

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

VIKTOR MATTHEW MENDES DA SILVA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA PRÓ-REITORIA DE
PESQUISA E INOVAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE (PROPI – IFRN)**

NATAL/RN

2018

VIKTOR MATTHEW MENDES DA SILVA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA PRÓ-REITORIA DE
PESQUISA E INOVAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE (PROPI – IFRN)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Patrícia Whebber Souza de Oliveira, Dra.

NATAL/RN

2018

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN
Sistema de Bibliotecas - SISBI
Catalogação de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Silva, Viktor Matthew Mendes da.

Clima organizacional: um estudo de caso na Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (PROPI - IFRN) / Viktor Matthew Mendes da Silva. - 2018.

41f.: il.

Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas. Natal, RN, 2018.

Orientador: Profa. Dra. Patrícia Whebber Souza de Oliveira.

1. Clima Organizacional - Monografia. 2. Cultura Organizacional - Monografia. 3. Motivação- Monografia. 4. Escala de Clima Organizacional - ECO - Monografia. I. Oliveira, Patrícia Whebber Souza de. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/UF/Biblioteca do CCSA

CDU 005.95:35

VIKTOR MATTHEW MENDES DA SILVA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA PRÓ-REITORIA DE
PESQUISA E INOVAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE (PROPI – IFRN)**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso de
Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do
Norte, como requisito para a obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Aprovado em 12/12/2018

BANCA EXAMINADORA

Prof. Patrícia Whebber Souza de Oliveira, D. Sc.
UFRN – Presidente da Banca

Prof. Gabriel Martins de Araujo Filho, D. Sc.
UFRN – Examinador interno

Prof. Antônio Carlos Ferreira, M. Sc.
UFRN – Examinador interno

NATAL/RN

2018

RESUMO

O presente trabalho aborda o conceito de clima organizacional, na qual refere-se ao ponto de vista dos funcionários em relação ao campo de trabalho e sua devida organização, ainda debate conceitos quanto as possíveis variáveis que influencia nessa temática, como cultura da empresa, motivação, dentre outros pontos. O objetivo principal é verificar a situação do clima organizacional na Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, bem como os fatores que têm maior influência sobre ele. A metodologia da pesquisa possui caráter quantitativo em forma de estudo de caso, a amostra desse estudo foi de 12 funcionários, aos quais foi solicitado responder, presencialmente e de forma auto administrada, um questionário estruturado: a Escala de Clima Organizacional – ECO, que dimensiona a influência de 5 fatores no clima organizacional. A análise de resultados se deu separadamente por cada fator proposto no questionário, obtendo cada item um uma média, sendo: 1- Apoio a chefia de organização: 4,2; 2- Recompensa: 3,1; 3- Conforto físico: 4,2; 4- Controle e pressão: 2,8 (essa questão foi analisada com a lógica contrária); e 5- Coesão entre colegas: 4,3. Com os dados coletados na amostra foi possível identificar que o clima organizacional na Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação do IFRN é bom e, no geral, tem médias positivas, sendo “Recompensa” o fator de menor satisfação entre os respondentes. Ainda que não tenha tido uma avaliação preocupante, é um importante indicador para os gestores planejarem a longo prazo.

Palavras chave: Clima Organizacional. Cultura Organizacional. Escala de Clima Organizacional – ECO. Motivação.

ABSTRACT

The present work deals with the concept of organizational climate, in which it refers to the employees' point of view in relation to the field of work and its due organization. It also discusses concepts about the possible variables that influence this theme, such as company culture, motivation, among other points. The main objective is to verify the level of the organizational climate at the IFRN's Pro-Rectorate of Research and Innovation, as well as the factors that contribute to it the most. The method of the research is quantitative in the form of a case. The sample of this study is 12 employees, who answered the collection instrument, a structured questionnaire - the Organizational Climate Scale – ECO - applied in to discover the main influencing factors in the organizational climate. The results analysis was done separately for each element proposed in the questionnaire, each item being an average, they are “Support by the leadership and by the organization”: 4.2; “Reward: 3.1”, “Physical comfort: 4.2”, “Control and pressure”: 2,8 (this issue was analyzed with the opposite logic) and “Cohesion among colleagues”: 4.3. With the data collected in the sample, it was possible to identify that the organizational climate at the IFRN's Pro-Rectorate of Research and Innovation was good, with positive averages. Even though it is not worrisome, it is important to emphasize the element “reward” which had the worst evaluation among the five and deserves to be noticed by the managers.

