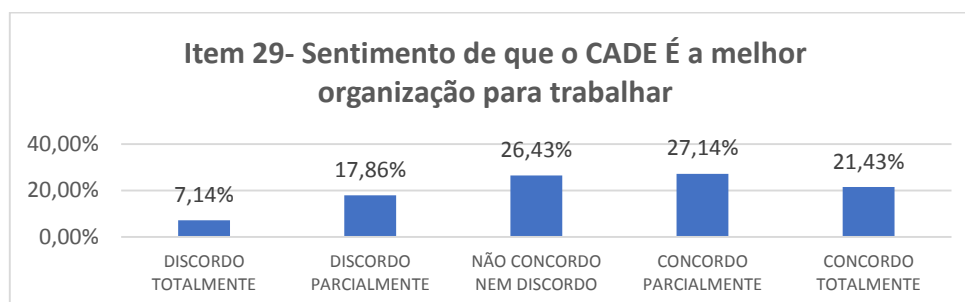
**Gráfico 27:** Percentuais do item 26



Fonte: Elaborado pela autora ( 2016).

Em relação a afirmação de que o CADE é a melhor organização para se trabalhar, gráfico 28, 48,57% dos funcionários concordam com essa afirmação e 25% discordam. Um número significativo de colaboradores, 26,43%, não concorda nem discorda.

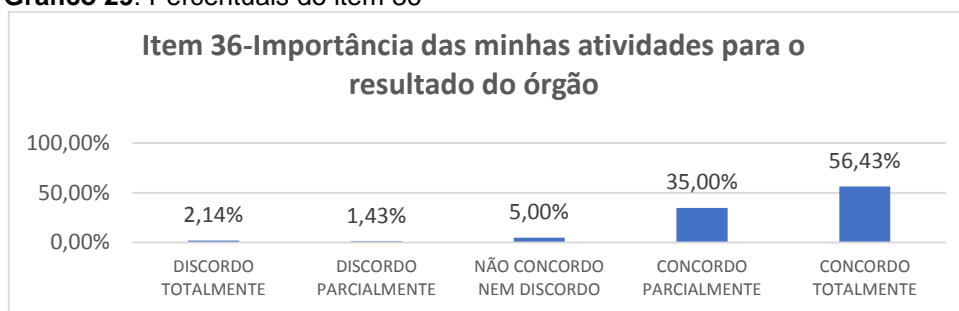
**Gráfico 28:** Percentuais do item 29



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

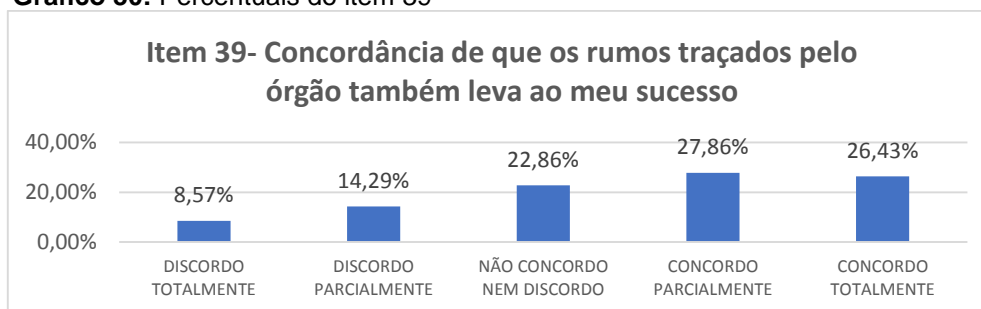
No gráfico 29 abaixo, vê-se que grande parte dos funcionários acredita que as atividades que desempenha tem importância no resultado geral do órgão. Isso é positivo para o clima pois o funcionário consegue enxergar claramente seu papel no contexto de sucesso do órgão. Isso é fundamental para comprometimento dos colaboradores. Somente 5% nem concordam nem discordam e 4,57% discordam.



**Gráfico 29:** Percentuais do item 36

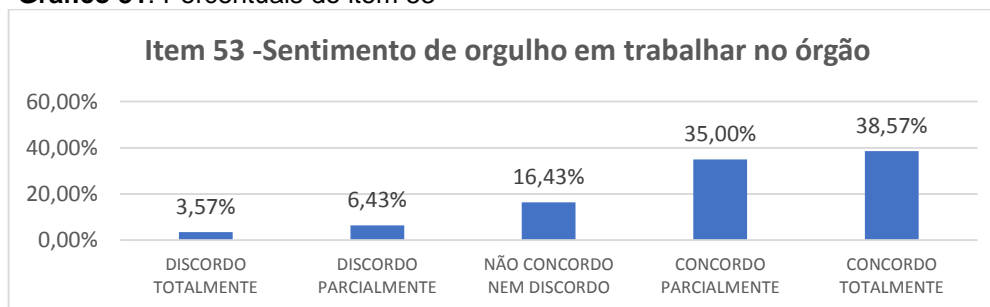
Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Segundo o gráfico 30 abaixo, 54,29% dos funcionários concordam que os rumos traçados pelo CADE também levam ao seu sucesso pessoal. 22,86%, quantidade significativa, não concordam nem discordam e 22,86% não concordam. Apesar de não ser unânime as respostas, vê-se que uma maioria concorda com essa afirmação, o que influencia de forma positiva no clima organizacional.

**Gráfico 30:** Percentuais do item 39

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Os funcionários do CADE de acordo com o gráfico 31 abaixo, em sua maioria: 73,57% sentem-se orgulhosos por trabalhar no órgão. 16,43% nem concordam nem discordam dessa afirmação e apenas 10% discordam.

**Gráfico 31:** Percentuais do item 53

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

- Fator Alcance dos Resultados Organizacionais

Esse fator envolve a percepção dos funcionários sobre como a organização concentra esforços e direciona suas estratégias para do alcance dos resultados organizacionais pretendidos. Esse fator é relevante, pois é fundamental que o funcionário tenha clareza da visão da organização para que este possa direcionar suas ações em direção ao mesmo objetivo. Na tabela 5 abaixo estão descritas as médias e desvios-padrão pertencentes a este fator.

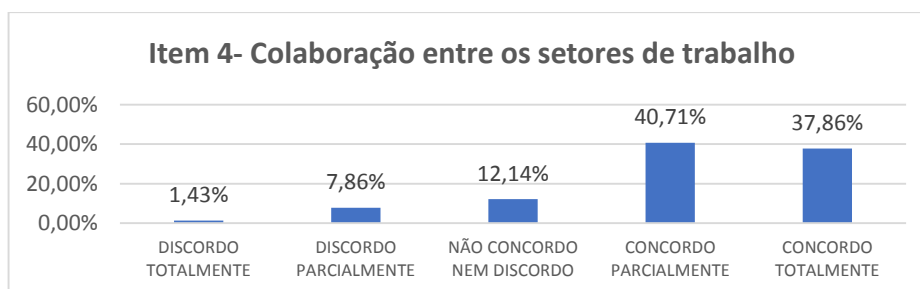
**Tabela 5:** Médias e Desvios Padrão dos itens que compõe o fator Alcance dos Resultados Organizacionais

Afirmações	Média	Desvio Padrão
4-Existe colaboração entre os diferentes setores de trabalho	4,05	0,97
5- O alcance dos resultados por unidade de lotação é claramente definido.	4,47	1,12
17- Existe definição de prioridades de ação na busca dos resultados.	4,02	0,94
24- Há clareza nas normas e regras do CADE a serem seguidas pelos funcionários	3,76	1,05
35- O CADE atribui grande importância no alcance dos resultados para a satisfação tanto dos seus clientes internos, os funcionários, quanto de seus clientes externos, a sociedade.	4,08	0,94
38- O CADE deixa claro, por meio das suas unidades, as metas e padrões de desempenho esperados dos funcionários	3,47	1,09
41- Tenho conhecimento da missão, visão e valores do CADE	3,05	0,94
51- Há uma preocupação constante com a qualidade na prestação dos serviços.	4,20	0,95

Fonte: Elaborado pela autora ( 2016).

As maiores médias foram dos itens 5, 51, 35, 4 e 17 que tiveram as médias acima de 4, influenciando positivamente no clima. Os itens 24, 38 e 41 tiveram as médias de 3,76; 3,47 e 3,05 respectivamente necessitando de uma análise complementar para melhor entendimento. No gráfico 32 abaixo, percebe-se que há uma concordância (78,57%) pelos funcionários de que há colaboração entre diferentes setores para alcance dos resultados.

**Gráfico 32:** Percentuais do item 4.



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Porém, apenas 12,14% não concordam nem discordam e 9,29% discordam.

O gráfico 33 abaixo, mostra que 53,56% dos funcionários concordam que o alcance dos resultados por unidade é claramente definido. Apesar da maioria concordar, cerca de 46,43% ou não concordam com essa afirmação ou não tem opinião formada. 23,57% não concordarem nem discordarem sobre essa afirmativa é um número significativo e exige atenção nesse quesito.

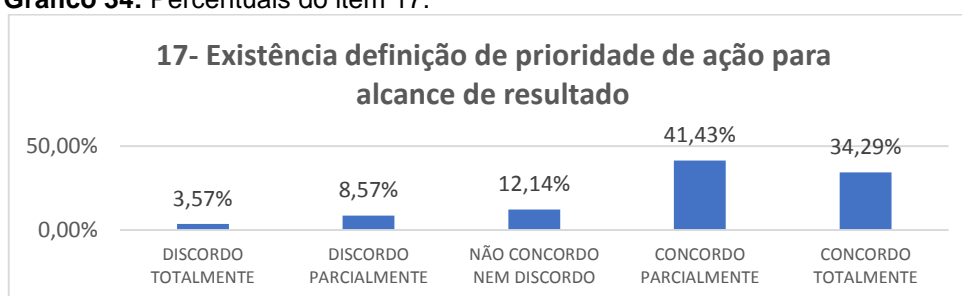
**Gráfico 33:** Percentuais do item 5.



