



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

RAYAN DE CARVALHO CERQUEIRA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: uma análise em um órgão de
controle de tráfego aéreo**

Brasília – DF

2011

RAYAN DE CARVALHO CERQUEIRA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: uma análise em um órgão de
controle de tráfego aéreo**

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

Professor Orientador: Especialista
Débora Dorneles Barem

Brasília – DF

2011

Cerqueira, Rayan de Carvalho.

CLIMA ORGANIZACIONAL: uma análise em um órgão de controle de tráfego aéreo / Rayan de Carvalho Cerqueira. – Brasília, 2011.

70 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2008.

Orientador: Prof. Esp. Débora Dorneles Barem, Departamento de Administração.

1.Clima Organizacional;. 2.Cultura Organizacional.
3.Comportamento Organizacional. I. Título.

RAYAN DE CARVALHO CERQUEIRA

CLIMA ORGANIZACIONAL: uma análise em um órgão de controle de tráfego aéreo

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

Rayan de Carvalho Cerqueira

Especialista, Débora Dorneles Barem
Professor-Orientador

Doutor, Pedro Paulo Murce Meneses
Professor-Examinador

Mestrando, Bruno Rafael Costa
Professor-Examinador

Brasília, 09 de dezembro de 2011

RESUMO

O clima organizacional assume um papel de relevância na administração por conta da sua influência no comportamento e no desempenho humano. Diante de um contexto de expresso crescimento da aviação brasileira e de preocupação com os importantes eventos esportivos que terão o Brasil como sede, o presente estudo teve como objetivo verificar o clima organizacional da Torre de Controle de Brasília, na percepção dos seus profissionais. Para encontrar embasamento teórico e definir qual modelo seria usado na pesquisa, foi feita uma revisão de literatura relacionada ao tema clima organizacional. Quanto à coleta de dados, foi realizada na última semana de outubro e na primeira semana de novembro no âmbito do Destacamento de Controle do Espaço Aéreo de Brasília. Todos os 44 controladores de voo do Aeroporto Internacional Juscelino Kubitschek responderam ao questionário. Seus resultados apontaram quais dos fatores componentes do clima organizacional influem de forma positiva e quais afetam de maneira negativa a realidade do construto nesta organização.

Palavras-chave: 1.Clima organizacional 2.Cultura Organizacional
3.Comportamento organizacional

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Etapas para Gestão do Clima Organizacional.....23

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Itens do questionário X Fatores de Clima Organizacional.....	39
Tabela 2 - Fatores e suas contribuições para o construto.....	41
Tabela 3 - Índices de concordância questão 15	42
Tabela 4 - Índices de concordância questão 35	42
Tabela 5 - Índices de concordância questão 41.	43
Tabela 6 - Índices de concordância questão 2	44
Tabela 7 - Índices de concordância questão 9	44
Tabela 8 - Índices de concordância questão 12	44
Tabela 9 - Índices de concordância questão 22.....	45
Tabela 10 - Índices de concordância questão 1	46
Tabela 11 - Índices de concordância questão 3.....	46
Tabela 12 - Índices de concordância questão 8	47
Tabela 13 - Índices de concordância questão 33	47
Tabela 14 - Índices de concordância questão 4.....	48
Tabela 15 - Índices de concordância questão 7	48
Tabela 16 - Índices de concordância questão 10.....	49
Tabela 17 - Índices de concordância questão 14.....	49
Tabela 18 - Índices de concordância questão 16.....	49
Tabela 19 - Índices de concordância questão 17	50
Tabela 20 - Índices de concordância questão 19	50
Tabela 21 - Índices de concordância questão 24	50
Tabela 22 - Índices de concordância questão 27.....	51
Tabela 23 - Índices de concordância questão 28.....	51
Tabela 24 - Índices de concordância questão 30.....	52
Tabela 25 - Índices de concordância questão 32	52
Tabela 26 - Índices de concordância questão 18	53
Tabela 27 - Índices de concordância questão 29.....	53

Tabela 28 - Índices de concordância questão 31.....	54
Tabela 29 - Índices de concordância questão 36.....	54
Tabela 30 - Índices de concordância questão 39.....	54
Tabela 31 - Índices de concordância questão 40.....	55
Tabela 32 - Índices de concordância questão 6.....	56
Tabela 33 - Índices de concordância questão 11.....	56
Tabela 34 - Índices de concordância questão 13.....	57
Tabela 35 - Índices de concordância questão 25.....	57
Tabela 36 - Índices de concordância questão 26.....	57
Tabela 37 - Índices de concordância questão 34.....	58
Tabela 38 - Índices de concordância questão 37.....	58
Tabela 39 - Índices de concordância questão 38	59
Tabela 40 - Índices de concordância questão 5.....	60
Tabela 41 - Índices de concordância questão 20.....	60
Tabela 42 - Índices de concordância questão 21.....	61
Tabela 43 - Índices de concordância questão 23.....	61
Tabela 44 - Índices de concordância questão 42	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANAC - Agência Nacional de Aviação Civil

CINDACTA 1 - Primeiro Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo

DECEA - Departamento de Controle do Espaço Aéreo

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

FAB - Força Aérea Brasileira

FEBRACTA - Federação Brasileira das Associações de Controladores de Tráfego Aéreo

INFRAERO - Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária

OACI - Organização de Aviação Civil Internacional

SISCEAB - Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro

TWR-BR – Torre de Controle de Aeródromo de Brasília (Tower Control Center)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contextualização	11
1.2	Formulação do problema	12
1.3	Objetivo Geral.....	14
1.4	Objetivos Específicos	14
1.5	Justificativa	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	Cultura organizaconal.....	17
2.2	Clima organizacional	19
2.2.1	Classificação	24
2.3	Pesquisa do clima organizacional	25
2.3.1	Modelo de Litwin e Stringer.....	27
2.3.2	Modelo de Kolb	28
2.3.3	Modelo de Coda.....	29
2.3.4	Modelo de Sbragia	31
2.3.5	Modelo de Bedani	33
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	35
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	35
3.2	Caracterização da organização, setor ou área	35
3.3	População e amostra.....	37
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	38
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	39
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	41
4.1	Resultado geral	41
4.2	Fator carga de trabalho	42

4.3	Fator condições de trabalho	44
4.4	Fator clareza organizacional e padrão de desempenho	46
4.5	Fator estilo de chefia	48
4.6	Fator comprometimento organizacional.....	53
4.7	Fator trabalho em equipe.....	56
4.8	Fator reconhecimento.....	60
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	63
6	REFERÊNCIAS.....	65
	ANEXOS	68
	Anexo A – Questionário de Clima Organizacional.....	68

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo visa explicitar as propostas deste estudo, contextualizando o clima organizacional e apresentando a problematização. Serão ainda contemplados os objetivos e a justificativa desta pesquisa.

1.1 Contextualização

Com o passar do tempo e com a intensificação do processo de globalização, as organizações encontram um ambiente cada vez mais competitivo e de frequente mudança. Para lidar com esta realidade, faz-se necessário compreender os funcionários, indispensáveis em qualquer organização, e agir no sentido de proporcionar um ambiente de trabalho capaz de oferecer condições de pleno desenvolvimento de suas capacidades física, mental, espiritual e social (Mello, 2004). Neste contexto, o clima organizacional tem sido objeto de estudo de inúmeros profissionais que buscam entender as práticas organizacionais e sua influência nos indivíduos.

De acordo com Pereira (2003), este tipo de estudo vem sendo efetuado há várias décadas. Segundo o autor, as ideias do conceito, apesar de ainda não ser usado o nome clima organizacional, já estariam em voga inclusive nas propostas da Escola das Relações Humanas, datadas da década de 1930. Mesmo com a quantidade considerável de pesquisas sobre o assunto, ainda não se obteve um conceito consensual. O que se tem em comum na literatura é que o clima organizacional depende da percepção dos funcionários quanto aos aspectos de sua vida organizacional, porém os fatores que compõem o construto dependem da compreensão de cada autor quanto ao tema, Mello (2004). Para Leitão (1996), por exemplo, o clima é a “percepção global que o indivíduo tem de seu ambiente de trabalho, influenciada por dimensões individuais e organizacionais”. Sua detecção, por estar intimamente ligada ao sentimento individual, goza de toda subjetividade referente ao processo de percepção.

Gosendo (2009) apresenta um breve histórico sobre o entendimento do construto com o passar do tempo. A autora afirma que, primeiramente, “o clima foi entendido como atributo da organização”, levando-se em conta na avaliação, por exemplo, o número de normas, tamanho e quantidade dos níveis hierárquicos. Depois passou a ser atributo do indivíduo, sendo fruto da percepção pessoal sobre as características objetivas da organização. O próximo passo foi agregar os relacionamentos interpessoais ao construto, passando a ser a percepção compartilhada do ambiente. Por último se junta ao construto o conceito de cultura organizacional e intersubjetividade, passando a ser formado “pelas interações que ocorrem no ambiente de trabalho, quando são compartilhadas as percepções das características objetivas da organização, permeada pela intersubjetividade e pela cultura organizacional”.

Oliveira e Moraes (1999) destacam ainda a importância do construto diante do valor dado pelas empresas brasileiras à Gestão da Qualidade Total, que extrapola as áreas ligadas à produção e alcança todos os níveis da empresa. Segundo os autores, as pesquisas e publicações se intensificaram devido aos critérios oriundos das teorias de qualidade total e de concursos empresariais, onde é previsto a avaliação da satisfação do cliente interno por meio de pesquisas de clima organizacional, inclusive.

1.2 Formulação do problema

Além do contexto científico, há a realidade do tráfego aéreo nacional. Desafiadora não só pela defasada infraestrutura aeroportuária vivenciada pelo país, McKinsey & Company (2010), mas também pelas inúmeras discussões, que abrangem desde maior participação da iniciativa privada na administração dos aeroportos até a desmilitarização do serviço de controle do espaço aéreo.

O tráfego aéreo teve um aumento expressivo no cenário brasileiro. De acordo com McKinsey & Company (2010), em 2010 o número de viagens anuais alcançava a faixa de 50 milhões por ano, reflexo da melhora da situação econômica nacional e da inclusão de passageiros das classes B e C. Apesar do setor ser promissor, passa por um momento delicado. Vem de uma crise iniciada em 2006, deflagrada pelo

acidente com o voo 1907 da Gol, e se prepara pra receber dois dos maiores eventos esportivos do mundo, a copa de 2014 e as olimpíadas de 2016.

Enquanto o setor da aviação cresce e demanda por mais profissionais capacitados, há uma evasão dos profissionais do tráfego aéreo. Segundo a matéria publicada pela Federação Brasileira das Associações de Controladores de Tráfego Aéreo (FEBRACTA), são atualmente 3100 controladores. Aproximadamente 300 controladores abandonam seus postos de trabalho anualmente. São quase 10% de evasão anual. O valor é alto se levado em conta que, além de ser um cargo crítico, nem todos os entrantes conseguem alcançar um nível operacional satisfatório e acabam sendo realocados em outras funções dentro da FAB. Junta-se a isso, ainda de acordo com a FEBRACTA, o fato de serem necessário de 4 a 5 anos para que o profissional esteja bem treinado.

O portal eletrônico Piloto Brasil reporta algumas características que descrevem o perfil do controlador de tráfego aéreo, profissional o qual terá sua realidade abarcada por este estudo. As habilidades necessárias são raciocínio rápido, controle emocional, raciocínio espacial, capacidade de rápida adaptação às mudanças operacionais, capacidade de atuar em grupo e capacidade física e orgânica para atuar em qualquer hora do dia ou da noite. Já as competências necessárias seriam conhecimentos na área de meteorologia, navegação aérea, geografia (relevo e acidentes geográficos da região em que atua), língua inglesa, reconhecimento e desempenho de aeronaves e as normas de tráfego aéreo.

A preocupação com o ambiente de trabalho destas pessoas se torna crítica se for levado em conta a responsabilidade e o número de vidas que passam por esses olhos atentos. Sendo assim, a pesquisa do clima organizacional, enquanto ferramenta de gestão, proporciona uma leitura do ambiente interno vivido por este profissional, viabilizando avanços na satisfação e na dedicação dos funcionários, diminuindo também a rotatividade e o absenteísmo, Bispo (2006). Resumindo, melhora o desempenho individual e, conseqüentemente, os resultados alcançados pela organização, que neste caso poderiam ser vistos até como caso de segurança pública.