Key words: Organizational climate. Organizational culture. Motivation. Organizational Climate Scale - ECO.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A hierarquia das necessidades, segundo Abraham Maslow.....	23
--	-----------

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro metodológico (delineamento de pesquisa)	29
Quadro 2 – Quadro metodológico (instrumento de coleta - questionário).....	30
Quadro 3 – Itens com maior e menor média por fator	35

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Médias dos fatores do Clima Organizacional	32
---	-----------

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	11
1.2 CONTEXTO E PROBLEMA	12
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 Objetivo geral	12
1.3.2 Objetivos específicos	12
1.4 JUSTIFICATIVA	13
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	15
2.1.1 Construção e validação da escala de clima organizacional - ECO	17
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	17
2.2.1 O que é uma cultura organizacional	17
2.2.2 A cultura e o clima organizacional	19
2.2.3 As disfunções da cultura organizacional	20
2.3 MOTIVAÇÃO.....	21
2.3.1 Definição	21
2.3.2 A teoria das relações humanas	21
2.3.3 A teoria da hierarquia das necessidades	22
2.3.4 A teoria dos dois fatores	23
2.3.5 Teorias da avaliação cognitiva	25
2.3.6 Teoria do estabelecimento de objetivos	26
2.3.7 Teoria da equidade	27
2.3.8 Motivação no setor público	28
3 METODOLOGIA	29
3.1 TIPO DE PESQUISA	29
3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS	29
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA.....	30
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS	31
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	32
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	37

REFERÊNCIAS.....	38
ANEXO	39

1 INTRODUÇÃO

Clima organizacional é uma área de grande importância na Gestão de Pessoas para entender a relação do trabalhador com seu local de trabalho.

(...) Devido às rápidas mudanças que vêm ocorrendo nos anos da globalização, as empresas têm tentado conhecer melhor a dinâmica da vida organizacional, buscando identificar como trabalhadores expostos a uma série de estímulos oriundos da organização e do ambiente de trabalho têm percepções similares e atribuem significados semelhantes aos aspectos importantes da vida organizacional. Segundo Schneider e Reichers (1983) estas percepções constituem a base do clima organizacional. (MARTINS, 2008, p. 31).

Diante disso, o objetivo principal deste trabalho é analisar o clima organizacional da Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (PROPI-IFRN) e os objetivos específicos para alcançá-lo são: identificar o impacto do apoio da chefia e da organização no clima organizacional; identificar o impacto da recompensa no clima organizacional; identificar o impacto do conforto físico no clima organizacional; identificar o impacto do controle e pressão no clima organizacional e; identificar o impacto da coesão entre colegas no clima organizacional.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação (PROPI) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN) é responsável pela política de desenvolvimento científico e tecnológico institucional, tendo como objetivos gerais: • promover a pesquisa básica e aplicada entre os estudantes e servidores da Instituição; • estimular o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas, de forma a estender seus benefícios à comunidade; • realizar ações para difundir a pesquisa e a inovação como elemento propulsor da educação de qualidade associada ao desenvolvimento socioeconômico. Para tanto, possui atuação sistêmica em estreita articulação com os respectivos órgãos de pesquisa e inovação dos 21 campi que compõem o IFRN, localizados nas principais cidades-polo do estado. A atuação da PROPI-IFRN compreende duas grandes dimensões integradas que abrangem doze áreas estruturantes, sendo elas:

1. Desenvolvimento científico e inovação tecnológica (DITEC): Projetos de Pesquisa e Inovação; Grupos de Pesquisa; Parcerias Interinstitucionais; Incubadoras Tecnológicas; Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologias e; Gestão da Inovação.
2. Produção e comunicação técnico-científica (COEDI): Pós-Graduação; Editora IFRN; Comunicação Técnico-Científica; Bases de Dados; Revistas Científicas e; Eventos Técnico-Científicos.

1.2 CONTEXTO E PROBLEMA

Clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização. (MARTINS, 2008, p.33).

Diante do exposto, este trabalho tem a perspectiva de responder ao seguinte questionamento: **Como está o clima organizacional da Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral dessa pesquisa é avaliar o clima organizacional da Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação do IFRN.

1.3.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar a visão dos servidores sobre o apoio da chefia e da organização;
- Identificar a visão dos servidores sobre as formas de recompensa utilizadas pela organização;

- Identificar a visão dos servidores sobre o conforto físico na organização;
- Identificar a visão dos servidores sobre o controle e pressão exercidos pela chefia e pela organização;
- Identificar a visão dos servidores sobre a coesão entre os colegas de trabalho.