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

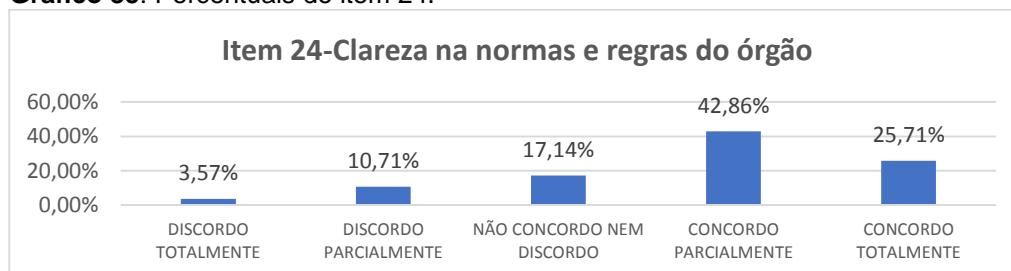
Apesar de notarmos um gap na clareza de definição de resultados por unidade, nota-se através do gráfico 34 abaixo, que os funcionários têm uma boa percepção de que há priorização de ação para alcance dos resultados do órgão, cerca de 75,72% dos funcionários concordam, 12,14% nem concordam nem discordam e 12,14% discordam.

**Gráfico 34:** Percentuais do item 17.



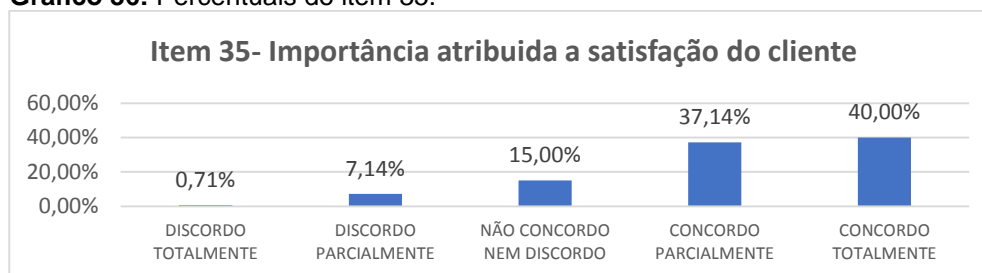
Fonte: Elaborado pela autora (2016).

No gráfico 35 abaixo, nota-se uma influência positiva no clima quanto a clareza das normas e regras do órgão, 68,57% concordam, 17,14% nem concordam nem discordam e 14,28% discordam.

**Gráfico 35:** Percentuais do item 24.

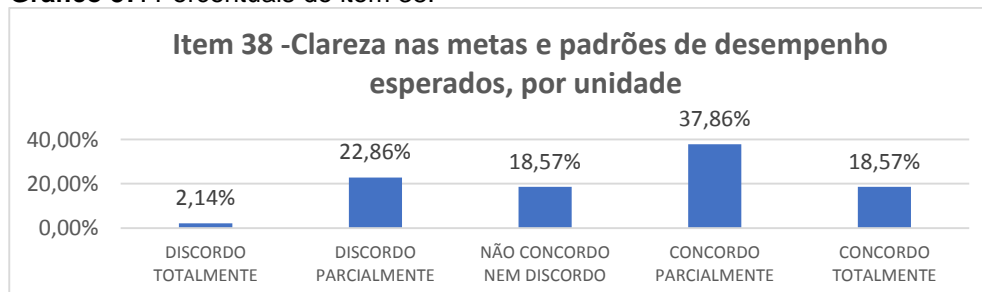
Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quanto ao gráfico 36 abaixo, no que tange a satisfação do cliente, gráfico 36, 87,14% dos funcionários concordam que é atribuída importância a esse quesito. Muito positivo para a questão do clima organizacional, o bom atendimento ao cliente interno e externo é fundamental. 15% discordam dessa afirmação e 7,85% discordam.

**Gráfico 36:** Percentuais do item 35.

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

O gráfico 37 abaixo aponta que mais uma vez quando a questão é a unidade, apesar da concordância ser maior (56,43%), há um número significativo de pessoas que ou não concordam nem discordam (18,57%) ou discordam dessa afirmação (25%).

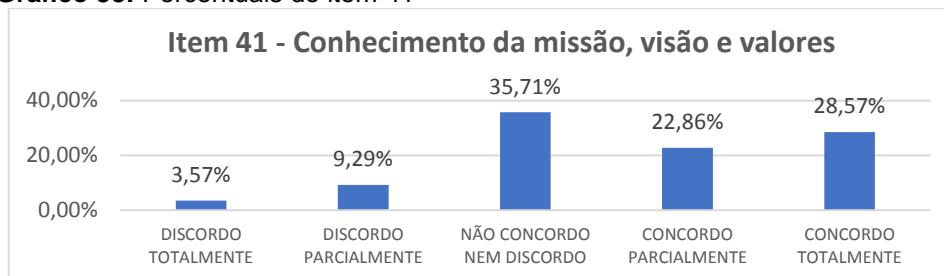
**Gráfico 37:** Percentuais do item 38.

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Em relação ao conhecimento da missão, visão e valores do órgão, demonstrado pelo gráfico 38 abaixo, a maioria 51,36% concordam que tem esse conhecimento. Porém há um número significativo dos funcionários que não tem

clareza disso, sendo 35,71% não concordam e nem discordam com essa afirmação. Os funcionários que não tem esse conhecimento são cerca de 12,86%.

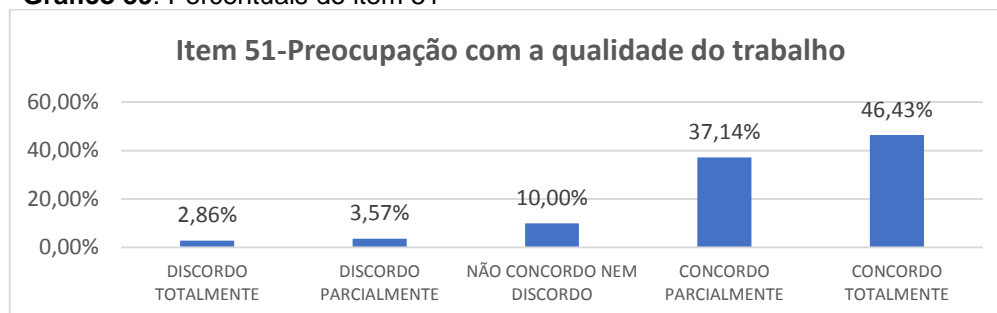
**Gráfico 38:** Percentuais do item 41



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

O gráfico 39 abaixo demonstra que os a maioria dos funcionários do CADE, 83,57%, têm uma boa consciência sobre a qualidade do trabalho oferecido ao cliente, isso tem um impacto positivo não só no clima, mas na visão do órgão perante a sociedade. 10% não concordam nem discordam com essa afirmação e 6,43% discordam.

**Gráfico 39:** Percentuais do item 51



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

- **Fator Condições de Trabalho**

Esse fator se relaciona as condições que a organização propicia ao funcionário para que ele efetue um bom trabalho, pois isso influencia na qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Então as condições de trabalho representam a percepção dos funcionários acerca das condições físicas, instrumentos, instalações, higiene, temperatura, ruídos, segurança dos colaboradores, dentre outros.

Esse fator é fundamental, como já confirmado por importantes estudos desenvolvidos na área da administração, como o experimento de Hawthorne, que

afirma que as condições do ambiente de trabalho afetam no desempenho e produtividade do funcionário.

Na tabela 6 abaixo estão destacadas as médias e desvios-padrão pertencentes a este fator.

**Tabela 6:** Médias e Desvios Padrão dos itens que compõe o fator Condições de Trabalho

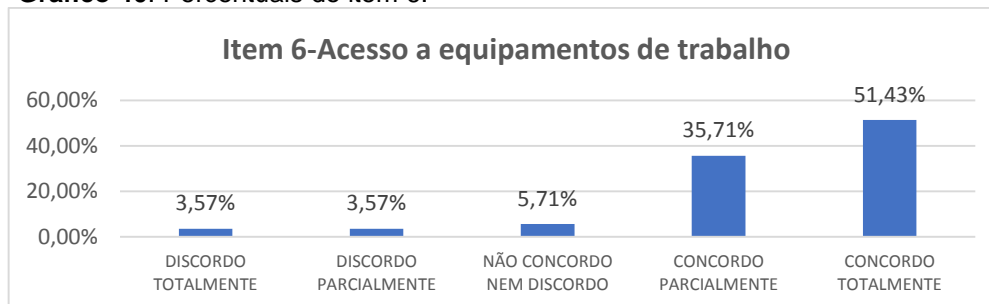
Afirmações	Média	Desvio Padrão
6- No meu setor de trabalho tenho acesso a todos os equipamentos de trabalho que necessito para executar minhas atividades.	4,27	0,97
8- As instalações e condições físicas do CADE são ergonômicas (adequadas e confortáveis).	4,26	0,95
18- O CADE preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso externo ao órgão.	3,87	1,07
23- O CADE se preocupa com minha saúde, bem-estar e qualidade de vida.	3,22	1,23
32- Você acredita que o número de funcionários na sua unidade é suficiente para desenvolver as atividades existentes.	2,56	1,25
48- Na unidade onde eu trabalho os equipamentos passam por manutenção periódica.	3,13	1,3

Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

Os itens que tiveram as maiores médias representando uma influência positiva no clima organizacional foi o item 6 com média de 4,27 e o item 8 com média de 4,26. Os itens 18, 23 e 48 tiveram as médias nos valores de 3,87; 3,22 e 3,13 respectivamente. O item que representou uma influência negativa no clima organizacional foi o item 32 com média de 2,56.