A FEBRACTA aponta alguns fatores como responsáveis por tal evasão: salário, reconhecimento, possibilidade de crescimento, carga de trabalho e a não adaptação a estrutura hierárquica militar, por exemplo. Vários destes fatores se repetem nos

estudos de clima organizacional. Sendo assim, qual a atual situação do clima organizacional sentido pelos controladores de voo?

1.3 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é verificar o clima organizacional da Torre de Controle de Brasília – TWR-BR, na percepção dos seus controladores de voo.

1.4 Objetivos Específicos

- Verificar a percepção dos controladores de voo em relação aos fatores do clima organizacional.
- Identificar os fatores que contribuem de forma positiva para o clima organizacional da TWR-BR;
- Identificar os fatores que contribuem de forma negativa para o clima organizacional da TWR-BR.

1.5 Justificativa

No Brasil, o tráfego aéreo ainda é uma área pouco estudada, onde nem os meios de comunicação nem os acadêmicos têm muito acesso a informações. Este fato é reflexo puro e simples do contexto em que está inserido todo o sistema. Até pouco tempo atrás, o controlador de voo trabalhava de forma quase que anônima. A ideia de que o céu é grande demais fazia com que poucas pessoas parassem pra se perguntar como ou quem organizava os aviões em voo. Segundo o portal Piloto Brasil, estes profissionais só passaram a ser mais conhecidos após o acidente que envolveu um boeing da Gol Linhas Aéreas Inteligentes e um Embraer Legacy, em setembro de 2006.

Principalmente após o acidente do Gol 1904, esta falta de interesse ficou para trás, dando lugar a curiosidade, especialmente por parte dos meios de comunicação. Curiosidade esta, que esbarra na falta de informação, proporcionada pela estrutura do tráfego aéreo. A grande maioria do sistema de controle do espaço aéreo é operado por militares. Para se ter acesso as pessoas e ao funcionamento do sistema, é necessário ter autorização do comando da Força Aérea Brasileira e seguir uma grande quantidade de regras impostas pelo mesmo, o que acaba por limitar o volume e a qualidade das informações. Em contrapartida, outro fator que contribui para a dificuldade de se estudar a área é o interesse econômico dos meios de comunicação, que para chamar atenção, inundam a sociedade de informações erradas ou truncadas, manipulando a opinião pública e, conseqüentemente, trazendo à população dados não confiáveis. Este tipo de conflito se apresenta quando se tem acesso, por exemplo, a nota oficial emitida pela Força Aérea Brasileira, no dia nove de agosto de 2011, repudiando e esclarecendo a reportagem sensacionalista do jornalista Walmir Salaro exibida pela TV globo no Fantástico, no dia sete de agosto de 2011, e na edição do Bom Dia Brasil do dia seguinte. Na ocasião, o jornalista embarcou em uma aeronave de pequeno porte a fim de relatar as dificuldades enfrentadas pela aviação. Porém, para causar maior impacto nos expectadores, não diferenciou as regras de voo pelas quais seu tráfego era regido (regras de voo visuais) das que a aviação comercial opera (regras de voo por instrumentos). O serviço prestado e a prioridade a que se faz jus em cada uma dessas regras são muito diferentes. Outro ponto para o qual a Força Aérea Brasileira chama atenção é sobre o modo que a informação gerada pelo aparelho anti colisão TCAS –Traffic Collision Avoidance System – foi interpretada.

Um dos fatores que tornam este estudo importante é a oportunidade de adquirir informações diretamente das pessoas que operam o tráfego aéreo, possibilitando uma interação fidedigna entre ciência e prática.

Outro fator é a realidade do setor aéreo brasileiro. Dados do relatório de McKinsey & Company (2010), disponíveis no site do BNDES, entre 2003 e 2008 o crescimento do movimento de passageiros nos aeroportos foi de 10% ao ano, e ainda estimam um crescimento de 5% a 7% ao ano na demanda por transporte aéreo. Ou seja, esta franca expansão do setor aéreo, adicionada a defasagem proporcionada pela

Infraero, que não acompanhou este crescimento ampliando a infraestrutura aeroportuária, nos retorna um cenário desafiador.

Por último o fator segurança. Ainda de acordo com McKinsey & Company (2010), o movimento de passageiros anual hoje ultrapassa a marca de 130 milhões, e até 2030 deve aumentar 2,4 vezes, chegando a 310 milhões. O controlador de voo é diretamente responsável pela vida de cada um desses passageiros, que ao voar esperam um serviço seguro e de qualidade.

Com este prognóstico de constante crescimento, a demanda por pessoas preparadas, com uma formação profissional consolidada, nas quais se possa confiar tende a aumentar. Mapear o clima organizacional e os fatores que o compõem proporciona informações que, devidamente trabalhadas, podem melhorar o ambiente de trabalho (Oliveira e Moraes, 1999), minimizando a evasão destes profissionais para iniciativa privada ou para outros cargos públicos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo traz as bases teóricas desta pesquisa e é dividido em três partes. A primeira apresenta a cultura organizacional, construto que tanto influencia quanto é influenciado pelo clima organizacional. Em seguida, são delimitados os limites conceituais do clima organizacional. Por último, expõem as vantagens de se pesquisar o clima nas organizações e os modelos usados para tal.

2.1 Cultura organizaconal

Para conceituar clima organizacional se faz necessário antes compreender o que é a cultura organizacional. Para Souza (1978), cultura organizacional “é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema”. A autora divide a cultura em três elementos interdependentes (preceitos, tecnologia e caráter) que coincidem com os três subsistemas principais da organização (gerencial-administrativo, tecnológico-estrutural e psicossocial).

Os preceitos são a autoridade e os regulamentos e valores, sejam implícitos ou explícitos, que orientam a organização. São exemplos estilo de gerência, costumes sociais, políticas administrativas, rituais, tradições, padrões de conduta esperados, sanções, entre outros. Já a tecnologia é entendida pela autora como os instrumentos e processos usados no trabalho organizacional, como maquinarias, equipamentos, divisão do trabalho, estrutura de funções, layout, recursos materiais, linguagem especializada, metodologias de serviços e outros exemplos. O caráter é entendido como as manifestações afetivo-volitivas espontâneas das pessoas que fazem parte da organização. Por exemplo: respeito, alegria, carinho, malícia, medo, tensão, brincadeiras, agressividade, e outros.

Ainda para Souza (1978), a cultura não é única na organização, podendo existir subculturas em suas unidades, consequência, por exemplo, da natureza do serviço executado por aquele grupo.

Morgan (1996) afirma que a cultura é um processo vivo, proativo e contínuo da construção da realidade, onde as pessoas criam e recriam o mundo em que vivem. Para o autor, a cultura que traz compreensão e significado às atitudes tomadas pelos indivíduos que dela participam. A cultura organizacional seria então os preditores do comportamento dentro de uma organização, que funcionam como legendas e diretrizes que permeiam nosso dia-a-dia e dão sentido as posturas tomadas pelos indivíduos em cada ambiente.

Robbins (2002) enxerga cultura organizacional como um termo descritivo, dependente da percepção dos funcionários, e a define como o sistema de valores da organização, compartilhados pelos que a formam e distintas de uma para outra. O autor sugere sete características básicas que configuram a cultura de uma organização: disposição a inovação e assunção de riscos, grau de atenção aos detalhes, grau de orientação para os resultados, para as pessoas e para a equipe, agressividade dos membros e estabilidade nas atividades da organização.

Robbins (2002) também admite subculturas, principalmente em grandes organizações, reflexo da departamentalização ou de separações geográficas. Outra característica é a grande influência imposta pela cultura nacional a cultura organizacional, sendo a primeira mais forte e consolidada.

Para o autor, a cultura torna a organização mais coesa, definindo fronteiras que distinguem uma organização da outra, proporcionando uma identidade aos membros da organização, gerando comprometimento com objetivos que extrapolam os individuais e tornando o sistema social estável.

Há também pontos negativos, pois a cultura ergue barreiras. Ela dificulta a mudança, principalmente em ambientes dinâmicos, se tornando inadequada para lidar com novas realidades. É também um entrave à diversidade, pois, em seus processos seletivos, buscam sempre o mesmo perfil (sexo, raça, entre outras características), perdendo as vantagens que essa variedade poderia proporcionar. Robbins (2002) finaliza as desvantagens constatando as dificuldades enfrentadas pelas organizações nos casos de aquisições e fusões, graças às particularidades da cultura de cada parte deste contexto.

2.2 Clima organizacional

Para Gosendo (2009), o conceito de clima organizacional ainda não é consensual, apesar de a maior parte dos autores entenderem o clima como parte integrante da cultura. Isso se deve ao diferente tratamento que diversos autores dão ao tema.

Já se encontra divergência entre os autores sobre a maneira de encarar o clima organizacional enquanto variável. Alvarez (1992, apud Gosendo, 2009) abrange as três formas encontradas na literatura: variável antecedente (como causa), variável consequente (como efeito) e variável interveniente (intermediária). O clima enquanto variável antecedente, teria impacto direto em outras variáveis da organização (satisfação e desempenho individual, por exemplo), funcionando como preditora. Assumindo comportamento consequente, o clima seria dependente das características da organização, sendo reflexo, por exemplo, do estilo de gerência. Por último, o clima enquanto variável interveniente, funcionando como elo de ligação entre as dimensões organizacionais. Como exemplo, o efeito do clima ligando a estrutura da organização e o desempenho dos funcionários. Há autores que, diante da complexidade do construto, o estudam assumindo mais de uma das possibilidades. Martins *et al* (2004), por exemplo, o encara tanto como variável de causa como variável interveniente.

Para Luz (1995), o clima organizacional é momentâneo, e pode ser compreendido como aquilo que as pessoas entendem por ambiente de trabalho, consequência do estado de espírito ou do ânimo predominante na organização. Os fatos ocorridos no meio externo não teriam impactos de longa duração no clima, enquanto que acontecimentos de dentro da empresa influenciariam o clima de uma maneira mais intensa e duradoura. Seguindo o mesmo raciocínio, Magro (2005) concorda que o clima “constitui o meio interno da organização, e a atmosfera psicológica característica em cada organização”.

De acordo com Carvalho-Silva (2008), para a construção do clima, não basta o indivíduo conhecer as normas e regras formais da empresa. O clima organizacional advém das experiências de cada pessoa dentro da organização. Salienta ainda que o construto tem sua origem na percepção individual, porém só se concretiza coletivamente, sendo sustentado pela atribuição de significados uníssomos aos

eventos percebidos. Desta forma, a natureza do clima é social, consolidado a partir dos comportamentos observados e inferidos dos outros entes sociais.

Souza (1978) enxerga o clima organizacional como o resultado da interação dos três elementos da cultura (preceitos, tecnologia e caráter), que por sua vez são formados por uma série de componentes, possibilitando inúmeras combinações, e conseqüentemente, climas de mais ou menos rigidez, realização ou emocionalidade. Qualquer alteração em uma dessas variáveis, proporcionaria mudanças no clima da organização. Souza (1978) conclui que é mais fácil perceber o clima do que suas fontes. A autora compara o construto a um perfume: “percebe-se o efeito, sem se conhecer os ingredientes, embora, às vezes seja possível identificar alguns deles”.

Enquanto para Coda (1997) clima e satisfação se confundem, para Oliveira e Moraes (1999) os conceitos são subsequentes. Para os autores, a gestão do clima acarreta em clientes internos (funcionários) satisfeitos.

Bedani (2006, 2007) encara o clima organizacional como uma metáfora referente a meteorologia, pois da mesma forma que as pessoas reagem de forma diferente ao frio, calor, chuva ou seca, têm reações distintas aos aspectos inerentes ao ambiente de trabalho. Descreve o clima organizacional como um fenômeno complexo e dinâmico, proveniente de variáveis referentes tanto à organização quanto às pessoas que a compõem. Completa que, apesar de existir de maneira objetiva, é avaliada de forma subjetiva, haja visto que em sua averiguação é levado em conta a opinião dos indivíduos que partilham o ambiente de trabalho.

Referente a metáfora que liga as organizações à meteorologia, Xavier (1986) acentua que não é uma mera analogia. Para a autora, o clima organizacional, apesar de ser um fenômeno invisível, toda a organização o sente.