1.4 JUSTIFICATIVA

Martins (2008, p.33) relaciona o clima organizacional a fatores como rendimento no trabalho e motivação “O clima organizacional pode influenciar a satisfação e o rendimento no trabalho (Alvarez, 1992; Toro, 2001) e a motivação dos trabalhadores no trabalho (Toro, 2001).” E que, em consequência disso, funciona como “regulador da produtividade dos funcionários e da empresa como um todo” (p. 33).

Um melhor conhecimento do clima organizacional pode colaborar para a melhoria da qualidade de vida do homem no trabalho, para a otimização do desempenho das organizações e para o esclarecimento das relações entre esta e outras variáveis do comportamento organizacional (Martins et al., 2004). (MARTINS, 2008, p.33).

Empiricamente, observa-se que apesar dos entraves – sejam orçamentários, sejam pelo tamanho da equipe, por exemplo – a PROPI-IFRN tem um alto atingimento de metas e objetivos, principalmente se comparada a outros setores dentro da instituição. Esse cenário é sempre ligado pelos colaboradores ao excelente relacionamento dos entre os membros do setor e entre eles e a chefia.

A partir dessas observações, da importância estratégica e da contribuição que o clima organizacional tem para o atingimento de metas e trabalho em equipe, espera-se com esse estudo, através de instrumentos científicos e da literatura registrar e analisar o clima organizacional da PROPI-IFRN, bem como os fatores que mais contribuem positivamente e negativamente para sua situação.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está dividido em cinco capítulos. Inicialmente é apresentada a parte introdutória do trabalho, onde consta a caracterização da empresa estudada, contextualização e problema da pesquisa, objetivos gerais e específicos e a

justificativa do estudo. Sequencialmente, é feita a revisão da literatura no referencial teórico. O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, abordando o tipo de pesquisa, a população e amostra compreendida, o plano e a técnica de coleta de dados. No capítulo quatro se faz a apresentação, análise e interpretação dos dados coletados na pesquisa. E, por fim, têm-se as considerações finais de tudo que foi abordado no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Robbins (2010, p. 505), clima organizacional refere-se às “percepções comuns que os funcionários de uma organização têm com relação à empresa e ao ambiente de trabalho”. A partir das percepções de cada colaborador, pode-se constatar seu grau de satisfação com o ambiente de trabalho e, partir da análise das percepções do grupo, entender quais variáveis mais intervêm no clima organizacional. Sobre a importância de entender as consequências desse conceito, Martins (2008, p. 31) afirma que “Clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização.”

Até 1985 poucos pesquisadores haviam estudado clima organizacional (Schneider, 1985). Este termo era citado somente por autores interessados na qualidade de vida no trabalho (Martins, 2000; Martins et al., 2004; Toro, 2001). Todavia, na década de 1990, o estudo do clima organizacional ganhou fôlego. Nessa década aparecem muitos estudos do clima em instituições escolares (Toro, 2001), em hospitais, em organizações financeiras e em organizações em geral (Tamayo, 1999). (MARTINS, 2008, p. 31).

Do ponto de vista estratégico, o estudo do clima organizacional interessa às organizações porque, segundo Martins (2008, p.33) “essas percepções compartilhadas (...) alimentam a formação de juízos/opiniões acerca da realidade de trabalho. Os juízos, por sua vez, determinam as ações, reações e decisões das pessoas (...)” Ainda falando sobre estratégia e sobre como o clima organizacional pode contribuir com a organização, a autora faz considerações sobre satisfação, rendimento no trabalho e motivação:

O clima organizacional pode influenciar a satisfação e o rendimento no trabalho (Alvarez, 1992; Toro, 2001) e a motivação dos trabalhadores no trabalho (Toro, 2001). Isto funciona como regulador da produtividade dos funcionários e da empresa como um todo (Toro, 2001). Um melhor conhecimento do clima organizacional pode colaborar para a melhoria da qualidade de vida do homem no trabalho, para a otimização do desempenho das organizações e para o esclarecimento das relações entre esta e outras variáveis do comportamento organizacional (Martins et al., 2004). (MARTINS, 2008, p.33).

No início do desenvolvimento dos estudos sobre clima organizacional da

década de 1980, havia ainda confusão sobre o conceito, como lembra Martins (2008, p. 31):

A primeira dessas confusões foi compreender clima organizacional como sinônimo de clima psicológico. A necessidade de distinção entre estes dois conceitos fez com que os estudiosos, depois de muitas discussões e investigações, concluíssem que clima organizacional é constituído por elementos cognitivos, enquanto clima psicológico constitui-se de elementos afetivos. Autores como James e Jones (1974) e Schneider e Reichers (1983) distinguem os termos, conceituando clima psicológico como o significado da ligação individual no contexto de trabalho e clima organizacional como percepções ligadas a um aspecto particular do trabalho, partilhadas pelos trabalhadores (Martins, 2000).