No gráfico 40 destacado abaixo, é perceptível que a maioria dos funcionários acredita e concorda que tem acesso aos equipamentos necessários para o desenvolvimento do seu trabalho, representando 87,14% dos respondentes. Apenas 5,71 não concordam nem discordam e apenas 7,14% discordam disso.

**Gráfico 40:** Percentuais do item 6.

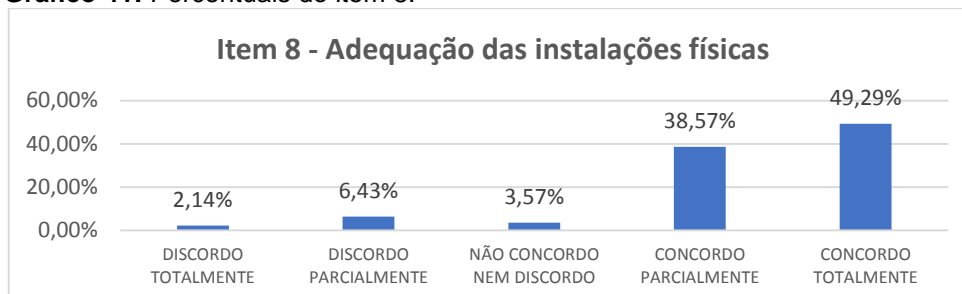


Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Segundo o gráfico 41 abaixo, os funcionários do CADE também têm uma percepção positiva das instalações físicas, considerando-as adequadas e

confortáveis, pois, 81,86% concordaram com essa afirmação. Apenas 3,57% não concordam nem discordam e somente 8,57% discordaram.

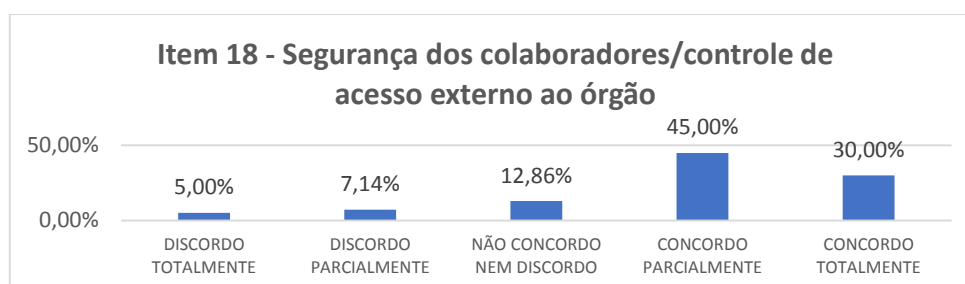
**Gráfico 41:** Percentuais do item 8.



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

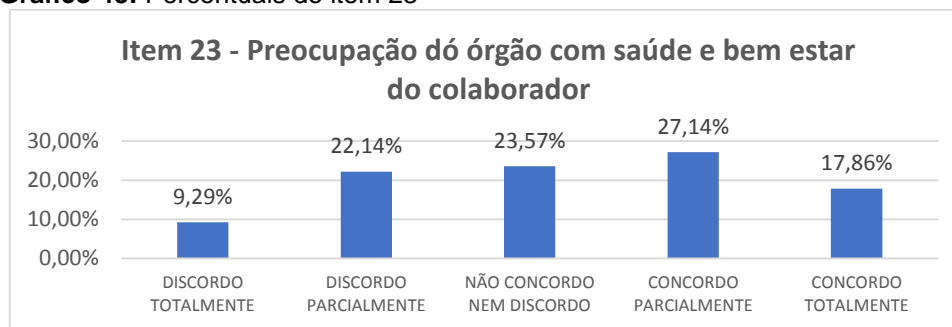
Quanto a questão de segurança dos colaboradores e controle de acesso de pessoas não pertencentes ao quadro de funcionários, destacado no gráfico 42 abaixo, 75% dos funcionários concordam que esse item é positivo, 12,86% não concordam nem discordam e 12,14% discordam.

**Gráfico 42:** Percentuais do item 18.



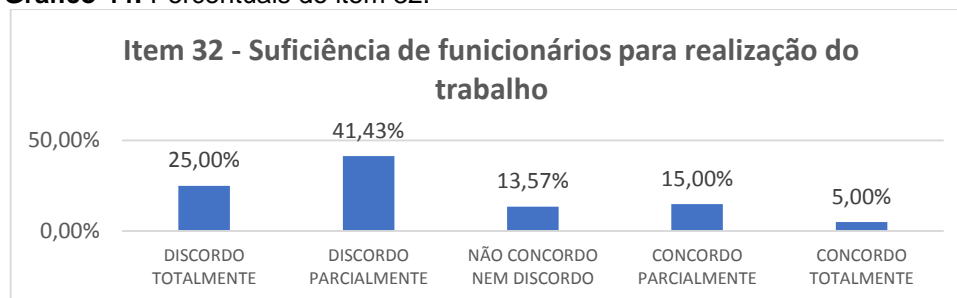
Fonte: Elaborado pela autora (2016).

No gráfico 43, 45% dos funcionários acreditam que o CADE se preocupa com a qualidade de vida e bem-estar do colaborador. 23,57% não concordam nem discordam, representando que uma quantidade significativa de funcionários que não tem uma opinião certa sobre este fator. 31,43% dos funcionários discordam dessa afirmação. Este item exige atenção do CADE pois um número grande de funcionários não concorda ou não tem uma opinião formada acerca desse fator.

**Gráfico 43:** Percentuais do item 23

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

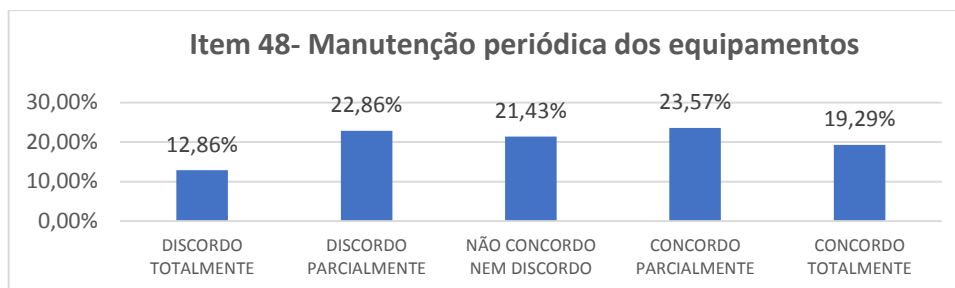
No gráfico 44 abaixo, a maioria acredita não ser suficiente o número de funcionários para a realização do trabalho e atividades, representando um percentual de 66,43%. Isso pode ter acontecido devido as demissões ocorridas, o que ocasionou a diminuição do quadro de funcionários e um maior número de serviço para uma quantidade mais limitada de funcionários. Diante desse quadro o órgão tem de traçar novas estratégias para que essa percepção não se perpetue. 13,57% nem concordam nem discordam com essa afirmação e 20% dos funcionários concordam. Acredita-se que há um certo grau de concordância por parte de alguns funcionários pois os setores foram afetados de formas diferentes com as mudanças ocorridas.

**Gráfico 44:** Percentuais do item 32.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

No que se refere a afirmação de manutenção periódica de equipamentos, destacada no gráfico 45 abaixo, houve uma certa paridade pois, 42,86% concordaram que a manutenção ocorre periodicamente e 35,72% discordam que isso ocorre. Um número significativo de funcionários, representando 21,43% nem concordam nem discordam. Neste caso seria interessante fazer uma avaliação por setor pois, existe setores que lidam com mais equipamentos que exigem de manutenção frequente do que outros, um exemplo é a Coordenação Geral Processual que lida com máquinas reprodutivas de digitalização, máquinas de impressão, de protocolo dentre outras.



**Gráfico 45:** Percentuais do item 48

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

- Fator Oportunidade de Desenvolvimento e Ascensão

Esse fator avalia as possibilidades que o trabalhador tem de se atualizar, se qualificar e se desenvolver profissionalmente. Envolve a percepção do funcionário de como a organização lhe oferece meios de aprendizagem relacionado as atividades desenvolvidas.

Na tabela 7 abaixo, estão descritos as médias e desvios-padrão dos itens que compõe esse fator.