Diante da literatura, Puentes-Palácios (2002) identifica quatro tipos de abordagens para o clima organizacional: estrutural, perceptual, interativa e cultural. Na abordagem estrutural, o clima seria formado pois os funcionários estariam expostos a uma estrutura, que proporcionaria percepções parecidas sobre uma série de características da organização. Já na abordagem perceptual, as respostas às variáveis do ambiente de trabalho dependeria de cada indivíduo, que o faria de maneira psicologicamente significativa, estando a formação do clima relacionado intimamente ao perfil de cada um. Quanto à abordagem interativa, o clima se valeria

das interações entre as pessoas. Pessoas exposta as mesmas situações na organização, através dos processos de comunicação, construiriam uma interpretação comum, logo socialmente aceita, sobre o clima. Finalmente, a abordagem cultural seria a junção das outras, tendo todos os preditores de clima supracitados coexistindo, retornando um clima apoiado diretamente na cultura organizacional.

Puentes-Palácios (2002) afirma que o clima organizacional “se refere a percepções constituídas e sustentadas socialmente a respeito da organização”. Assim sendo, as avaliações afetivas feitas pelo indivíduo sobre as práticas da organização caberiam a outros construtos.

Gosendo (2009), diante da dificuldade de delimitar as fronteiras do conceito de clima organizacional, o diferencia de conceitos que em algum momento o sobrepõem. São eles os de satisfação, motivação e cultura.

No caso da satisfação, a autora admite relação entre os conceitos e até uma influência direta na percepção do clima organizacional, porém encara como equivocada afirmações de redundância ou causalidade entre os mesmos. A satisfação seria uma resposta avaliativa, consequência da “apreciação das características percebidas do trabalho e da organização”, onde o indivíduo julga como positivo ou negativo seu trabalho ou situação de trabalho. Em contrapartida, o clima organizacional se refere à percepção da existência ou não dos aspectos organizacionais, Martins *et al* (2004). Lembrando ainda que não faz sentido falar em clima se não enquanto uma percepção compartilhada. Resumindo, enquanto a satisfação tem uma natureza avaliativa e com sua origem na vivência pessoal de cada funcionário, o clima organizacional teria uma natureza descritiva e de percepção compartilhada.

Quanto à motivação, a distinção entre os conceitos é bem tênue. Segundo Gosendo (2009), motivação seria “o conjunto de fatores que determina o comportamento dos indivíduos no ambiente de trabalho”, intrínscico a cada sujeito. A motivação estaria ligada ao desejo de alcançar algo, impulsionado por motivos pessoais, já o clima organizacional estaria relacionado aos “padrões de relacionamento no contexto do trabalho” sofrendo influencia da motivação de cada indivíduo, já que ela provoca certos tipos de relacionamentos baseados nas necessidades de cada um. Sendo assim os construtos são distintos.

A última sobreposição discutida por Gosendo (2009) é referente a cultura organizacional. Para a autora cultura estaria ligada a fatores mais sólidos, como valores e crenças dos participantes da organização. Já o clima sofreria impacto do ambiente social, sendo mais frágil a mudanças. A autora não desmembra completamente os conceitos, visto que o clima organizacional seria parte integrante da cultura da organização, não só como resultado dela, mas também influenciando em sua formação.

Martins *et al* (2004) também frisa essa diferença entre cultura e clima organizacional. A cultura melhor englobaria e determinaria as realidades da empresa, sendo fonte de inspiração para filosofias gerenciais e práticas administrativas. Estas, por sua vez, teriam influência direta no clima organizacional, encarado como média dos climas dos setores que compõem a organização. Neste caso o clima organizacional seria consequência (efeito) da cultura.

Nesta mesma discussão, Luz (1995) entende que o clima liga inúmeros conceitos aos componentes da cultura, porém, ao se considerar cultura como um conjunto de crenças, valores e normas que ditam padrões e orientações de comportamentos, o conceito fica amplo em excesso, não sendo cabível a clima organizacional.

Coda (1997) afirma que o clima é um dos fatores de eficácia organizacional, pois reflete o grau em que as necessidades, tanto da organização quanto das pessoas que dela participam, estariam sendo supridas. Gil (1994) complementa que, em vários casos, a organização gera uma incapacidade dos funcionários para lidar com o ambiente, dificultando a integração das pessoas aos seus programas de gestão de qualidade. O clima organizacional seria um facilitador na resolução deste tipo de problema. Conclui ainda que as pessoas se sentiriam mais motivadas se suas muitas horas de trabalho fossem mais agradáveis.

Bedani (2006) afirma que, devido às inúmeras vantagens proporcionadas por um clima organizacional saudável, ele deve ser gerido. O autor propõe um modelo de gestão composto por seis momentos, conforme descrito na Figura 1.

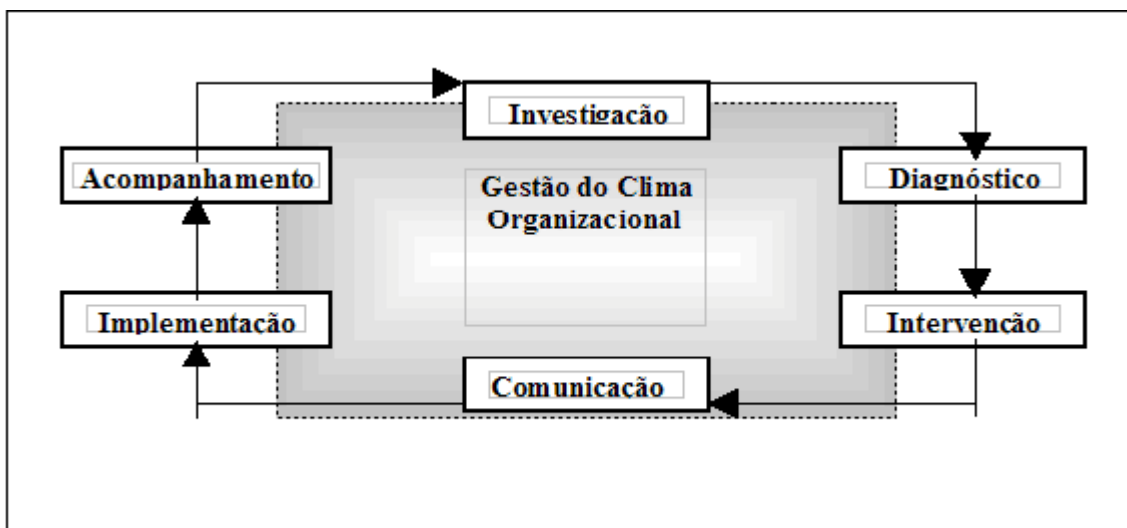


Figura 1: Etapas para Gestão do Clima Organizacional
Fonte: Bedani (2006)

As fases, propostas por Bedani (2006), para gestão do clima organizacional são:

1. Investigação: Quando se define o instrumento a ser aplicado e se realiza a pesquisa.
2. Diagnóstico: aferição e análise dos dados obtidos.
3. Intervenção: elaboração de planos de ação buscando melhoria dos pontos indicados como negativos e manutenção dos positivos.
4. Comunicação: divulgação dos resultados obtidos e das providencias que serão tomadas a fim de provocar melhora no clima organizacional.
5. Implementação: efetiva prática do plano de ações.
6. Monitoramento: acompanhamento e (re)avaliação continua das atitudes tomadas e de seus resultados.

Nesta busca constante por um clima organizacional salutar, Kolb et al (1978) afirma que a tarefa de fazê-lo em uma organização, está ligada a uma mudança na realidade da organização. É a passagem do interesse da administração em funcionários submissos ao poder para uma estrutura mais flexível que permita inovações.

2.2.1 Classificação

Alguns autores elencam algumas possíveis classificações para os climas organizacionais encontrados nas empresas.

Para Bispo (2006), o clima pode ser classificado de favorável a desfavorável. Um clima favorável traria um leque de vantagens tanto para os funcionários quanto para a organização. As citadas pelo autor são satisfação, motivação, alta integração e credibilidade mútua entre empresa e funcionário, alta retenção de talentos e produtividade, maior adaptação à mudanças, baixa rotatividade e abstenção, alta dedicação, comprometimento com a qualidade, clientes satisfeitos, maior aproveitamento nos treinamentos, alto envolvimento nos negócios, raras doenças psicossomática e sucesso nos negócios. Situações intermediárias ou desfavoráveis teriam decréscimo proporcional nas características citadas.

Outro autor que classifica o clima é Luz (1995). Para ele o clima pode ser bom, prejudicado ou ruim. O clima bom é caracterizado por atitudes positivas, capazes de fornecer um ambiente de trabalho agradável, onde impera alegria, confiança, entusiasmo, engajamento, participação, dedicação, satisfação, motivação e comprometimento por parte dos colaboradores. Esta situação proporcionaria baixa rotatividade e maior permanência na empresa. Os funcionários, orgulhosos por participar da organização, a indicariam para as pessoas próximas. Para o clima ser ruim ou desfavorável algumas variáveis componentes do construto estariam sofrendo impactos prolongados e negativos, gerando discórdia, desunião, rivalidade e excesso de competitividade, animosidade, conflito, desinteresse, resistência a ordens e ruídos na comunicação, em menor ou maior grau (de acordo com nível de insatisfação).

Luz (1995) cita ainda algumas expressões utilizadas para se referir ao clima, como clima realizador, construtivo, sadio, tenso, clima de harmonia, de confiança, entre outros. Porém, independente da classificação, o que realmente importa é a noção do clima que cerca a empresa e suas consequências para organização e para os funcionários.

Outra maneira de classificar o clima é quanto a sua força. Segundo Gosendo (2009), a força do clima é grau de concordância das percepções de clima dos funcionários.

Para a autora, “quanto maior for a força do clima, ou seja, quanto maior o grau de compartilhamento das percepções, mais confiáveis serão as previsões dos comportamentos”. Severino (2010) constata ainda que, em grupos de trabalho que partilham de um bom relacionamento com o líder, a percepção quanto ao clima é mais homogênea, ou seja, o clima organizacional é mais forte. Sendo assim, o líder teria uma função mediadora entre as características da organização e as percepções dos funcionários.

2.3 Pesquisa do clima organizacional

Para Xavier (1986), “o estudo do clima organizacional constitui uma forma de diagnóstico do ambiente de trabalho, para orientar o administrador quanto ao melhor uso das políticas e práticas administrativas”.

A pesquisa do clima organizacional é o instrumento capaz de, por meio de uma consulta generalizada ao quadro de funcionários, explicitar as necessidades dos colaboradores e da organização, visto que busca medir tendências de satisfação ou insatisfação, Coda (1997). O autor caracteriza a pesquisa de clima organizacional:

como um canal de comunicação entre a direção e o corpo de empregados da organização. Representa um modo constante de obter e de fornecer *feedback*, mantendo o foco voltado para as necessidades dos empregados. Orienta e democratiza a participação dos funcionários no processo de gestão, uma vez que as decisões passam a incluir também as tendências e os pontos de vista dos empregados que foram manifestados através da pesquisa.

Complementa que a pesquisa do clima organizacional é uma forma de aproximar os funcionários do compromisso de um melhor ambiente de trabalho, o que aumentaria o sucesso da organização.

Segundo Gil (1994) não é suficiente para uma empresa acreditar que o que ela oferece aos seus empregados é o suficiente ou mais do que as outras empresas oferecem. É necessário buscar saber qual a percepção dos funcionários e como elas se sentem, para, a partir deste ponto, gerenciar os fatos.

Bispo (2006) traz que este tipo de pesquisa é uma forma segura e objetiva de procurar soluções para os problemas na gestão dos recursos humanos, visto que com as sugestões captadas, apuração e análise dos resultados pode-se catalisar o sucesso de programas direcionados para a melhoria de qualidade, o aumento da produtividade e a aceitação de políticas internas.

Luz (1995) identifica ainda três técnicas distintas de se avaliar o clima organizacional: entrevista, painel de debates e questionário. A entrevista teria uma série de desvantagens, como a quebra do anonimato, mais demorado do que o questionário, mais dispendioso, necessidade de pessoas preparadas para conduzi-las e, para um grande número de respondentes, demandaria também um grande número de entrevistadores, o que poderia comprometer o resultado devido a desuniformidade na interpretação das respostas. A segunda maneira seria o painel de debate, que nada mais é do que um tipo especial de entrevista com vários respondentes. O autor sugere grupos de cinco a oito por sessão. Apesar do método minimizar as desvantagens da entrevista, ainda sim recorre no maior problema: a quebra do anonimato. Por último o questionário, técnica que incorre em um maior número de pontos positivos. Entre eles o custo menor, espaço físico desnecessário, pode ser aplicado em um formato digital (ultrapassando eventuais barreiras geográficas) e ainda preserva o anonimato do respondente. O autor frisa a importância de o questionário ser validado, a fim de alcançar com clareza o objetivo da pesquisa.