Além da distinção do conceito de clima psicológico, Martins (2008, p. 32) ainda faz a distinção entre os conceitos de clima organizacional e dois outros construtos - satisfação no trabalho e cultura organizacional. Sobre a diferença do conceito de satisfação no trabalho ela discorre: “Satisfação no trabalho pode ser definida como “julgamento avaliativo, positivo ou negativo, que o trabalhador faz sobre seu trabalho ou situação de trabalho” (MARTINS, 2008, p. 32). Diferenciando de clima organizacional por esse último ser “formado por percepções compartilhadas pelos trabalhadores.”

Na avaliação de satisfação verifica-se o quanto o empregado “gosta ou não” de determinados aspectos do ambiente organizacional; na avaliação de clima organizacional verifica-se a percepção, a descrição da ausência ou da presença destes aspectos. Portanto, clima organizacional é uma variável de natureza cognitiva, enquanto satisfação no trabalho é uma atitude e, como tal, composta por elementos afetivos e cognitivos (Martins, 2000; Tamayo, 1999). (MARTINS, 2008, p. 32).

Outro conceito tratado como similar ao de clima organizacional é o de cultura organizacional. Martins (2008, p. 32), no entanto, afirma que “a evolução dos estudos mostra uma distinção nítida entre os construtos” e faz a seguinte diferenciação:

Clima está relacionado às percepções e interpretações comuns das dimensões das atividades, do ambiente e das políticas que caracterizam a organização (Brown e Leigh, 1996; Martins, 2000; Tamayo, 1999). Cultura está mais voltada para a compreensão e para o compartilhamento do sistema de normas e de valores que dão origem às políticas e às atividades da organização e para os modos através dos quais eles são comunicados e transmitidos (Martins, 2000; Schneider, 1985). Dessa forma, cultura seria formada por padrões de referência criados por um dado grupo que influenciam o modo de perceber, pensar e sentir dos membros deste grupo. (MARTINS, 2008, p.32).

2.1.1 Construção e validação da escala de clima organizacional - ECO

Construída e validada por Martins (2008, p.34), a Escala de Clima Organizacional, segundo a autora, tem “objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional.”

A ECO é resultado de um longo estudo empírico que demonstrou sua validade (qualidade psicométrica que verifica se a escala realmente mede o que se propõe a medir) e sua fidedignidade (cálculos do alfa de Cronbach para verificação da confiabilidade, outra qualidade psicométrica que avalia se a escala mede com precisão). Ressalte-se que estas características psicométricas só permanecem se a ECO for utilizada sem alteração de qualquer de suas partes (...). (MARTINS, 2008, p.36).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

2.2.1 O que é uma cultura organizacional

De acordo com Robbins (2010, p. 501), “a cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais”.

A cultura de uma organização é sentida pelos membros a partir do sentimento de compreensão que eles têm a respeito dela e compartilham entre si – mesmo sem perceber – e que serve de base para o trabalho e comportamento deles. (ROBBINS, 2010, p. 501).

Por se referir à maneira pela qual os funcionários percebem e descrevem seu ambiente de trabalho, cultura organizacional é um conceito descritivo, diferente dos estudos do clima organizacional e da satisfação com o trabalho, por exemplo, que são conceitos avaliativos, onde a avaliação que os trabalhadores fazem do ambiente é o que interessa.

Robbins (2010, p.501) esclarece que “por ser uma percepção comum mantida pelos membros da organização, espera-se que, independentemente do nível hierárquico e do histórico fora e dentro da organização, os indivíduos descrevam a cultura organizacional de forma convergente”. Essa probabilidade, no entanto, não isenta as organizações de abrigarem subculturas em seu interior. “A maioria das organizações possui uma cultura dominante e diversas subculturas” (ROBBINS, 2010, p. 502). A cultura dominante é aquela que expressa os valores essenciais

compartilhados pela maioria dos membros da organização, enquanto as subculturas expressam valores compartilhados dentro de alguns grupos da organização. São chamados de “valores essenciais” aqueles valores básicos ou dominantes compartilhados por todos os membros da organização. A esses valores essenciais (cultura dominante) podem ser acrescentados os valores específicos dos departamentos, níveis hierárquicos ou da região, por exemplo. Essas características variáveis e secundárias formam as subculturas. Lacombe (2009, p.216) traz ainda o conceito de “contracultura”:

Se se desenvolve uma cultura que *confronta* a cultura estabelecida na empresa, ela se torna uma contracultura. Contraculturas podem ser muito nocivas, mas, em alguns casos, apesar da sua aparência adversária, podem ter vantagens, como válvulas de escape para dissidentes e como testes para novas ideias.