**Tabela 7:** Médias e Desvios Padrão dos itens que compõe o fator Oportunidade de Desenvolvimento e Ascensão.

Afirmações	Média	Desvio Padrão
3-Tenho a oportunidade de ocupar cargos mais elevados no CADE	2,67	1,28
10-Os bons trabalhos que executo são valorizados no meu local de trabalho	3,91	1,07
15-Tenho a oportunidade de aprender coisas novas por meio das atividades que realizo	4,09	0,17
25-Participo de treinamentos frequentemente ou conforme a necessidade.	2,51	1,28
28- Sinto que sou estimulado a usar o máximo do meu potencial e competência no desenvolvimento das minhas atividades.	3,64	1,23
37-No CADE há relação entre o bom desempenho e a promoção salarial	2,69	1,27
45-Sinto que o CADE inspira meu progresso no desenvolvimento do meu cargo	2,90	1,16
47-Tenho a possibilidade de ascender na minha carreira, com ocupação de cargos mais complexos.	2,97	1,26
49-Sinto-me realizado pelo trabalho que desempenho aqui no CADE.	3,68	0,97

Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

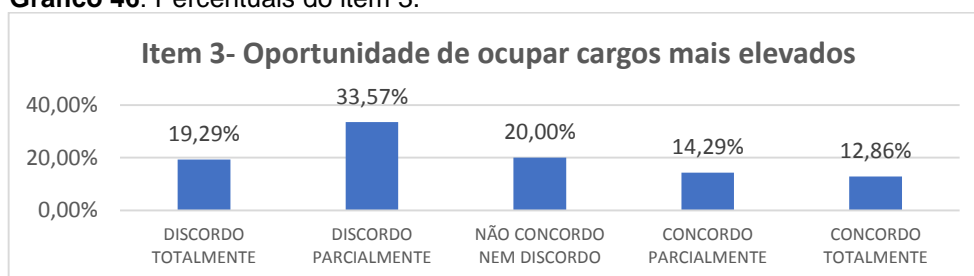
A média geral desse fator apontava o valor de 3,22 enquadrando se naquela faixa de neutralidade, por isso, exige uma análise mais detalhada de quais pontos necessitam de mais atenção no direcionamento de ação gerencial.

O item que apresentou a maior média desse fator é o item 15, com 4,09, apresentando-se como um ponto positivo para o clima organizacional. Os itens 10, 39,

e 49 apresentaram as médias nos valores de 3,91; 3,49 e 3,68 respectivamente, necessitando de uma análise complementar. Os itens 3, 25, 37, 45 e 47 apresentaram médias inferior a 3, apresentando uma discordância e como um ponto negativo para análise do clima do CADE.

No gráfico 46 abaixo, observa-se que a maioria dos funcionários, cerca de 52,86% discordam que tem a possibilidade de ocupação de cargos mais elevados no órgão, 20% não concordam nem discordam, e 27,15% concordam com essa afirmação. Esse item exige a atenção do órgão, pois para muitos funcionários isso pode ser um fator de insatisfação não poder crescer profissionalmente.

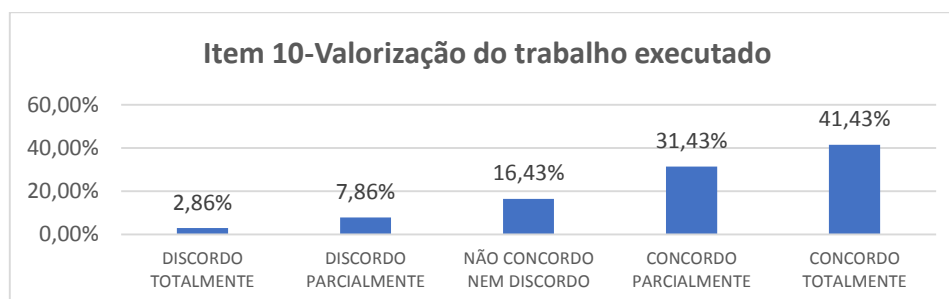
**Gráfico 46:** Percentuais do item 3.



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

No gráfico 47 abaixo é possível visualizar com clareza que 72,86% dos funcionários concordam que os bons trabalhos que executa são valorizados, ou seja quando apresentam um bom desempenho sentem-se recompensados de alguma forma por isso. 16,43% não concordam nem discordam e apenas 10,72% discordam.

**Gráfico 47:** Percentuais do item 10

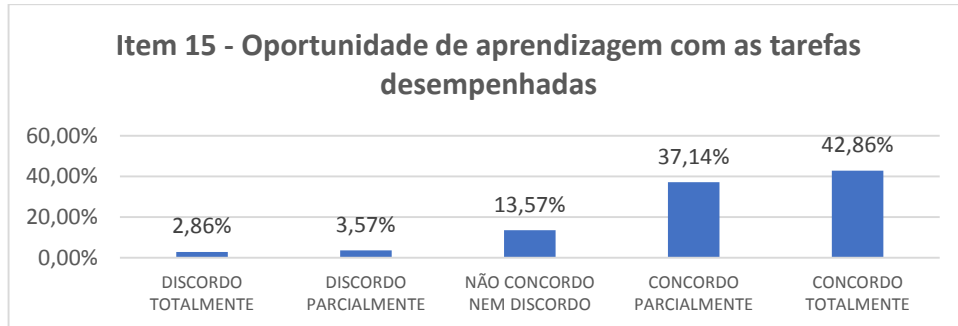


Fonte: Elaborada pela autora (2016).

No gráfico 48 abaixo, os funcionários em grande maioria, 80%, concordam que tem oportunidades de aprendizagem nas atividades realizadas. Isso é um fator

positivo para o clima organizacional. 13,57% não concordam nem discordam e 6,43% discordam

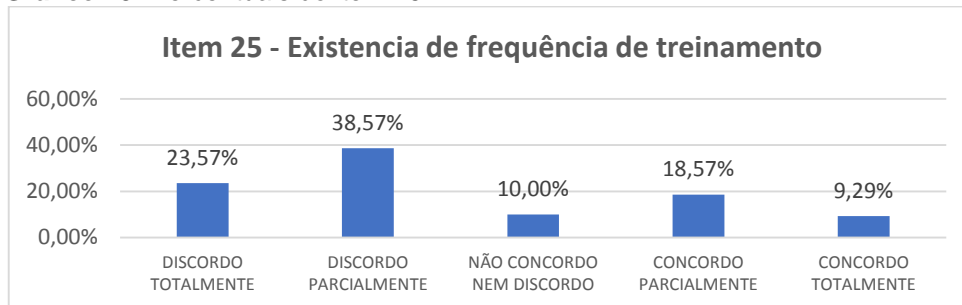
**Gráfico 48:** Percentuais do item 15



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

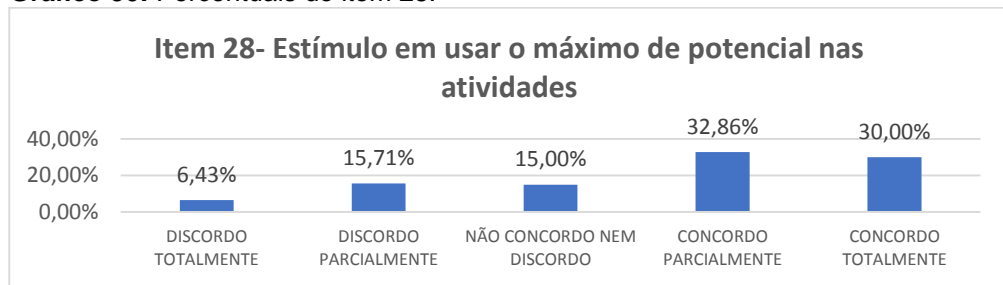
No gráfico 49 abaixo, nota-se que 62,14% discordam que existe treinamento frequente ou conforme necessita-se para desempenho das atividades. Isso é um fator crítico diante de um órgão que tem atividades tão especializadas e até mesmo para a área staff que subsidia as ações finalísticas. Isso afeta negativamente na percepção de clima pelos funcionários do órgão. 10% dos funcionários não concordam nem discordam e 27,86% concordam com essa afirmação.

**Gráfico 49:** Percentuais do item 25



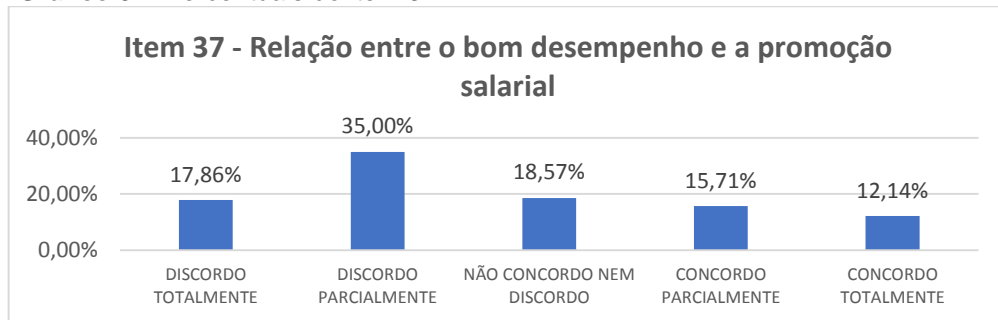
Fonte: Elaborada pela autora (2016).

No gráfico 50 abaixo, os funcionários concordam (62,86%) em sua maioria que são estimulados a utilizar o máximo de potencial no desenvolvimento das atividades. 15% não concordam nem discordam e 22,14% não concordam.

**Gráfico 50:** Percentuais do item 28.

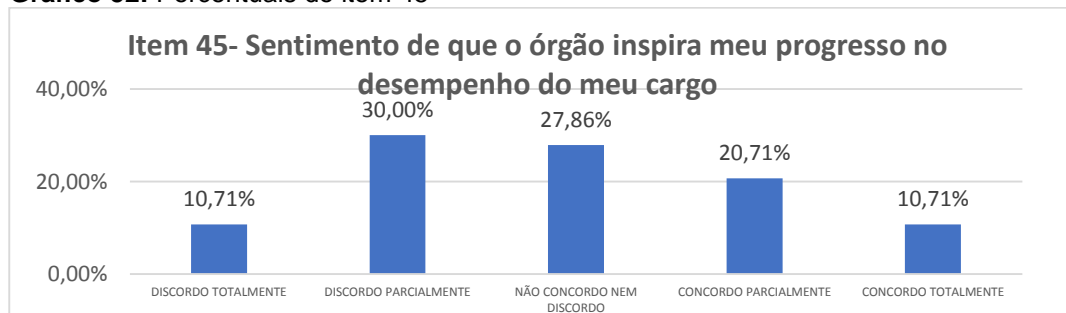
Fonte: elaborado pela autora (2016).