Oliveira e Moraes (1999) afirmam que a pesquisa do clima organizacional deve ter algumas características para alcançar seu objetivo: a pesquisa não pode ter um fim em si mesma, deve ser periódica e deve ter bases científica que a apoiem. Os autores ainda apontam os riscos do uso desta ferramenta quando fora de um contexto maior de gestão. São eles: a falta de comprometimento, criação de falsas expectativas, deturpação de resultados, falta de comunicação e o isolamento do processo.

Bedani (2006) salienta a importância da qualidade da informação. Só assim a pesquisa poderá ser usada como base na estruturação de ações no sentido de melhoria do clima organizacional. Estas informações fidedignas apenas serão possíveis se os respondentes estiverem comprometidos com a pesquisa, e seguros de que de forma alguma o referido levantamento será usado de forma punitiva.

Para medir o clima, vários modelos foram propostos. Cada autor levou em conta os fatores que consideraram mais relevantes na composição do clima organizacional. Apesar da variedade de fatores elencados por cada autor, Puentes-Palacios (2002) afirma que em todos os modelos a influencia do líder e dos pares é de significativa relevância, chegando a questionar a possibilidade de abordar o tema com outra nomenclatura: clima social da organização.

A seguir serão expostos alguns desses modelos.

2.3.1 Modelo de Litwin e Stringer

De acordo com Bispo (2006), o modelo proposto por Litwin e Stringer, em 1968, foi o primeiro a ser aplicado em empresas de grande porte. Os resultados obtidos com a pesquisa nestas três grandes organizações permitiram, por meio de comparação, a identificação de climas diferentes, originados das distintas políticas de recursos humanos. O questionário deste modelo tem por base nove fatores:

- **Estrutura:** Restrições no trabalho dos funcionários, como excesso de regras, regulamentos e procedimentos.
- **Responsabilidade:** Sentimento de autonomia para tomar decisões ao exercer o trabalho.
- **Desafio:** Sentimento de risco ao tomar decisões e ao desempenhar seu trabalho.
- **Recompensa:** Recompensas ao trabalho bem feito; justiça na política de remuneração e de promoção; e ênfase em incentivos positivos, ao invés de ameaças e punições.
- **Relacionamento:** Se na organização o relacionamento que impera é o de camaradagem e de ajuda mútua.
- **Cooperação:** Sentimento de cooperação tanto dos subordinados quanto dos superiores hierárquicos.
- **Conflito:** Impressão de as opiniões discrepantes com as da administração não são encaradas como ameaçadoras e que os problemas são resolvidos de forma mediadora pela gerência.

- **Identidade:** Sensação de que faz parte da organização, que é um elemento valioso e importante, além de os objetivos pessoais e os da organização serem coincidentes.
- **Padrões:** Nível de imposição de normas e processos pela organização.

2.3.2 Modelo de Kolb

Duas décadas depois, diante dos avanços da psicologia organizacional, Kolb *et al* (1978) tentou aperfeiçoar o modelo de Litwin e Stringer (Bispo 2006), associando-o aos motivos sociais básicos de McClelland (1955, apud Mello, 2004): Poder, realização e afiliação.

Segundo Mello (2004), este modelo tem sido amplamente utilizado tanto em trabalhos acadêmicos quanto em pesquisas.

Resumidamente, os motivos sociais de McClelland compreendem , segundo Mello (2004):

- **Motivo de poder:** O desejo de chefiar, controlar, dominar, influenciar e manter impacto sobre as pessoas.
- **Motivo de realização:** Medido através de um padrão pessoal de excelência, é o desejo de alcançar um bom êxito competitivo ou de atingir o sucesso.
- **Motivo de afiliação:** O desejo do indivíduo de manter uma relação amistosa, afetuosa e calorosa com outro indivíduo.

Os fatores elencados por Kolb *et al* (1978) estão intimamente ligados a esses três motivos. Ao de poder se relaciona os fatores de conformidade com a estrutura e liderança, ao de realização os fatores de responsabilidade, padrões de desempenho e clareza organizacional, e ao de afiliação os fatores recompensa e calor humano (Mello 2004).

Abaixo, os fatores propostos por Kolb *et al* (1978) :

- **Conformidade com a estrutura:** O grau em que o indivíduo se sente tolhido de efetuar seu trabalho da forma que acha melhor, estando limitado a inúmeras restrições impostas pela organização.

- **Responsabilidade:** Se o indivíduo se enxerga como tendo autonomia para tomar decisões relacionadas ao trabalho.
- **Padrões de desempenho:** Quanto que o foco da organização está em qualidade de desempenho, produtividade elevada, normas e processos.
- **Recompensa:** Quanto os indivíduos se sentem reconhecidos e recompensados pelo trabalho que executam, e não punidos ou duramente criticado quando algo sai errado.
- **Clareza organizacional:** Sensação de que a organização e seus objetivos são bem organizados e claros.
- **Apoio e calor humano:** Percepção de que amizade, confiança e apoio mútuo são valores bem vistos pela organização, prevalecendo o bom relacionamento no ambiente de trabalho.
- **Liderança:** Mede quanto os indivíduos estão dispostos a assumir papéis de liderança quando necessário, sendo ainda recompensados no caso de serem bem sucedidos. Conseqüentemente, a organização não é dominada ou depende de um número restrito de pessoas.

2.3.3 Modelo de Coda

Coda (1997) aplicou seu modelo em diferentes organizações brasileiras de grande porte, tanto de natureza pública quanto privada. Quando possível, utilizava-se técnicas indiretas de identificação a fim de encontrar as variáveis que mais faziam sentido para cada organização. O autor não se ateve a identificação apenas de níveis de satisfação ou insatisfação, ampliando o escopo, abordando também macro aspectos organizacionais e traços culturais (filosofia de gestão e grau de maturidade da empresa por exemplo). Foram elencados os dez principais fatores:

- **Liderança:** o quanto o chefe encoraja os subordinados a se desenvolverem e a buscarem crescimento profissional; *feedback* oferecido pelo chefe aos subordinados tanto sobre assuntos que interfiram no trabalho na área quanto sobre resultados individuais (buscando melhor orientação no trabalho).
- **Compensação:** balanceamento das formas de remuneração de uso da empresa; quão amplo é o programa de benefícios; pagamento diferenciado,

acima do mercado, aos melhores profissionais da empresa; se desempenho e realização de metas proporcionam aumentos.

- **Maturidade Empresarial:** divulgação de informações a comunidade, referentes a atividades e objetivos da organização; se os membros da organização entendem as pressões sofridas provenientes do mercado, concorrentes e clientes; real crença de que as pessoas são o maior patrimônio da organização e comportamentos compatíveis a tal; valorização de altos padrões de desempenho.
- **Colaboração entre áreas funcionais:** existência ou não de respeito e integração entre áreas funcionais distintas; colaboração entre os diversos departamentos a fim de atingir os objetivos da organização.
- **Valorização profissional:** incentivo interno ao desenvolvimento e formação de talentos; oportunidade de crescimento e avanço profissional; se as expectativas de progresso e aspirações dos funcionários são atendidas; se a qualidade do desempenho é levada em conta para promoções; priorizado ou não o recrutamento interno para assumir posições de chefia.
- **Identificação com a empresa:** motivação da equipe e direcionamento para objetivos mútuos; sentimento de que é membro de uma “grande família”; confiança recebida; porte da organização e filosofia administrativas compatíveis.
- **Processo de comunicação:** decisões anunciadas de imediato; adequação das informações recebidas ao desempenho correto das atividades; instrumento que proporciona maior integração da empresa; informações transmitidas de forma clara e compreensível.
- **Sentido do trabalho:** devida importância ao que acontece com a organização; se o trabalho realizado é útil e importante; se a alta direção leva os empreendimentos até o final com ações firmes.
- **Política global de recursos humanos:** A importância da área de RH comparada às outras áreas da organização; sustentação proporcionada pelas políticas de RH ao desenvolvimento do trabalho; disponibilidade para escutar e levar em conta opiniões das mais diversas.
- **Acesso:** realização contínua do mesmo trabalho até o fim da carreira.

2.3.4 Modelo de Sbragia

Este modelo também se apoiou no modelo de Litwin e Stringer. É mais abrangente do que os modelos expostos até então, e foi elaborado a partir de um estudo em treze instituições públicas de pesquisa brasileiras. Os fatores contemplados por Sbragia (1983) elenca vinte fatores como componente do clima organizacional. São eles:

- **Estado de tensão:** Descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoção.
- **Ênfase na Participação:** Descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas idéias e sugestões são aceitas.
- **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;
- **Consideração Humana:** Descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos.
- **Adequação da estrutura:** Descreve o quanto o esquema organizacional facilita as ações das pessoas; o quanto existe de práticas, normas, procedimentos e canais de comunicação consistentes com os requisitos do trabalho.
- **Autonomia Presente:** Descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas;
- **Recompensas proporcionais:** Descreve quão bem as pessoas são recompensadas pelos trabalhos que fazem; o quanto de ênfase é dada em recompensas positivas antes do que em punições; o quão justas são as polótocas de pagamento e promoção.
- **Prestígio Obtido:** Descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização; o quanto a organização projeta seus membros no ambiente.
- **Tolerância Existente:** Descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva;

- **Cooperação existente:** Descreve o quanto as amizades e as relações sociais prevalecem na atmosfera de trabalho da organização; o grau de confiança de um nos outros; o grau em que a interação entre as pessoas é sadia.
- **Padrões enfatizados:** Descreve o grau de importância atribuída pelas pessoas às metas e padrões de desempenho; a ênfase dada à realização de um bom trabalho.
- **Atitudes frente a conflitos:** descreve o quanto as pessoas estão dispostas a servir e considerar diferentes opiniões; a ênfase relativa dada as pessoas em “levantar o problema” antes do que em ignorá-lo.
- **Sentimento de identidade:** Descreve o quanto as pessoas manifestam um sentimento de pertencer à organização; o quanto as pessoas dão valor a organização da qual fazem parte.
- **Tolerância existencial:** Descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável ou construtiva antes do que punitiva.
- **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.
- **Justiça Predominante:** Descreve o grau que predomina nos critérios de decisão; as habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais.
- **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.
- **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.
- **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.
- **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.

2.3.5 Modelo de Bedani

Bedani (2006) baseou seu modelo em uma metodologia inicialmente desenvolvida pela EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. A proposta do autor contempla sete fatores e se divide em duas dimensões: psicossocial e organizacional. Enquanto a dimensão psicossocial tem seu foco nos funcionários, a dimensão organizacional tem seu foco na organização.

Dimensão psicossocial - abarca o que sente e como se coloca o funcionário diante das pessoas, do trabalho e da organização.

- **Estilo de gerência:** Mostra como o gerente tipicamente se comporta ou a maneira predominante como age no relacionamento com a equipe, a fim de influenciar indivíduos ou grupos para alcançar os objetivos.
- **Comprometimento Organizacional:** Este fator avalia o comprometimento, a percepção de identidade e o envolvimento dos funcionários com a organização.
- **Trabalho em Equipe:** Retorna informações de quanto o colaborador percebe que há cooperação, soma de esforços, amizade e compreensão entre os colaboradores do setor ou área no intuito de alcançar os objetivos.
- **Reconhecimento:** Verifica se o funcionário se sente reconhecido e valorizado no trabalho pelos colegas de níveis hierárquicos inferiores, iguais e superiores. Isso tanto no nível profissional quanto no pessoal.

Dimensão organizacional - envolve as condições oferecidas pela empresa para a realização do trabalho, recompensa, volume de trabalho e clareza com que se comunica.

- **Carga de Trabalho:** Avalia a percepção do funcionário no tocante a compensações e contrapartidas da empresa diante do seu desempenho e contribuição com os resultados.
- **Condições de trabalho:** Relaciona-se com todo o suporte necessário para realização do trabalho (condições físicas do ambiente, equipamentos e instrumentos).
- **Clareza organizacional e padrão de desempenho:** Averigua, na percepção do funcionário, se o padrão de desempenho esperado e o planejamento

estratégico da organização (missão, políticas, diretrizes e objetivos da instituição) estão bem definidos e amplamente divulgados.

Bedani utilizou uma escala do tipo Likert de 6 pontos. Para chegar ao resultado usou a média aritmética simples de cada questão ou dos fatores elencados em seu instrumento de pesquisa. A título de análise, os resultados iguais ou acima de 3,00 foram considerados satisfatórios.

No BB Turismo - Viagens e Turismo Ltda, organização pesquisada pelo autor, os fatores que alcançaram os piores resultados foram reconhecimento (média 3,64, desvio padrão 0,98), clareza organizacional e padrão de desempenho (média 3,96, desvio padrão 1,20) e carga de trabalho (média 3,60, desvio padrão 0,98). Destaca-se que todos os fatores ficaram acima do estipulado como satisfatório.

O modelo de Bedani é o que será usado no decorrer da pesquisa por contemplar vários dos pontos apontados como motivo da evasão profissional dos controladores de voo. Além disso, os fatores levados em conta pelo autor resumem bem as facetas encontradas durante a pesquisa bibliográfica e alcançam, de forma eficiente, a natureza do controlador de voo e do seu trabalho.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo caracteriza o tipo de pesquisa que foi realizada e a organização estudada. Descreve ainda a população, o instrumento de pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Vergara (2000), propõe uma classificação que leva em conta dois critérios: os fins e os meios. Quanto aos fins, este trabalho pode ser enquadrado como descritivo por se tratar de uma pesquisa de opinião, que leva em conta a percepção dos controladores de voo quanto ao clima organizacional dominante em seu setor. Quanto aos meios, esta é uma pesquisa de campo, por ser uma investigação empírica, que fez uso de um questionário para levantar os dados necessários para que o clima organizacional da organização fosse avaliado.

A presente pesquisa teve ainda um caráter quantitativo. Segundo Malhorta (2006), esta é uma metodologia que visa quantificar os dados, aplicando-se alguma tipo de análise estatística, fazendo-se valer dos resultados obtidos pelo questionário para o atingimento dos objetivos propostos.

3.2 Caracterização da organização, setor ou área

O DECEA, Departamento de Controle do Espaço Aéreo, é um órgão governamental, subordinado ao Comando da Aeronáutica e ao Ministério da Defesa. Sua missão é de:

planejar, gerenciar e controlar as atividades relacionadas à segurança da navegação aérea, ao controle do espaço aéreo, às telecomunicações aeronáuticas e à tecnologia da informação. Como órgão central do Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro (SISCEAB), compete ao DECEA planejar e aprovar a implementação de órgãos, equipamentos e

sistemas; bem como controlar e supervisionar técnica e operacionalmente as organizações, subordinadas ou não, encarregadas das atividades relacionadas ao SISCEAB.

O Brasil, tendo o DECEA como representante, é um dos dez países que fazem parte do conselho da OACI, Organização da Aviação Civil Internacional.

As instalações do órgão central (gestor) do DECEA estão no Rio de Janeiro, próximo ao aeroporto Santos Dumont. Os outros componentes deste departamento se espalham por todo o Brasil. Um destes órgãos é o CINDACTA I, Primeiro Centro Integrado de Defesa Aérea e Controle de Tráfego Aéreo.

O CINDACTA I foi criado em 11 de novembro de 1973 pelo Decreto n.º 73160 e regulamentado pela portaria n.º 462/gm3, de 17 de abril de 1980.

A missão que lhe é atribuída, como parte do SISCEAB - Sistema de Controle do Espaço Aéreo Brasileiro é

a vigilância e o Controle da circulação aérea geral, bem como a condução das aeronaves responsáveis pela garantia da integridade e da soberania do espaço aéreo brasileiro, na área definida como de sua responsabilidade.

Em sua jurisdição são mais de 1,5 milhões Km², o que lhe proporciona 45% do tráfego aéreo de todo o país. Para cobrir de forma eficiente esta área, além de sua sede no lago sul, Brasília, conta com 18 destacamentos localizados em um polígono que abrange os estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Goiás, Espírito Santo, São Paulo, Sul do Estado de Tocantins e parte do sul de Mato Grosso. Esses destacamentos são responsáveis por prestar serviços indispensáveis aos usuários do espaço aéreo, por exemplo, controle de tráfego aéreo, informações aeronáuticas, informações meteorológicas e de comunicações.

Para dar este suporte, os destacamentos contam com diversos equipamentos: sensores radar, radares meteorológicos, auxílios rádio a navegação e equipamentos de comunicação em HF, VHF e UHF, além de profissionais capacitados, civis e militares.

A TWR-BR faz parte de um desses destacamentos, o DTCEA-BR, e está sediada no Aeroporto Internacional de Brasília Juscelino Kubitschek. Com 44 controladores, a TWR-BR é responsável pelo controle do tráfego aéreo do aeródromo que ocupa o terceiro lugar em movimento de aeronaves e de passageiros, segundo anuário 2010 da ANAC.

3.3 População e amostra

A população alvo deste trabalho foi composta por civis e militares da Força Aérea Brasileira, lotados no DTCEA-BR, que prestam o serviço de controle do espaço aéreo na TWR-BR. Todos são estatutários, os civis regidos pela lei 8112/1990 e os militares pela lei 6880/1980. Por exigência, para execução das tarefas relacionadas ao tráfego aéreo, todos os operadores possuem curso ministrado por órgãos autorizados pelo DECEA para tal. Além deste curso, é necessário que o controlador seja habilitado a operar no órgão operacional. Esta habilitação é adquirida mediante aprovação em conselho operacional, precedido pelo estágio operacional ministrado pelo próprio órgão.

A população foi de 40 militares e 4 civis. Por ser de fácil acesso, esta pesquisa teve um caráter censitário, possibilitando um resultado mais preciso.

A pesquisa de cunho demográfico revelou que:

- 74,4% dos funcionários são homens, enquanto 25,6% mulheres.
- É uma população jovem, onde 69,8% se enquadram entre 21 e 30 anos, 20,9% entre 31 e 40 anos e apenas 9,3 % com mais de 41anos.
- O grau de escolaridade exigido para o ingresso na profissão é o nível médio, porém apenas 20,9% dos pesquisados se mantiveram nesta condição. 67,5% ou cursam ou já cursaram o nível superior, sendo ainda que 9,3% são especialistas, mestres ou doutores. Números que apontam que os funcionários, de maneira geral, focam outros horizontes, como por exemplo atuar em uma área que não a do tráfego aéreo.
- Quanto ao tempo de serviço, 53,5% ainda não completaram 5 anos de serviço, tempo apontado pela FEBRACTA como mínimo para que um controlador de voo esteja bem treinado. Sobre o resto da população, 25,6% têm entre 5 e 10 anos de serviço, 14% entre 10 e 20 anos, e apenas 7% mais do que 20 anos de carreira.
- Por último, no tocante aos funcionários exercerem ou não outras funções, 58,1% são apenas operadores, enquanto 41,9% são supervisores,

instrutores, ou exercem alguma função diferenciada. Este número está intimamente ligado aos funcionários com mais de 10 anos de serviço.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

A ferramenta usada neste trabalho (Anexo 1) é uma adaptação do questionário fechado desenvolvido por Bedani (2006) e se divide em duas partes. A primeira parte é composta por algumas informações que prestam esclarecimento sobre como serão empregados os dados levantados por meio desta ferramenta, garantia do anonimato do respondente, instruções para o preenchimento do questionário e por campos que buscam levantar informações bibliográficas do indivíduo: função, escolaridade, sexo, idade e tempo de casa. Constitui a segunda parte 42 afirmações relativas aos fatores que influenciam no clima organizacional, nas quais os respondentes devem se posicionar, de acordo com sua percepção, quanto a concordância ou não.

A escala usada é de cinco pontos, sendo que o 1 se refere à total discordância e o 5 à total concordância. Esta foi a maior adaptação quando comparado ao questionário original, que era composto por uma escala tipo Likert de seis pontos com uma frase em cada extremo (referentes ao mesmo item, porém com ideias contrárias) onde deveria ser marcado de 1, caso houvesse maior concordância com a frase da esquerda, a 6, caso houvesse maior concordância com a frase da direita.

A base teórica já foi contemplada na seção 2.3.4 ,onde foram descritas as duas dimensões e os sete fatores que as compõem. Os itens referentes a cada um dos fatores estão descritos na Tabela 1.

Bedani (2006) validou semanticamente o instrumento junto a funcionários do BB turismo. A validação psicométrica passou por uma análise exploratória dos dados coletados, encontrando: os dados ausentes; os casos extremos multivariados; a razão de casos por variável; a multicolinearidade e ou singularidade do conjunto de dados; a matriz correlacional e anti-imagem dos dados e a adequação amostral Kaiser-Meyer-Olkin. Foi calculado também o teste de esfericidade de Bartlett. Todos esses indicadores mostraram-se adequados para proceder com a análise fatorial.

Na análise fatorial foi usado o “Principal Axis Factoring” e a rotação “Oblimin with Kaiser Normalization”. Após extrações, de 3 a 7 fatores, decidiu-se , baseando-se no suporte teórico e nos dados estatísticos, a melhor solução fatorial. Para retenção dos fatores, foram empregados: “Eigenvalue” igual ou maior que 1, cargas fatoriais iguais ou maiores que 0,30 e itens com conteúdo semântico semelhante. Conforme o modelo conceitual proposto, o número ideal de fatores foi de 7.

Tabela 1 - Itens do questionário X Fatores de Clima Organizacional

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

Fonte: Adaptada de Bedani (2006)

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para alcançar toda a população, esta fase teve a duração de aproximadamente duas semanas (compreendidas no fim de outubro e início de novembro de 2011). Esta amplitude foi necessária pois os respondentes trabalham em um sistema de escala e podem ficar até 5 dias afastados do local de trabalho.

O questionário foi disponibilizado tanto impresso quanto em meio eletrônico (via e-mail), de acordo com a preferência do operador. Para incentivar os controladores de voo da TWR-BR a participar da pesquisa, foi exposto, sempre que possível, em seus

briefings operacionais (momento que precede a passagem de serviço, em que são expostos os procedimentos em uso, as condições do aeródromo, avisos administrativos, entre outros), os objetivos da pesquisa e as possibilidades de melhora no ambiente de trabalho que a gestão do clima organizacional pode proporcionar.

Os dados foram tratados de forma quantitativa, usando o software SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Levou-se em conta o grau de concordância e de discordância de cada item avaliado, possibilitando a análise da composição de cada um dos sete fatores propostos por Bedani (2006). Foi também traçado o perfil demográfico do quadro de funcionários da TWR-BR.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Aqui serão discutidos os resultados da pesquisa de clima organizacional na TWR-BR, que foi verificado mediante a percepção dos controladores de voo que lá trabalham. Para tanto, serão expostos os percentuais de discordância e concordância de cada fator levado em conta pelo instrumento, apontando os que obtiveram os piores e os melhores resultados, a fim de identificar o tipo de influência (positiva ou negativa) na composição do clima organizacional da TWR-BR. Em seguida, os fatores serão discutidos um a um, permitindo maior riqueza de detalhes.

4.1 Resultado geral

Foram encontrados os seguintes resultados:

Tabela 2- Fatores e suas contribuições para o construto

	Concordância	Discordância	Diferença
Carga de trabalho	7	76.6	59.6 (-)
Condições de trabalho	25	43.8	18.8 (-)
Clareza e desempenho	41.7	26.2	15.5
Estilo de gerência	41.3	24.4	16.9
Comprometimento	17.4	48.8	31.4 (-)
Trabalho em equipe	38.8	31.8	7
Reconhecimento	9	70.4	64.4 (-)

Fonte: dados de pesquisa

Com o auxílio da Tabela 2, é possível identificar quais fatores influenciam o clima organizacional da TWR-BR de forma positiva e os que interferem de maneira negativa.

Os fatores carga de trabalho, condições de trabalho, comprometimento organizacional e reconhecimento contribuem de forma negativa na composição do clima desta organização, apontado pelo grau de discordância superior ao de concordância. Já os fatores clareza organizacional e padrão de desempenho, estilo

de gerência e trabalho em equipe, com o grau de concordância superior ao de discordância, influenciam positivamente na composição do construto.

Chama a atenção o fato de, em módulo, todos os resultados negativos serem maiores que os resultados positivos, sugerindo que entre os funcionários predomina um alto nível de insatisfação com o ambiente de trabalho da TWR-BR.

4.2 Fator carga de trabalho

O primeiro fator é a **carga de trabalho**:

Tabela 3 - Índices de concordância questão 15

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
O número de funcionários na TWR-BR é suficiente para o desenvolvimento das atividades	69,8	20,9	9,3	0	0
	90,7		9,3	0	

Fonte: dados de pesquisa

A Tabela 3 aponta um alto grau de discordância no tocante ao número de funcionários serem suficiente. 90,7% dos pesquisados acreditam que mais controladores de voo são necessários para que as atividades da TWR-BR sejam desenvolvidas. Nenhum dos controladores de voo acredita que o número seja suficiente.