No gráfico 51 abaixo, destaca-se que em maioria não há uma boa percepção dos funcionários quanto a relação de desempenho e promoção salarial, pois 52,86% discordam, 10% não concordam nem discordam e 42,86% concordam.

**Gráfico 51:** Percentuais do item 37

Fonte: elaborado pela autora (2016).

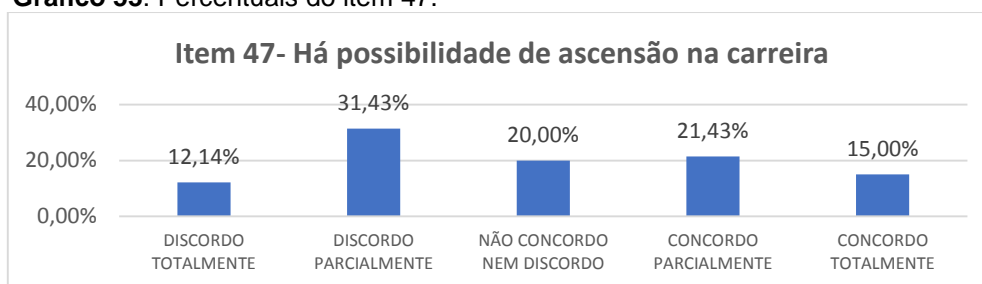
Em relação ao sentimento de que o órgão inspira o progresso no desenvolvimento do meu cargo, destacada no gráfico 52, foi uma questão considerada como influente negativa do clima, pois primeiramente grande parte dos funcionários discorda sendo estes 40,74%, parte significativa dos funcionários não concordam nem discordam representando cerca de 27,86% e 31,42% concordam

**Gráfico 52:** Percentuais do item 45

Fonte: elaborado pela autora (2016).

O gráfico 53 abaixo, ilustra como um ponto negativo que afeta o clima organizacional do CADE a questão de possibilidade de ascensão na carreira pois, 43,57% dos funcionários discordam de que existe essa possibilidade. 20% não concordam nem discordam e 31,42% concordam com essa afirmação. Isso pode gerar maior rotatividade no órgão e despertar no funcionário a busca por outras oportunidades em outros órgãos, sendo um fator ruim para o CADE.

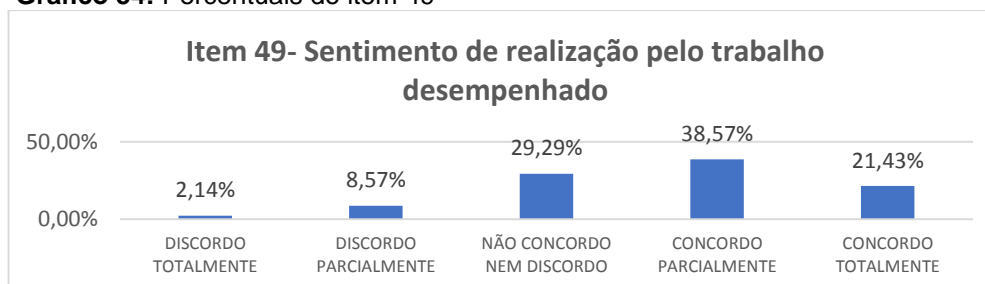
**Gráfico 53:** Percentuais do item 47.



Fonte: elaborado pela autora (2016).

Em relação ao gráfico 54, destacado abaixo, tem-se uma percepção positiva de sentimento de realização pelo trabalho desempenhado por parte dos funcionários pois 60% dos funcionários concordam com essa afirmação, 29,29% nem concordam nem discordam e 10,71% discordam.

**Gráfico 54:** Percentuais do item 49



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

- **Fator Equidade Salarial**

Esse fator não avalia somente o valor do salário em si, mas a questão de esforço despendido e recompensa, a noção de justiça na comparação a outras organizações e o que o CADE valoriza ao remunerar seus funcionários.

Esse fator é relevante pois, para Druckler 1981, a insatisfação com salário afeta a motivação dos funcionários, e ainda, os conceitos da teoria da equidade são muito importantes para incentivar os empregados a tornarem-se e manterem-se membros da organização.

Albuquerque (1982) ressalta a importância de uma adequada remuneração e destaca que esta deve ser cuidadosamente administrada, incluindo a adoção de técnicas, métodos, regras e políticas para a elaboração de um adequado plano salarial, que garanta o estabelecimento de uma remuneração justa em retribuição ao trabalho dos empregados. Assim, na tabela abaixo estão destacadas as médias e desvios-padrão dos itens que compõe esse fator.

**Tabela 8:** Médias e Desvios Padrão dos itens que compõe o fator Equidade Salarial

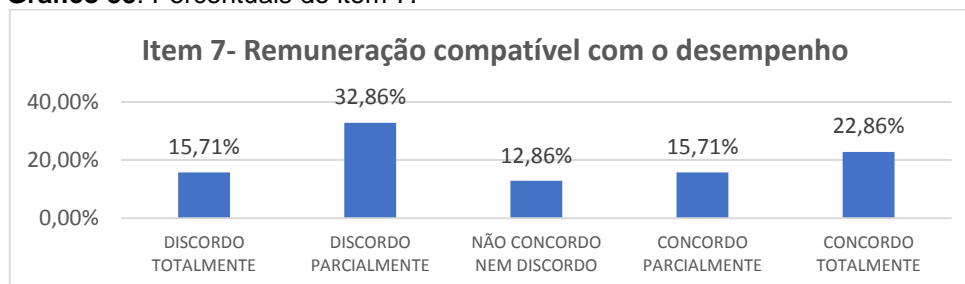
Afirmações	Média	Desvio Padrão
7- O CADE me oferece remuneração compatível com as minhas competências e o meu desempenho.	2,97	1,42
14- O CADE me oferece benefícios salariais justos.	2,87	1,30
54- O salário oferecido pelo CADE é compatível com o salário pago por outras organizações públicas.	2,92	1,48

Fonte: Elaborada pela autora (2016)

Analisando os valores acima descritos, nota-se uma discordância em relação as afirmações relacionadas ao fator Equidade Salarial, pois os itens 7, 14 e 54 tiveram médias de 2,97; 2,87 e 2,92 respectivamente, influenciando negativamente o clima organizacional.

Em relação ao gráfico 55 destacado abaixo, é perceptível que 48,57% dos funcionários discordam que o CADE oferece uma remuneração compatível com as competências e com o desempenho. 38,57% dos funcionários concordam com essa afirmação e 12,86% não discordam nem concordam. Nesse sentido, nota-se certa insatisfação por parte dos funcionários que acreditam que as atividades que desempenham não são bem remuneradas pelo CADE.

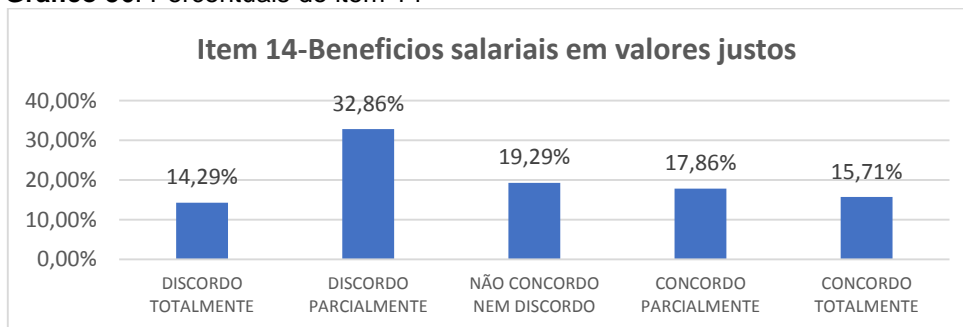
**Gráfico 55:** Percentuais do item 7.



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Em relação à concessão de benefícios salariais justos, destacados no gráfico 56 abaixo, 48,57% dos funcionários discordam, 38,57% concordam e 12,86% não concordam nem discordam.

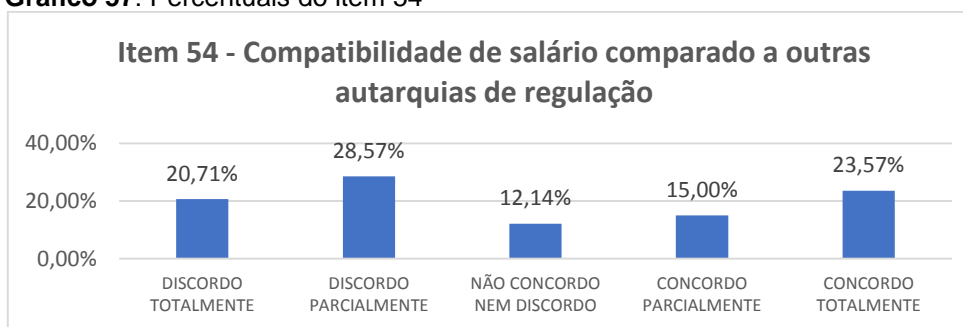
**Gráfico 56:** Percentuais do item 14



**Fonte:** Elaborada pela autora ( 2016).

No que se refere à comparação de salário com outras autarquias de regulação, destacada no gráfico 57 abaixo, 49,28% dos servidores discordam que existe compatibilidade de salário, 12,14% não concordam nem discordam e 38,57% concordam. Neste caso, a percepção de justiça de remuneração comparada a outras instituições semelhantes está comprometida.