Tabela 4 - Índices de concordância questão 35

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
A relação volume de serviço/jornada de trabalho não compromete a qualidade dos trabalhos que realizo	52,4	23,8	16,4	4,8	2,4
	76,2		16,4	7,2	

Fonte: dados de pesquisa

Na Tabela 4, 76,2% dos operadores acreditam que é grande o volume de serviço ou a jornada de trabalho, o que acaba por interferir negativamente a qualidade dos trabalhos realizados. Apenas 7,2% acredita que os serviços prestados não perdem a qualidade devido à carga de trabalho. Este valor é alarmante se enxergarmos a responsabilidade inerente a esta profissão, afinal, um serviço mal prestado, pode acarretar em uma tragédia.

Tabela 5 - Índices de concordância questão 41

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
O volume de serviços sob minha responsabilidade é compatível com meu horário de trabalho	25,6	37,2	23,2	7	7
	62.8		23.2	14	

Fonte: dados de pesquisa

A Tabela 5 aponta que 62,8% dos empregados são da opinião de que a relação serviços a eles delegados e volume de trabalho são incompatíveis, enquanto 14% interpretam esta relação como positiva.

O **fator carga de trabalho** apresentou resultados preocupantes, tendo um percentual médio de discordância de 76,6% e de concordância de apenas 7%, ou seja, mais do que 3 a cada 4 controladores estão insatisfeitos no que se refere a este fator, apontando para uma opinião coesa, geradora de clima organizacional forte.

Para Bedani (2006), o fator carga de trabalho reflete as compensações e contrapartidas da empresa diante do desempenho e dos resultados. Sendo assim os controladores, de maneira geral, não enxergam as contrapartidas oferecidas como razoáveis, sendo um ponto que pode ser trabalhado dentro da organização.

Para melhorar a percepção dos controladores sobre este fator, seria necessário aumentar o quadro de funcionários, o que possibilitaria uma melhor divisão do trabalho.

4.3 Fator condições de trabalho

O segundo fator se refere às **condições de trabalho**:

Tabela 6 - Índices de concordância questão 2

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
Tenho acesso a instrumentos e equipamentos adequados ao trabalho que realizo	4.7	18.6	44.2	32.6	0
	23.3		44.2	32.6	

Fonte: dados de pesquisa

Quanto aos equipamentos que os operadores têm acesso para realização do trabalho, como visto na Tabela 6, apenas 23% acredita serem insuficientes, enquanto 32% acham suficientes. A maior parte da amostra se posicionou de maneira indiferente, 44,2%.

Tabela 7 - Índices de concordância questão 9

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
As condições de segurança na TWR-BR são satisfatórias	7.1	31	23.8	31	7.1
	38.1		23.8	38.1	

Fonte: dados de pesquisa

No item sobre as condições de segurança, Tabela 7, o grau de concordância e discordância foi o mesmo, 38,1%. Ou seja, as opiniões dos controladores sobre esta questão são divergentes.

Tabela 8 - Índices de concordância questão 12

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
São ótimas as condições físicas (de higiene, iluminação, arejamento, ruído e/ou temperatura) no meu local de trabalho	37.2	30.2	20.9	9.3	2.3
	67.4		20.9	11.6	

Fonte: dados de pesquisa

Quanto às condições de trabalho, Tabela 8, 67,4% discordaram de que elas são ótimas. O grau de concordância foi de 11,6%, refletindo o anseio por um ambiente de trabalho com condições físicas melhores.

Tabela 9 - Índices de concordância questão 22

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
O meu local de trabalho é adequado à realização das minhas atividades	23.3	23.3	32.6	16.3	4.7
	46.5		32.6	21	

Fonte: dados de pesquisa

Conforme visto na Tabela 9, 46,5% acreditam que o local de trabalho na TWR-BR não é adequado para realização das atividades de tráfego aéreo, enquanto 21% o encaram como adequado. Mais uma vez o nível de discordância se mostra superior aos demais.

Em resumo, o **fator condições de trabalho** também apontou um resultado negativo. O índice de discordância do fator foi de 43,8% e o de concordância 25%.

Para Bedani (2006) este fator reflete a situação do suporte necessário para a realização do trabalho. Logo, os controladores da TWR-BR não acreditam que o ambiente físico e os equipamentos que estão à disposição sejam compatíveis às suas necessidades.

Para melhorar o rendimento neste fator, se faz necessário o investimento em estrutura, tecnologia e conforto, a fim de dispor de equipamentos mais modernos, estrutura mais segura (saída de emergência por exemplo), e ambientes mais ergonômicos (tanto para o trabalho efetivo como para os momentos de descanso).

4.4 Fator clareza organizacional e padrão de desempenho

O terceiro fator avalia **clareza organizacional e padrão de desempenho**.

Tabela 10 - Índices de concordância questão 1

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
Estão claramente definidos os objetivos da TWR-BR	2.4	9.5	23.8	38.1	26.2
	11.9		23.8	64.3	

Fonte: dados de pesquisa

Na Tabela 10 é possível perceber um alto grau de concordância no tocante à clareza dos objetivos da TWR-BR, 64,3%. Apenas 9% discordaram deste ponto, mostrando que a maioria dos controladores tem acesso às informações estratégicas da TWR-BR.

Tabela 11 - Índices de concordância questão 3

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
A TWR-BR sabe o que está sendo feito (de maneira geral) nos órgãos adjacentes	11.6	16.3	30.2	34.9	7
	27.9		30.2	41.9	

Fonte: dados de pesquisa

A Tabela 11 aponta mais um índice de concordância superando o de discordância, 41,9% e 27,9% respectivamente. Este resultado mostra que realmente há um certo grau de integração no sistema de tráfego aéreo, proporcionando um serviço mais homogêneo.

Tabela 12 - Índices de concordância questão 8

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
Na TWR-BR existe definição de prioridades	2.3	18.6	41.9	32.6	4.7
	20.9		41.9	37.3	

Fonte: dados de pesquisa

Quanto a existência de definição de prioridades, a maioria dos funcionários da TWR-BR não se posicionou nem positivamente nem negativamente, 41,9%. Pela Tabela 12, dos que se posicionaram, 37,3% concordaram e 20,9% discordaram, apontando uma pequena tendência que positiva a contribuição desta questão na formação do fator.

Tabela 13 - Índices de concordância questão 33

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
Conheço a programação anual de trabalho da TWR-BR	20.9	23.3	32.6	18.6	4.7
	44.2		32.6	23.3	

Fonte: dados de pesquisa

Conforme exposto na Tabela 13, referente à programação anual, 44,2% afirmaram não a conhecer o suficiente, enquanto 23,3% afirmaram conhece-la o suficiente. Esta foi a única questão com resultado negativo dentro do fator.

O fator **clareza organizacional e padrão de desempenho** avalia principalmente o conhecimento dos funcionários no tocante ao planejamento estratégico da organização e ao que é esperado dos funcionários. O resultado foi positivo. O índice de concordância médio foi de 41,7% e o de discordância foi de 26,2%. O Único resultado positivo dentro da dimensão organizacional.

Tendo conhecimento destes dados, é possível constatar que os canais de comunicação da organização têm funcionado de maneira relativamente eficiente. Ainda sim é aconselhável, na intenção de melhorar os índices, procurar alternativas para que a informação alcance de forma clara um número maior de controladores de voo.

4.5 Fator estilo de chefia

O quarto fator é o **estilo de chefia**:

Tabela 14 - Índices de concordância questão 4

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
Meu chefe toma decisões importantes com a opinião da equipe	16.3	18.6	32.6	27.9	4.7
	34.9		32.6	32.6	

Fonte: dados de pesquisa

No Tabela 14, que expõem quanto a tomada de decisão do chefe leva em conta a opinião dos operadores, a distribuição foi bem uniforme. Com 34,9% que discordam, 32,6% que concordam e 32,6% que não se posicionaram de positivamente nem negativamente, a conclusão que se pode tirar é que as opiniões ficam longe de ser unânimes entre os respondentes, fazendo com que este índice não contribua para um clima organizacional forte.

Tabela 15 - Índices de concordância questão 7

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
Meu chefe dispensa tratamento igual a todos que estão sob sua liderança	16.3	18.6	34.9	25.6	4.7
	34.9		34.9	30.4	

Fonte: dados de pesquisa

Na Tabela 15, referente ao tratamento igualitário ou não dispensado pelo chefe, o fenômeno se repete. 34,9% discordam, 30,4% concordam e 34,9% nem concordam nem discordam, apontando que a percepção dos operadores são bastante distintas.

Tabela 16 – Índices de concordância questão 10

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
No meu local de trabalho é dada liberdade para expressão de sentimentos e pensamentos	16.3	20.9	34.9	18.6	9.3
	37.2		34.9	27.9	

Fonte: dados de pesquisa

Na Tabela 16 aparece uma certa diferença entre os índices. 37,2% discordam que têm liberdade para se expressar no ambiente de trabalho, enquanto 27,9% percebem ter tal liberdade. Ainda sim a proporção dos que se sentem à vontade para se expressar não difere muito do resto da amostra.

Tabela 17 - Índices de concordância questão 14

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
A clareza é uma constante nas atitudes do meu chefe	9.3	25.6	23.3	37.2	4.7
	34.9		23.3	41.9	

Fonte: dados de pesquisa

Quanto à clareza nas atitudes do chefe, a Tabela 17 mostra que, para 41,9% dos respondentes, esta é uma característica constante. 34,9% discordam, acreditando não compreender o que motiva as decisões ou ter inúmeras surpresas com os posicionamentos tomados pelo líder formal.

Tabela 18 - Índices de concordância questão 16

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
Meu chefe sempre comunica aos subordinados o que ocorre no local de trabalho	7	25.6	32.6	27.9	7
	32.6		32.6	34.9	

Fonte: dados de pesquisa

Na Tabela 18, volta a acontecer a situação de forte divergência entre os pares, porém, neste caso, há uma tendência mais central. Esta tabela se refere ao fato de o chefe comunicar aos subordinados as coisas que ocorrem, no ambiente de trabalho.

Tabela 19 - Índices de concordância questão 17

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
O sentimento de cooperação é muito estimulado pelo meu chefe	4.7	25.6	30.2	34.9	4.7
	30.2		30.2	40.6	

Fonte: dados de pesquisa

De acordo com a Tabela 19, 40,6% dos controladores concordam que seu chefe estimula o sentimento de cooperação. Já 30,2% discordam, acreditando que a competitividade ou a individualidade resulta desta falta de estímulo.

Tabela 20 - Índices de concordância questão 19

	Discordo totalmente	discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
Meu chefe faz solicitações muito claras	7	7	41.9	37.2	7
	14		41.9	44.2	

Fonte: dados de pesquisa

Na questão 19, explicitada pela Tabela 20, 44,2% interpretam que as solicitações feitas pelo chefe são bastante claras, contra apenas 14% de discordância. Provavelmente, esta questão teve influência do ambiente militar. Este ambiente, por ser altamente hierarquizado e burocratizado, proporciona este tipo de posicionamento da chefia.

Tabela 21 - Índices de concordância questão 24

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
Meu chefe me transmite entusiasmo e motivação para o trabalho	14	25.6	41.9	11.6	7
	39.5		41.9	18.6	

Fonte: dados de pesquisa

No quesito entusiasmo e motivação transmitida pelo chefe, Tabela 21, a discordância supera a concordância, 39,5% e 18,6% respectivamente. É significativo o número de operadores que não se posicionou nem positivamente nem negativamente, 41,9%.

Tabela 22 - Índices de concordância questão 27

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
Meu chefe é receptivo a críticas relativas ao trabalho	2.3	11.6	25.6	41.9	18.6
	14.0		25.6	60.4	

Fonte: dados de pesquisa

Este ponto é bastante positivo. Mostra que a chefia é bem aberta ao *feedback*, proporcionando uma interação, entre chefe e subordinado, quando o assunto é trabalho. Pela Tabela 22, 60,4% concordam com afirmativa, enquanto apenas 14% se posicionam no sentido contrário.

Tabela 23- Índices de concordância questão 28

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
Meu chefe estabelece, em conjunto com os funcionários, os métodos de trabalho a serem usados	9.5	21.4	31.0	31.0	7.1
	31.0		31.0	38.1	

Fonte: dados de pesquisa

A Tabela 23 se refere à questão de o chefe tomar decisões, em conjunto com os controladores, quanto aos métodos e procedimento a serem usados a operação. O dado apresenta um comportamento bastante central, com uma pequena tendência a concordância. São 38,1% de concordância contra 31% de discordância. 31% também são o percentual de operadores que não se posicionou nem positivamente nem negativamente.

Tabela 24 - Índices de concordância questão 30

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
É mais importante para meu chefe solucionar problemas do que punir culpados	4.7	9.3	16.3	53.5	16.3
	14		16.3	69.8	

Fonte: dados de pesquisa

A Tabela 24 aponta que, apesar do ambiente militar, o chefe se preocupa mais em resolver os problemas que aparecem do que punir culpados. São 69,8% que concordam com esta afirmativa, e apenas 14 % de discordância.

Tabela 25 - Índices de concordância questão 32

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
Meu chefe tem sensibilidade e compreensão suficientes para os fatos que ocorrem com as pessoas	2.4	9.8	29.3	48.8	9.8
	12.2		29.3	56.6	

Fonte: dados de pesquisa

Como constatado na Tabela 25, mais uma vez o chefe se mostra aberto aos subordinados. 56,6% interpretam o chefe como compreensivo para os fatos pessoais. 12,2% dos respondentes não tem a sensação ter este tipo de relacionamento com a chefia.

O **fator estilo de liderança** apresentou 41,3% de aprovação e 24,4% de reprovação. Para Bedani (2006), este fator se refere à orientação do chefe no sentido de influenciar indivíduos ou grupos na busca de resultado, levando em conta também quão salutar é o relacionamento chefe empregado.

Este resultado positivo foi alavancados, principalmente, a abertura dada pelo chefe aos subordinados e a busca de resolver os problemas ao invés de punir os culpados. Como no resto das questões avaliadas sobre o estilo de liderança houve uma forte divergência entre os avaliados, este fator não aponta para um clima forte.

Sugestões para alcançar resultados ainda mais positivos neste fator são aproximar a tomada de decisão dos subordinados, afinal eles que lidam diariamente com o tráfego aéreo e suas peculiaridades, e buscar dar tratamento igualitário aos funcionários. Cabe ainda definir melhor os valores e diretrizes seguidos pelo chefe, a fim de proporcionar maior clareza nas decisões tomadas.

4.6 Fator comprometimento organizacional

Em seguida os resultados referentes ao **comprometimento organizacional**:

Tabela 26 - Índices de concordância questão 18

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
Sinto-me orgulhoso de trabalhar no DTCEA-BR	20.9	23.3	34.9	11.6	9.3
	44.2		34.9	20.9	

Fonte: dados de pesquisa

De acordo com a Tabela 26, 44,2% dos controladores não têm orgulho de ser funcionário do DTCEA-BR, conseqüentemente preferiam trabalhar em outros lugares. Em contrapartida, 20,9% se sentem orgulhosos pelo lugar que trabalham.

Tabela 27 - Índices de concordância questão 29

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
O DTCEA-BR é a melhor organização para se trabalhar	34.9	27.9	27.9	9.3	0
	62.8		27.9	9.3	

Fonte: dados de pesquisa

Seguindo a mesma tendência da questão anterior, 62,8% dos controladores acreditam que o DTCEA-BR não é a melhor organização para se trabalhar. Apenas 9,3% acham o contrário. Esta situação assinalada pela Tabela 27 aponta para desestímulo no cumprimento de seus deveres e até para a permanência na instituição.

Tabela 28 - Índices de concordância questão 31

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
Foi absolutamente correta a decisão que tomei de trabalhar no DTCEA-BR	4.7	11.6	46.5	18.6	18.6
	16.3		46.5	37.2	

Fonte: dados de pesquisa

Na Tabela 28, referente a decisão de trabalhar no DTCEA-BR, 37,2% acham que foi a mais correta, enquanto 16,2% discordam, acham que não foi a melhor escolha. Vale lembrar que normalmente o militar não tem muitas possibilidades de lugares a se trabalhar, ficando restrito as poucas opções oferecidas pela FAB.

Tabela 29 - Índices de concordância questão 36

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
Conversando com amigos, sempre me refiro ao DTCEA-BR como uma organização para qual é ótimo trabalhar	18.6	30.2	37.2	11.6	2.3
	48.8		37.2	13.9	

Fonte: dados de pesquisa

Seguindo a mesma lógica das questões até então avaliadas neste fator, 48,8% não falam, em seu círculo de amigos, que o seu local de trabalho seja um bom lugar pra trabalhar. A Tabela 29 traz ainda que apenas 13,9% fazem o fazem. Este cenário indica uma realidade bastante negativa para o comprometimento com a organização.

Tabela 30 - Índices de concordância questão 39

	Discordo totalmente	discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
Tenho participado muito de treinamento oferecido pela DTCEA-BR/FAB	30.2	27.9	30.2	11.6	0
	58.1		30.2	11.6	

Fonte: dados de pesquisa

A Tabela 30 traz dados ainda mais preocupantes. Nela, 58,1 % afirmam participar de treinamentos frequentes oferecidos pela instituição, com somente 11,6% de participação efetiva. Mais uma vez, como uma função de extrema responsabilidade e que exige alta performance do operador, este desinteresse em treinamentos pode acarretar uma queda nos níveis de segurança na aviação.

Tabela 31 - Índices de concordância questão 40

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
Concordo que os rumos traçados pela DTCEA-BR a levem ao sucesso	16.3	46.5	25.6	11.6	0
	62.8		25.6	11.6	

Fonte: dados de pesquisa

De acordo com a Tabela 31, a maior parte dos controladores, 62,8%, acreditam que, mantendo-se os rumos hoje traçados pelo DTCEA-BR, o destino seria o fracasso. Apenas 11,6% acreditam no sucesso da instituição. Sinal de alarmante descrédito da organização junto aos seus funcionários.

O **fator comprometimento organizacional**, segundo Bedani (2006), avalia, além do comprometimento, a percepção de identidade e o envolvimento dos funcionários com a organização. Com um índice médio de discordância de 48,8%, e apenas 17,4% de concordância, este é o fator com um dos piores desempenhos dentro deste estudo de clima organizacional.

Este resultado aquece a discussão da preocupação com a evasão de profissionais citadas pela FEBRACTA, afinal, com essa pequena quantidade de pessoas realmente comprometidas com a instituição, fica difícil acreditar que, sem alguma grande mudança, seja possível alcançar o número ideal de 3420 operadores até 2014. Mais difícil ainda se for levado em conta a qualidade e o tempo de preparo exigido para boa formação deste profissional.

4.7 Fator trabalho em equipe

O penúltimo fator é o **trabalho em equipe**:

Tabela 32 - Índices de concordância questão 6

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
É grande a preocupação com a obtenção de resultados na TWR-BR	11.6	14.0	32.6	27.9	14
	25.6		32.6	41.9	

Fonte: dados de pesquisa

A Tabela 32 aponta que 41,9% dos respondentes acreditam que a preocupação com a obtenção de resultados é grande. 25,6% são o total de pessoas que discordaram desta afirmação, mostrando que os controladores da TWR-BR têm uma orientação a alcançar resultados.

Tabela 33 - Índices de concordância questão 11

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
Existe muita cooperação entre os membros da TWR-BR para a realização das atividades	2.4	21.4	31.0	33.3	11.9
	23.8		31.0	45.2	

Fonte: dados de pesquisa

Levando-se em conta a Tabela 33, é possível constatar que 45,2% dos membros da organização percebem um clima cooperativo, enquanto 23,8% não encontram este mesmo ambiente. Vale ressaltar quão necessária é a cooperação na prestação do serviço de tráfego aéreo, sendo importante o resultado constatado.

Tabela 34 - Índices de concordância questão 13

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
Na TWR-BR o compromisso com os serviços é assumido com disposição, sem precisar de cobrança da chefia	11.6	20.9	30.2	25.6	11.6
	32.6		30.2	37.2	

Fonte: dados de pesquisa

Na Tabela 34, percebe-se que a opinião dos respondentes quanto ao compromisso assumido sem a necessidade da cobrança da chefia é bem distinta, não possibilitando um julgamento preciso da informação. Mesmo assim, 37,2% acreditam na iniciativa individual, desprovida de cobrança. 32,6% discordam e 30,2% não se posicionaram nem positivamente nem negativamente.

Tabela 35 - Índices de concordância questão 25

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
Sou tratado com estima e respeito pelos colegas do meu setor	4.7	9.3	18.6	46.5	20.9
	14		18.6	67.4	

Fonte: dados de pesquisa

De acordo com a Tabela 35, 67,4% dos operadores se sentem respeitados e queridos pelos seus colegas de trabalho, contra apenas 14% que discordam. Este fato gera um ambiente agradável, sem grandes atritos entre os pares.

Tabela 36 - Índices de concordância questão 26

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
Os trabalhos desenvolvidos pela TWR-BR são percebidos como realização do grupo	0	16.7	33.3	33.3	16.7
	16.7		33.3	50	

Fonte: dados de pesquisa

Como visto na Tabela 36, para metade dos pesquisados por este trabalho, os serviços prestados são vistos como realização do grupo. 16,7% discordam desta afirmativa. Este sentimento de realização enquanto grupo proporciona um ambiente de união.

Tabela 37 - Índices de concordância questão 34

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
Na TWR-BR as pessoas estão preocupadas em acabar com o desperdício	26.2	31.0	26.2	11.9	4.8
	57.1		26.2	16.7	

Fonte: dados de pesquisa

O desperdício é um ponto fraco na TWR-BR. Segundo o exposto na Tabela 37, 57,1% entendem que os operadores desperdiçam o material ao qual se tem acesso, não se preocupando com a necessidade dos outros ou com as restrições financeiras da organização. Apenas 16,7% entendem o contrário.

Tabela 38 - Índices de concordância questão 37

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
Na TWR-BR, as pessoas sempre tomam iniciativa para realizar sua parte nos objetivos do DTCEA-BR	9.5	35.7	38.1	14.3	2.4
	45.2		38.1	16.7	

Fonte: dados de pesquisa

Na Tabela 38, 45,2% entendem que as pessoas não tomam a iniciativa para realizar os objetivos, fazendo-se necessária a cobrança do grupo. 16,7% acreditam na iniciativa de seus colegas de trabalho.

Tabela 39 - Índices de concordância questão 38

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
Na TWR-BR é constante a preocupação em se buscar uma melhor maneira de se fazer os trabalhos	9.3	30.2	25.6	30.2	4.7
	39.5		25.6	34.9	

Fonte: dados de pesquisa

A tabela 39 deixa claro que é bem dividida a opinião dos respondentes sobre a questão 38. Enquanto 39,5% acreditam que na TWR-BR impera um conformismo quanto à busca de novas maneiras de se realizar o trabalho, 34,9% acreditam que na instituição se busca sempre a melhoria dos processos vigentes.

O **fator trabalho em equipe** aponta se há o sentimento de cooperação, amizade e compreensão entre os pares. É bastante relevante no estudo do clima organizacional em uma organização que trabalha com o tráfego aéreo. Isso porque o trabalho de um membro está intimamente ligado ao do outro, sendo a equipe um dos alicerces do controle do espaço aéreo.

O fator apresentou um comportamento bastante específico, variando bastante dentro de cada questão. Enquanto os resultados referentes à realização, estima e respeito tiveram influências positivas, os referentes a desperdício e iniciativa pesaram negativamente. O índice médio de discordância foi de 31,8%, diante de 38,8% de concordância.

Para obter avanços neste fator, é necessário ampliar a conscientização de se praticar o uso responsável dos materiais e da importância de executar as coisas antes de ser alvo de cobranças, evitando o desgaste do grupo.

4.8 Fator reconhecimento

O ultimo fator é o **reconhecimento**:

Tabela 40 - Índices de concordância questão 5

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
Os bons trabalhos que executo são valorizados no meu local de trabalho	37.2	37.2	20.9	2.3	2.3
	74.4		20.9	4.6	

Fonte: dados de pesquisa

Para 74,4% dos operadores, conforme a Tabela 40, os bons trabalhos realizados não são valorizados no local de trabalho. Somente 4,6% dos pesquisados acreditam ter esta valorização. As opiniões dos pesquisados apresentam uma forte convergência.