**Gráfico 57:** Percentuais do item 54



**Fonte:** Elaborada pela autora ( 2016).

### 4.3 Análise dos fatores a partir dos perfis dos respondentes

- Tempo de Serviço

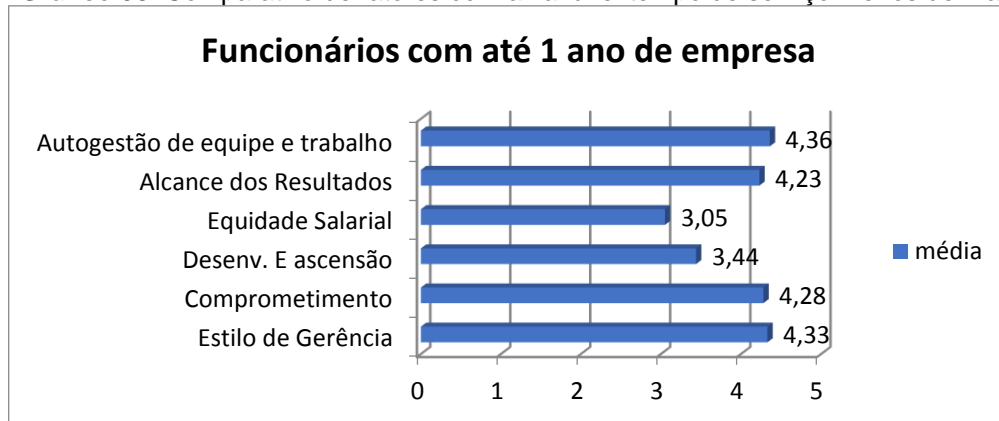
Em relação ao tempo de serviço optou-se pela análise das respostas dos funcionários com menos de 1 ano e com mais de 5 anos de serviço, para verificar se essa variável “tempo de serviço” tinha impacto diferente sobre esses dois grupos.

Os gráficos 58 e 59 abaixo nos permitem analisar quais fatores afetam negativamente ou positivamente o clima organizacional dentro de cada grupo.

Percebe-se que os funcionários com até um ano de serviço na empresa tem uma percepção geral mais positiva dos fatores que os funcionários com mais de cinco anos.

Nos funcionários com até uma ano de serviço praticamente todos os fatores tem média acima de 4, exceto o relacionado a questão da equidade salarial e desenvolvimento e ascensão que tiveram as médias enquadradas numa faixa de neutralidade, sendo 3,05 e 3,44, respectivamente.

**Gráfico 58:** Comparativo de fatores com a variável tempo de serviço menos de 1 ano.



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Funcionários com mais de 5 anos tiveram uma percepção negativa sobre os fatores equidade salarial, desenvolvimento e ascensão e comprometimento com médias de 2,70; 2,03 e 2,98, respectivamente.



**Gráfico 59:** Comparativo de fatores com a variável tempo de serviço mais de 5 anos.

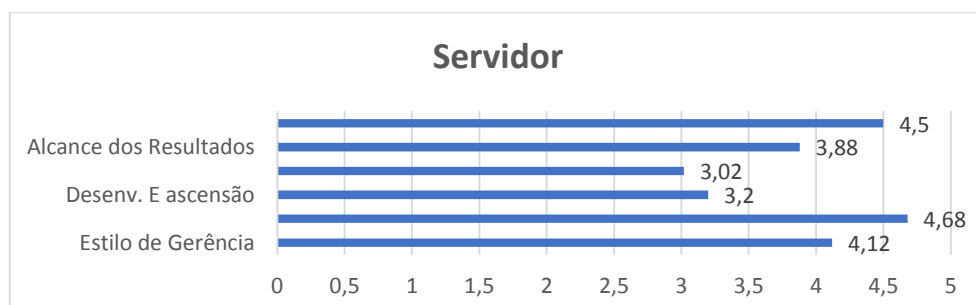
Fonte: Elaborada pela autora (2016).

- Tipo de Cargo

Em relação ao tipo de cargo, referenciado nos gráficos 60, 61, 62 e 63 abaixo, pode-se destacar alguns pontos de diferenciação importantes.

Em relação a *autogestão das equipes* o tipo de cargo não exerceu grande influência pois todos tiveram médias acima de 4. No fator *alcance dos resultados* organizacionais não se encontrou grande diferenciação pois, as médias se enquadraram dentro da faixa de neutralidade. Em relação a *equidade salarial* notou-se que o cargo comissionado tem melhor percepção nesse quesito e o cargo de terceirizado tem a uma percepção mais negativa. Quanto ao fator *desenvolvimento e ascensão* nota-se uma percepção negativa por parte dos estagiários e terceirizados.

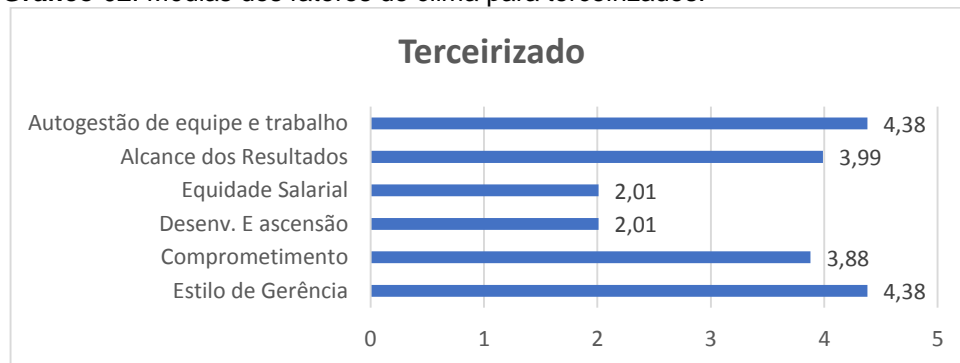
O fator *comprometimento* não gerou grande diferenciação, mas a menor das médias foi em relação aos terceirizados. Por fim o fator estilo de gerência não gerou grande diferenciação na percepção de funcionários de diferentes cargos pois todas as médias foram acima de 4.

**Gráfico 60:** Médias dos fatores de clima para servidores

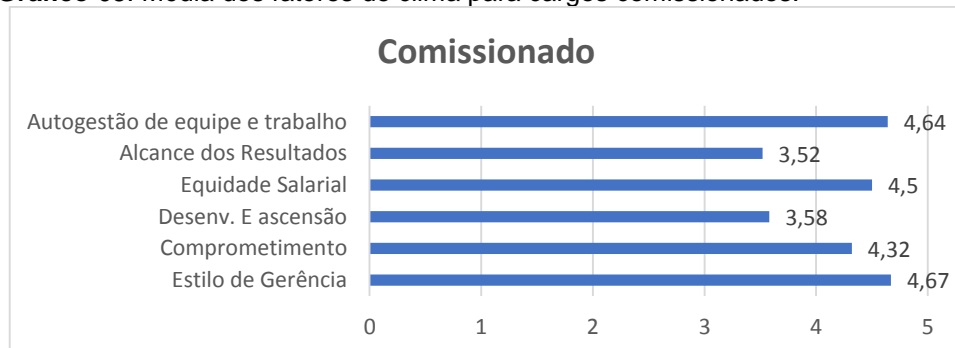
Fonte: Elaborada pela autora (2016).

**Gráfico 61:** Médias dos fatores de clima para estagiários.

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

**Gráfico 62:** Médias dos fatores de clima para terceirizados.

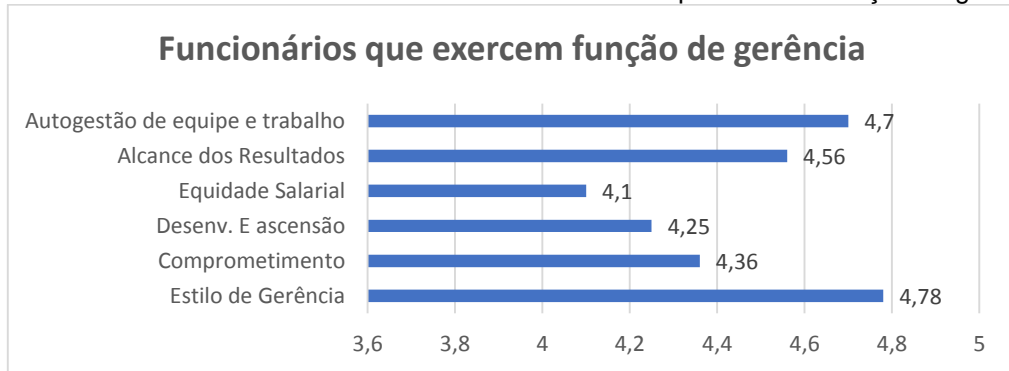
Fonte: Elaborado pela autora (2016).

**Gráfico 63:** Média dos fatores de clima para cargos comissionados.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

- **Função de Gerência**

Em relação a questão de exercer ou não uma função de gerência, nota-se que a resposta de quem tem algum cargo tem tendência a ser mais positiva, pois todos os fatores têm média acima de 4 como destacado no gráfico 64.

**Gráfico 64:** Média dos fatores de clima dos funcionários que exercem função de gerência

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Os funcionários que não exercem funções de gerência apresentaram percepção negativa quanto aos fatores equidade salarial e desenvolvimento e ascensão, como demonstrado pelo gráfico 65.

**Gráfico 65:** Média dos fatores de clima dos funcionários que não exercem função de gerência.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Com a análise dos resultados conclui-se que os objetivos propostos foram alcançados.

Como ponto de relevância destaca-se que em um diagnóstico de clima organizacional não basta somente analisar os fatores de forma geral. É preciso analisar as especificidades de cada fator para que o direcionamento das ações ocorra de forma mais pontual e assertiva.

Dentre os fatores analisados, o fator Autogestão de Equipes e Trabalho e o fator Estilo de Gerência foram considerados como influentes positivas do clima organizacional, pois todos os seus itens tiveram um bom grau de concordância em relação às afirmativas. Isso demonstra uma boa consciência dos funcionários em relação ao trabalho em equipe e uma boa relação entre líder e liderados.

Os fatores que se enquadraram dentro da faixa de neutralidade exigiram uma análise mais específica e apresentaram diferentes conclusões. O fator comprometimento teve uma boa influência no clima organizacional, pois a maioria dos itens que compõem esse fator se apresentaram de forma favorável. Esse fator teve um resultado que não era o previsto pela pesquisadora, pois mesmo diante de um cenário de mudanças internas e externas, o comprometimento se apresentou como influente positiva. Isso é um fato a ser observado e diagnosticado novamente em outro período, pois os funcionários podem ter dito receio ou medo de responder de acordo com sua real percepção diante do quadro de demissões ocorridas próximas a coleta dos dados.

O fator Alcance dos Resultados Organizacionais também apresentou pontos a serem observados para possíveis melhorias relacionados aos itens que se referiam a resultados por unidade de trabalho. Também é considerado um ponto de atenção ao órgão o fato de uma quantidade significativa de funcionários não ter claro a questão da missão e visão do órgão. Isso é preocupante pois é fundamental a clareza nesse aspecto tendo em vista que esse conhecimento concentra esforços em direção aos objetivos organizacionais, evita direcionamentos conflitantes e embasa formulação de políticas e objetivos do órgão.

No fator Condições de Trabalho, como ponto de melhoria pode-se destacar a questão de saúde e bem-estar do trabalhador pois, parte significativa dos funcionários

ou discordavam ou não tinham opinião sobre o direcionamento do CADE nesse quesito. Isso exige a atenção uma vez que envolve uma série de aspectos psicológicos e físicos do trabalhador que influenciam no seu desempenho, e a organização tem seu papel nisso.

Nesse fator também podem ser destacados aspectos críticos que influenciaram de forma negativa e desfavorável no clima organizacional que é a questão de insuficiência de funcionários e a questão de falta de manutenção periódica nos equipamentos. Esses são pontos podem ter sido agravados pelas demissões ocorridas e exigem um reposicionamento estratégico do planejamento. São pontos que precisam de uma análise mais específica tendo em vista que esse evento afetou de os setores de forma diferente.

No fator Oportunidade de Desenvolvimento e Ascensão também podem ser destacados pontos críticos e que influenciaram negativamente no clima organizacional. As questões que envolviam oportunidade de ocupar cargos mais elevados, frequência de treinamentos, relação entre o desempenho e promoção salarial, inspiração para o progresso no desempenho do cargo e ascensão na carreira tiveram uma percepção negativa por parte dos funcionários. É importante a verificação desse fator visto que isso pode gerar dificuldades em atrair e reter talentos para a organização.

O último fator analisado, Equidade Salarial, apresentou todos os seus itens como influentes negativas no clima organizacional. A percepção de justiça quanto ao salário e benefícios ofertados e a questão de comparação com outros órgãos gerou uma percepção negativa do funcionário neste aspecto. É uma questão delicada e que deve ser avaliado até onde o órgão pode agir ou não nesse aspecto.

Diante desses resultados vê-se que os itens destacados como pontos de atenção para possíveis melhorias que são: resultados por unidade de trabalho, conhecimento da missão do órgão e preocupação com saúde e bem estar do trabalhador, bem como, os pontos que afetaram negativamente a organização como: a percepção ruim sobre a manutenção periódica dos equipamentos, a insuficiência de funcionários e as questões de desenvolvimento na carreira e crescimento pessoal são aspectos gerenciáveis pela organização, que permitem a atuação para melhoria da percepção dos funcionários neste sentido.

O fator que não depende unicamente da organização é a questão da equidade salarial, que é um ponto de difícil gestão no setor público. Porém o órgão pode fazer

uma avaliação de qual a sua possibilidade e o seu limite de ação na questões de percepção de justiça de remuneração recebida pelos seu funcionários.

Como recomendações ao órgão diante das conclusões expostas acima, tem-se a necessidade de fazer uma análise do impacto demissões no trabalho dos diferentes setores, desenvolver um programa de qualidade de vida no trabalho, fazer uma análise da necessidade e periodicidade de manutenção dos equipamentos por setor, elaborar um processo de gestão por competências, elaborar um plano de cargos e salários e por fim, providenciar o desenvolvimento de um processo de clima organizacional periódico, ao qual seja possível fazer a avaliação desses fatores em outros períodos e a gestão do clima organizacional no órgão.

Com isso reforça-se a ideia de que o Clima organizacional é um construto de fundamental importância para a compreensão do contexto de trabalho pois afeta o comportamento das pessoas, sua qualidade de vida e o desempenho da organização.

Destaca-se como questão fundamental a construção de um processo de clima organizacional e de sua gestão pois um clima organizacional bem trabalhado pode trazer inúmeros benefícios a organização como: retenção de talentos, diminuição do índice de doenças psicossomáticas, treinamentos sintonizados com os objetivos da empresa, maior produtividade, melhoria da comunicação interna, aumento no comprometimento dos funcionários dentre outros. (KAHALE, 2003).

Por isso recomenda-se que o CADE instaure um processo de clima organizacional e que faça a gestão do clima de forma que o diagnóstico tenha periodicidade e possa gerar um plano de ações e melhorias eficiente.

## REFERÊNCIAS

- BENNIS, W. **A formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 4ª Edição, São Paulo, Atlas, 1997.
- BERGAMINI, C. W; CODA, R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOWDITCHI, J. L; BUONO, A, F. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo, Pioneira, 1992.
- CALADO, M; SOUZA, E. Clima Organizacional e Suas Significações: Literatura Revisada. **Análise Psicológica**, 2 (XI), 1993, pg. 201-211.
- CRESPO, M.L.F. Construção de Uma Medida de Clima Criativo em Organizações. **Estudos de Psicologia (PUC Campinas)**, 2004, 21 (2), pg. 91-99.
- DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**. São Paulo: Atlas, 1996.
- DUTRA, J. S.; VELOSO, E. F. R; FISCHER, A. L; NAKATA, L. E. As Carreiras Inteligentes e sua Percepção pelo Clima Organizacional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, São Paulo, 2009, p. 55-70.
- GLISSON, C; JAMES, L. R. The cross-level effects of culture and climate in human service teams. **Journal of Organizational Behavior**, 2002, P. 767-794.
- Hofstede, G.; Neuijen, B.; Ohayv, D. D. & Sanders, G. Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, 35 (2), 1990, 286-316.
- KAHALE, F. **Pesquisando a Motivação: A Pesquisa de Clima Organizacional**. Instituto MVC, disponível em <http://www.institutomvc.com.br/clima>. Acessado em: 26 de setembro de 2016.
- KELLER, E. & AGUIAR, M. A. F. Análise Crítica Teórica da Evolução do Conceito de Clima Organizacional. **Terra e Cultura**, 20 (39), pp. 91-113.
- KUNDU, K. (2007). Development of the conceptual framework of organizational climate. **Vidyasagar University Journal of Commerce**, 12, 99-108.
- LEITÃO, J. S. S; GUIMARÃES, T. A; ROSAL, M. A. A. Metodologia de Diagnóstico de Clima Organizacional em Ambiente de Inovação Tecnológica. **EnAMPAD**, 1998, p. 1-14.

LIMA, S. M. B; ALBANO, A. G. B. Um Estudo Sobre Clima e Cultura Organizacional na Concepção de Diferentes Autores. **Revista CCEI – URCAMP**, v.6, n. 10, 2002, p. 33-40.

LOPES, T. V. M. **Problemas de Pessoal da Empresa Moderna**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

LUZ, R.S. **Gestão do Clima Organizacional: Proposta de Critérios para Metodologia de Diagnóstico, Mensuração e Melhoria. Estudo de Caso em Organizações Nacionais e Multinacionais Localizadas na Cidade do Rio de Janeiro**. Tese (Mestrado em Sistemas de Gestão), Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

MARTINS, M. C. F; OLIVEIRA, B; SILVA, C. F; PEREIRA, K. C; SOUSA, M, R. Construção e Validação de uma Escala de Clima Organizacional. **RPOT**, 4(1), 2004, pg. 37-36.

MARTINS, M. C. F. **Clima Organizacional**. In: SIQUEIRA, M. M. (org). Medidas de Comportamento Organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MENEZES, I.G; SAMPAIO, L.R; GOMES, A.C. P; TEIXEIRA, F. S; SANTOS, P. S. Escala de Clima Organizacional para Organizações de Saúde: Desenvolvimento e Estrutura Fatorial. **Estudos de Psicologia**, Campinas, 2009, p.305-316.

MENEZES, I. G; GOMES, A. C. P. Clima Organizacional: Uma Revisão Histórica do Construto. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v.16, n.1, p. 158-179, 2010.

MORO, A.B; BALSAR, L. A. G; COSTA, V. M. F; COSTA, V. F; SCHETINGER, M. R. C. Avaliação do Clima Organizacional dos Servidores Técnico-Administrativos de uma Instituição Pública de Ensino. **ANPAD**, Salvador, 2012.

MORAN, E.T; VOLKWEIN, J.F. **The cultural approach to the formation of organizational climate**. *HUMN Relations*, v. 45, n. 1, 1992.