Tabela 41 - Índices de concordância questão 20

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
Sempre recebo elogios pelos trabalhos de qualidade que realizo	46.5	20.9	20.9	11.6	0
	67.4		20.9	11.6	

Fonte: dados de pesquisa

Quanto aos elogios pelos trabalhos de qualidade, Tabela 41, 67,4% diz não recebê-los com frequência. Os que afirmam recebê-los somam apenas 11,6%, apontando novamente para uma forte convergência.

Tabela 42 - Índices de concordância questão 21

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
A DTCEA-BR inspira o melhor em mim para o meu progresso no desempenho do meu cargo	51.2	20.9	25.6	2.3	0
	72.1		25.6	2.3	

Fonte: dados de pesquisa

Na Tabela 42, ao focar a organização como fonte de inspiração para o progresso no desempenho do cargo, 72,1% não se sentem estimulados. Apenas 2,3% dizem ter estes incentivos. Nesta questão, as opiniões dos pesquisados são muito próximas.

Tabela 43 - Índices de concordância questão 23

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
Sempre sou reconhecido pelos trabalhos que realizo na TWR-BR.	32.6	37.2	23.3	4.7	2.3
	69.8		23.3	7	

Fonte: dados de pesquisa

Seguindo a tendência apresentada nas outras questões do fator, a Tabela 43 apresenta resultados negativos. 69,8% não se sentem reconhecido pelo que fazem. Somente 7% concordaram com a afirmativa, se sentindo de alguma forma reconhecidos.

Tabela 44 - Índices de concordância questão 42

	Discordo totalmente	Discordo	Mais ou menos	Concordo	Concordo totalmente
Já ocupei vários cargos desde que entrei no DTCEA-BR e sempre em níveis hierárquicos cada vez maiores	48.8	19.5	12.2	14.6	4.9
	68.3		12.2	19.5	

Fonte: dados de pesquisa

Na Tabela 44, 68,3% discordam da afirmativa de terem ocupados outros cargos, sempre com níveis hierárquicos maiores. Em contrapartida 19,5% afirmam ter tido este avanço profissional. Estes números são resultado da carreira militar que, para o controlador de voo, apresenta uma progressão profissional bastante limitada no que se refere a níveis hierárquicos.

O **fator reconhecimento**, que retrata quanto os funcionários se sentem reconhecido e valorizado no trabalho pelos colegas, obteve um resultado negativo. A média dos índices de discordância é de 70,4% contra apenas 9% de concordância. Este é um cenário altamente desestimulante, que proporciona funcionários desinteressados pelas especializações oferecidas pelo órgão. Esta barreira acaba prejudicando a qualidade dos serviços prestados.

Outro fato que chama atenção é que na totalidade dos itens avaliados neste fator, houve significativa convergência nas opiniões dos pesquisados, mostrando que o fator contribui para um clima organizacional forte.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O tema clima organizacional é amplamente citado na literatura, porém ainda precisa ser exaustivamente pesquisado, a fim de ser atingido um consenso. A grande maioria dos autores concorda que, mesmo sendo uma característica da organização, esta diretamente relacionado com a percepção dos funcionários. As divergências estão nos fatores que compõem o construto. É fato que cada organização tem suas especificidades, o que demanda uma certa flexibilidade nos pontos a se avaliar, contudo a extensa variedade encontrada nos modelos dificulta a comparação entre os estudos.

São inúmeras as vantagens proporcionadas por um clima organizacional positivo. Pesquisar sua situação é uma maneira objetiva de buscar soluções para os problemas com os funcionários, reduzindo a rotatividade, aumentando a qualidade dos profissionais e levando a organização ao sucesso, Bispo (2006).

Assim sendo, se destaca a importância e a necessidade de o clima ter uma gestão responsável na organização. Diante de todas as vantagens que um clima organizacional favorável pode trazer, o modelo para gestão proposto por Bedani (2006) se mostra como uma oportunidade, principalmente para a organização contemplada por este estudo. Afinal, as duas primeiras fases já foram aqui abarcadas (investigação e diagnóstico), restando dar continuidade com a intervenção, a comunicação, a implementação e o monitoramento do clima.

Esta pesquisa, de forma resumida, contou com a participação de todos os 44 controladores de tráfego aéreo do Aeroporto Internacional Juscelino Kubitschek. Ela apontou que todos os fatores estudados precisam de atenção especial por parte dos responsáveis pela administração da TWR-BR, porém alguns pontos se destacam e são mais emergenciais.

Devido ao alto índice de discordância atingido (superior a 50%), a carga de trabalho e o reconhecimento se mostraram como pontos fracos da organização. Observou-se ainda que são fatores fortes (coesos), pois as percepções convergiram na maioria dos casos, contribuindo de maneira significativa na composição do clima. Outro fator que apresentou um resultado negativo significativo foi o comprometimento

organizacional, obtendo 48% de discordância. Levanta-se aqui a hipótese de que este resultado tenha sido influenciado diretamente pela falta de reconhecimento e pela elevada carga de trabalho expostas.

Quanto aos outros fatores, cabe ressaltar que todos os resultados negativos foram superiores aos positivos, fazendo com que se considere o clima organizacional da TWR-BR de prejudicado a desfavorável.

Conforme previsto por Oliveira e Moraes (1999), tendo sido esta pesquisa do clima organizacional algo eventual, gerou desconfiança por parte de alguns operadores, o que pode ter interferido nos resultados alcançados. Outro obstáculo foi o fato de os controladores de voo trabalharem por escala, dificultando a tarefa de atingir toda a população.

Espera-se que as informações coletadas por este estudo sejam usadas no sentido de melhorar o ambiente de trabalho dos controladores de voo da TWR-BR, diminuindo a perda de operadores preparados para outras áreas de atuação profissional e aumentando a segurança na aviação brasileira.

Uma sugestão para outros estudos seria aumentar o escopo da avaliação do clima organizacional para os demais órgãos operacionais de tráfego aéreo. Com isso, gerar uma comparação entre as realidades vividas por estes profissionais, possibilitando identificar se a insatisfação com o clima experimentado é uma característica da TWR-BR ou se é um sentimento geral, enraizado na cultura organizacional da FAB como um todo. Outra possibilidade de pesquisa é avançar na busca de fatores consensuais e de correlações entre eles, facilitando a comparação e o entendimento do clima organizacional e de sua volatilidade.

Com todo o exposto, conclui-se que foi possível alcançar os objetivos a que se propôs este estudo, verificando que a percepção dos controladores quanto ao clima organizacional é desfavorável. Além disso, foram apurados que os fatores, de acordo com a proposta de Bedani (2006), que têm uma influência negativa na realidade do construto são carga de trabalho, condições de trabalho, reconhecimento e comprometimento organizacional. Já os que têm influência positiva são estilo de gerência, trabalho em equipe e clareza organizacional e padrão de desempenho.

6 REFERÊNCIAS

ANAC. **Anuário do transporte aéreo**. 1. ed. Brasília: 2010. Disponível em: <<http://www2.anac.gov.br/estatistica/anuarios.asp>>. Acessado em: 11 set 2011.

BEDANI, M. Clima organizacional: investigação e diagnóstico: estudo de caso em agências de viagens e turismo. **Revista Eletrônica Internacional de la Unión Latinoamericana de Entidades de Psicología**, n. 7, agosto. 2006. Disponível em: <<http://www.psicolatina.org/Siete/clima.html>>. Acesso em: 14 set 2011.

BEDANI, M. Efetividade das equipes de trabalho: clima organizacional como variável preditora de desempenho. **XXI ENANPAD**. Rio de Janeiro, 2007.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Revista Produção**. São Paulo: v. 16, n. 2, p. 258-273, Maio/Ago. 2006.

CARVALHO-SILVA, A. R. **Clima social da organização, motivação e aprendizagem no trabalho**. Dissertação (Mestrado em psicologia social, do trabalho e das organizações). Universidade de Brasília – Instituto de Psicologia. Brasília. 2008.

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

DECEA. **O Decea**. Rio de Janeiro: Disponível em: <<http://www.decea.gov.br/o-decea>>. Acesso em: 18 out 2011

FORÇA AÉREA BRASILEIRA. **Nota oficial**: Esclarecimento sobre reportagem do fantástico exibida em 07/08/2011. Brasília. 2011. Disponível em: <<http://www.fab.mil.br/portal/capa/index.php?mostra=8021>>. Acesso em: 16 out 2011.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos: Um enfoque profissional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

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

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

LEITÃO, J. S. S. Clima organizacional na transferência de treinamento. **Revista de administração**, São Paulo: v. 31, n. 3, p. 53-62, jul/set. 1996.

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

MAGRO, D. **Um estudo sobre o clima organizacional da UDESC**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Estado de Santa Catarina – Centro de Ciências da Administração. Florianópolis. 2005.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

MCKINSEY & COMPANY. **Estudo do setor de transporte aéreo do Brasil**: Relatório consolidado. Rio de Janeiro: 2010. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivo/s/empresa/pesquisa/chamada3/relatorio_consolidado.pdf>. Acesso em: 17 out 2011.

MELLO, M. S. O. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho**: um estudo de caso da empresa Herbarium. Dissertação (mestrado em engenharia da produção). Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de pós-graduação em engenharia da produção. Florianópolis. 2004.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996

OLIVEIRA, N e MORAES, L. F. R. Clima organizacional: Discussões metodológicas sobre a implantação de uma pesquisa no banco do Brasil s/a. **XXIII Enanpad**. Foz do Iguaçu, 1999.

PEREIRA, L. A. **Poder e clima organizacional**: um estudo de caso em uma empresa petroquímica. Dissertação (mestrado em administração). Universidade Federal da Bahia – Escola de Administração. Salvador. 2003.

PILOTO BRASIL. **Controladores de voo**. Disponível em: <http://portal.pilotobrasil.com.br/controladores_de_voo.php>. acesso em: 15 out 2011.

PORTAL FERBRACATA. **Evasão de controladores de tráfego aéreo preocupa.** Disponível em: < <http://www.febracta.com/portal/225>>. Acessado em 20 nov 2011.

PUNTES-PALACIO, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de administração**, São Paulo: v. 37, n. 3, p. 96-104, jul/set. 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SBRAGIA, R. Um estado empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de administração**, São Paulo: v. 18, n. 2, p. 30-39, abr/jun. 1983.

SEVERINO, A. F. **Força do clima**: o papel do consenso intragrupo, Dissertação (Mestrado em psicologia social, do trabalho e das organizações). Universidade de Brasília – Instituto de Psicologia. Brasília. 2010.

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

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

XAVIER, O. E. Clima organizacional na pesquisa agropecuária: percepções e aspirações **Revista de administração**, São Paulo: v. 21, n. 4, p. 33-48, out/dez. 1986.

ANEXOS

Anexo A – Questionário de Clima Organizacional



Universidade de Brasília

Prezado(a) respondente, esta pesquisa faz parte de um trabalho de conclusão do curso de Administração de Empresas da UnB, com o objetivo de pesquisar sobre sua percepção quanto ao Clima organizacional predominante na TWR-BR

Não é necessário se identificar, as respostas serão tratadas confidencialmente, mantendo o sigilo e privacidade dos participantes.

Este questionário é dividido em duas partes:

1. A primeira busca levantar dados que caracterizem os respondentes deste instrumento, como idade, sexo, entre outros, e deve ser respondido marcando um x na opção na qual você se encaixa.
2. A segunda se refere à sua percepção quanto ao clima organizacional vivenciado, e é composta por 42 afirmativas. Cada item deve ser respondido marcando de 1, se você discorda completamente, a 5, no caso de total concordância. Os números 2, 3 e 4 são intermediários desta escala.

Muito obrigado pela participação!

1ª Parte

1. Qual o seu sexo?

- a) Masculino
- b) Feminino

2. Qual a sua idade?

- a) menos de 20
- b) de 21 a 24
- c) de 25 a 30
- d) de 31 a 40
- e) 41 ou mais

4. Qual seu grau de escolaridade?

- a) ensino médio completo
- b) ensino superior incompleto
- c) ensino superior completo
- d) mestrado, doutorado, entre outros

3. Qual o seu tempo de serviço na TWR-BR?

- a) Menos de 2 anos
- b) de 2 a 5 anos
- c) de 5 a 10
- d) de 10 a 20
- e) mais de 20 anos

5. Você exerce alguma função além da de operador, por exemplo, instrutor, supervisor, SGSO, TSCEA, ou outra qualquer?

- a) Sim
- b) Não

2ª Parte

Responda os itens de acordo com sua percepção, onde:

1.discordo totalmente 2.discordo 3.mais ou menos 4.concordo 5.concordo totalmente

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

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