NUNES, J. L. O. Clima Organizacional no Setor Público: Um estudo de Caso no Juizado Especial Cível de Brumado/BA. **Revista NAU Social** – v.6, n.10, 2015, p. 9-22.

OLIVEIRA, M. A. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros variados**. 2 ed.São Paulo: Nobel, 1995.

OLIVEIRA, J, A; MEDEIROS, M. P. M. **Gestão de Pessoas no Setor Público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração, UFSC, 2011.

OLIVEIRA, J. S. G; CAMPELLO, M. Clima Organizacional e o Desempenho das Empresas. **XIII SIMPEP**, São Paulo, 2006.

PATTERSON, M. G; WEST, M. A; SHACKLETON, V. J; DAWSON, J. F; LAWTHOM, R; MAITLIS, S; ROSINSON, D. L; WALLACE, A. M. Validating The Organizational



Climate Measure: Links To Managerial Practices, Productivity And Innovation. **Journal of organizational Behavior**, 26, pg. 379-408.

PAULA, P; STEFANO, S. R; ANDRADE, S. M; ZAMPIER, M. A. Clima e Cultura Organizacional Em Uma Organização Pública. **Gestão & Regionalidade**, vol. 27, nº 81, 2011, pg. 59-73.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>

PUENTE-PALÁCIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração RAUSP**, 37 (3), 2002, p. 96-104.

PUENTE-PALACIOS, K. E; FREITAS, I. A. Clima Organizacional: Uma Análise de sua Definição e de Seus Componentes. **O&S**, v. 13, nº 38, 2006.

RIZZATTI, G. **Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SANTOS, N. M. B. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. Lorena: Stiliano, 2000.

SOARES, E. **Metodologia científica: logística, metodologia e normas**. São Paulo: Atlas, 2003.

SOUZA, E. L. P. **Clima e Cultura Organizacional: como se manifestam e como se manejam**. São Paulo: E. Blucher, 1978.

TAMAYO, A.; PAZ, M.G..T. **Escola, saúde e trabalho**: estudos psicológicos. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

TAMAYO, A. **Valores e clima organizacional**. In: M. G. T Paz & A. Tamayo (orgs.). *Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos*, 2009, p. 261-289, Brasília: Editora da UnB.

TORO, F.A. *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cicel Ltda, 2001.

VELOSO, E. F. R. et al. Pesquisas de clima organizacional: o uso de categorias na construção metodológica e análise de resultados. XXXI Encontro da **ANPAD, Anais eletrônicos**, Rio de Janeiro, 22 a 26 de Janeiro de 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, São Paulo: Atlas, 2009.

## ANEXO A - QUESTIONÁRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Este questionário faz parte de um Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de Bacharel em Administração na Universidade de Brasília e tem o objetivo analisar a percepção dos funcionários do CADE acerca dos fatores que compõem o clima organizacional.

Neste sentido, solicito sua colaboração em respondê-lo fielmente de acordo com sua real percepção, garantindo-se o **anonimato dos respondentes e absoluto sigilo das respostas**.

Você deve avaliar cada uma das alternativas de acordo com a escala abaixo, indicando com um "x" o número que melhor representa sua percepção quanto a situação descrita.

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL				
1	2	3	4	5
<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Discordo parcialmente</b>	<b>Não Concordo Nem Discordo</b>	<b>Concordo parcialmente</b>	<b>Concordo Totalmente</b>

→Qual sua função no CADE?

Servidor ( ) Terceirizado( ) Estagiário( ) Cargo Comissionado( )

→Qual o seu tempo de serviço no cargo atual\_\_\_\_\_

→Você ocupa cargos e/ou funções de gerência? SIM ( ) NÃO ( )

ITEM	AFIRMAÇÃO	ESCALA				
		1	2	3	4	5
1	Sou estimulado a assumir responsabilidades, resolver problemas e entender o contexto da tarefa ao qual estou inserido.					
2	Há coerência na distribuição das tarefas, ou seja, as pessoas são alocadas considerando suas competências e experiências profissionais.					
3	Tenho a oportunidade de ocupar cargos mais elevados no CADE					
4	Existe colaboração entre os diferentes setores de trabalho.					
5	O alcance dos resultados por unidade de lotação é claramente definido.					
6	No meu setor de trabalho tenho acesso a todos os equipamentos de trabalho que necessito para executar minhas atividades.					
7	O CADE me oferece remuneração compatível com as minhas competências e meu desempenho.					
8	As instalações e condições físicas do CADE são ergonômicas (adequadas e confortáveis).					

9	Meu chefe imediato toma decisões importantes com a opinião da equipe.	1	2	3	4	5
10	Os bons trabalhos que executo são valorizados no meu local de trabalho.	1	2	3	4	5
11	Me refiro de maneira positiva quando falo do CADE para outras pessoas.	1	2	3	4	5
12	Meu chefe imediato é compreensivo em relação aos problemas dos empregados.	1	2	3	4	5
13	No seu setor de trabalho há uma preocupação com a obtenção dos resultados.	1	2	3	4	5
14	O CADE me oferece benefícios salariais justos.	1	2	3	4	5
15	Tenho a oportunidade de aprender coisas novas por meio das atividades que realizo.	1	2	3	4	5
16	Meu chefe imediato compartilha conhecimento a respeito de como o trabalho deve ser realizado.	1	2	3	4	5
17	Existe a definição de prioridades de ação na minha unidade de lotação.	1	2	3	4	5
18	O CADE preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso externo ao órgão.	1	2	3	4	5
19	Meu chefe imediato é receptivo em relação a críticas relativas ao trabalho.	1	2	3	4	5
20	Meu chefe imediato reconhece meu esforço e competência.	1	2	3	4	5
21	No meu local de trabalho é dada a liberdade para a expressão de ideias, sentimentos, pensamentos e opiniões.	1	2	3	4	5
22	Existe cooperação, na equipe de trabalho, para a realização de atividades.	1	2	3	4	5
23	O CADE se preocupa com minha saúde, bem-estar e qualidade de vida.	1	2	3	4	5
24	Há clareza nas normas e regras do CADE a serem seguidas pelos funcionários	1	2	3	4	5
25	Participo de treinamentos frequentemente.	1	2	3	4	5
26	Decidir trabalhar no CADE foi uma decisão correta.	1	2	3	4	5
27	É mais importante para o meu chefe solucionar os problemas do que descobrir os culpados.	1	2	3	4	5
28	Sinto que sou estimulado a usar o máximo do meu potencial e competência no desenvolvimento das minhas atividades.	1	2	3	4	5
29	Sinto que o CADE é a melhor organização para se trabalhar.	1	2	3	4	5
30	Considero que tenho um bom relacionamento com os meus colegas de trabalho.	1	2	3	4	5
31	Há clareza nas atitudes do meu chefe imediato no relacionamento com a sua equipe de trabalho.	1	2	3	4	5
32	Você acredita que o número de funcionários na sua unidade é suficiente para desenvolver as atividades existentes.	1	2	3	4	5
33	Há disposição e iniciativa, por parte de seus colegas de trabalho, em realizar o trabalho independente de cobrança por parte da chefia.	1	2	3	4	5
34	Meu chefe imediato dá igualdade de tratamento a todos que estão sob sua supervisão.	1	2	3	4	5
35	O CADE atribui grande importância no alcance dos resultados para a satisfação tanto dos seus clientes internos, os funcionários, quanto de seus clientes externos, a sociedade.	1	2	3	4	5

36	Acredito que as atividades que desempenho são importantes para o alcance dos objetivos da minha unidade de lotação.	1	2	3	4	5
37	No CADE há relação entre o bom desempenho e a promoção salarial.	1	2	3	4	5
38	O CADE deixa claro, por meio das suas unidades, as metas e padrões de desempenho esperados dos funcionários.	1	2	3	4	5
39	Concordo que os rumos traçados pelo CADE levam ao sucesso do órgão e conseqüentemente ao meu sucesso pessoal.	1	2	3	4	5
40	No meu setor de trabalho os empregados contribuem para integração de um novo integrante da equipe.	1	2	3	4	5
41	Tenho conhecimento da missão, visão e valores do CADE.	1	2	3	4	5
42	Os empregados do setor onde eu trabalho se tratam sem nenhum tipo de discriminação.	1	2	3	4	5
43	Meu chefe imediato me elogia com frequência pelo bom trabalho que desempenho.	1	2	3	4	5
44	Acredito que meu chefe imediato seja um bom gestor.	1	2	3	4	5
45	Sinto que o CADE inspira meu progresso no desempenho do seu cargo.	1	2	3	4	5
46	Os empregados são solicitados a apresentar resultados frequentemente.	1	2	3	4	5
47	Tenho a possibilidade de ascender na minha carreira, com ocupação de cargos mais complexos.	1	2	3	4	5
48	Na unidade onde eu trabalho os equipamentos passam por manutenção periódica.	1	2	3	4	5
49	Sinto-me realizado pelo trabalho que desempenho aqui no CADE.	1	2	3	4	5
50	Meu chefe imediato me transmite entusiasmo e motivação para o trabalho.	1	2	3	4	5
51	Há uma preocupação constante com a qualidade na prestação dos serviços.	1	2	3	4	5
52	Existe um esforço demonstrado para divulgar o trabalho das equipes, reconhecendo o esforço em direção ao objetivo geral do órgão.	1	2	3	4	5
53	Sinto-me orgulhoso de trabalhar para o CADE.	1	2	3	4	5
54	O salário oferecido pelo CADE é compatível com o salário pago por outras organizações públicas.	1	2	3	4	5