Além de coesão, lealdade e comprometimento organizacional, uma cultura forte “reduz o índice de rotatividade de seus membros, pois demonstra um elevado grau de concordância sobre o que a organização representa.” (ROBBINS, 2010. p. 503). Além de aumentar o comprometimento organizacional e a coesão entre os membros a partir da aceitação e assimilação dos valores da organização, uma cultura organizacional forte, bem difundida, é também um caminho alternativo às papeladas geradas por regulamentos e manuais com objetivo de orientar o comportamento dos funcionários.

Uma formalização intensa na organização gera previsibilidade, ordem e consistência. Uma cultura organizacional forte pode fazer o mesmo sem necessidade de documentação escrita. Portanto, podemos encarar a cultura organizacional forte e a formalização como dois caminhos diferentes para chegar ao mesmo fim. (ROBBINS, 2010. p. 503).

Quando formalizada, a cultura organizacional é explicitada por meio de documentos oficiais. Lacombe (2009, p. 217) explica:

A cultura pode ser explicitada por meio de códigos de ética, declarações de princípios, credos, ou, simplesmente, por meio do conjunto das políticas e normas da organização. Quando se explicita a cultura, temos uma *cultura oficial*, que são os valores e ideais estabelecidos pela alta administração, os quais podem coincidir ou não com o que é praticado.

Em contraponto à cultura oficial, que é idealizada e imposta a partir do nível estratégico das organizações, há a *cultura real*. Lacombe (2009, p. 217) defende que a cultura real é mais capaz de revelar a crença e os julgamentos da alta administração

do que qualquer documento escrito: “A melhor maneira de identificar a *cultura real* é observar as preocupações, as decisões e as prioridades da alta administração: as recompensas, as promoções, punições, demissões e as razões que ocasionaram essas decisões”.

Uma cultura organizacional bem delimitada é capaz de estimular o comprometimento dos seus integrantes com um interesse comum à toda a organização, maior que o interesse individual de cada um. De acordo com Robbins (2010, p. 504):

A cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa, fornecendo os padrões adequados para aquilo que os funcionários devem fazer ou dizer. Finalmente, ela serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamento dos funcionários. (...) A cultura define as regras do jogo.

2.2.2 A cultura e o clima organizacional

A cultura organizacional é grande influenciadora do clima organizacional. Isso acontece porque a partir da cultura – ou seja, dos valores perpetuados e das práticas encorajadas pela organização – “a percepção dos membros da organização e do ambiente de trabalho pode ser positiva ou negativa” (ROBBINS, 2010).

Dezenas de dimensões do clima têm sido estudadas, incluindo segurança, justiça, diversidade e serviço ao cliente, para citar apenas algumas. Uma pessoa que encontra um clima positivo de desempenho pensará em fazer um bom trabalho com mais frequência e acreditará que os outros apoiarão o sucesso dele ou dela. Aqueles que encontrarem um clima de diversidade positivo se sentirão mais confortáveis em colaborar com seus colegas de trabalho independentemente do contexto demográfico. O clima também influencia os hábitos adotados pelas pessoas. Se o clima de segurança é positivo, todos utilizam equipamentos de segurança e seguem procedimentos seguros mesmo que, individualmente, eles em geral não pensem com muita frequência sobre a própria segurança. (ROBBINS, 2010, p. 505).

A percepção que os membros de uma organização têm dela influencia, conseqüentemente, seus hábitos no ambiente de trabalho que, por sua vez, podem ter impacto no cliente/usuário, como uma reação em cadeia. Robbins (2010, p. 505) afirma que “um clima organizacional positivo no ambiente de trabalho também está associado a um alto nível de satisfação do cliente e a um bom desempenho financeiro”.

Apesar da relação entre os dois conceitos, Martins (2008, p.32) faz uma

distinção entre eles:

Clima organizacional envolve alguns elementos da cultura, mas é mais superficial do que esta. Pode-se afirmar que clima é parte da cultura e está relacionado ao que pode ser experimentado de modo mais imediato (Tamayo, 1999). Para Toro (2001), cultura organizacional inspira as filosofias gerenciais e as práticas administrativas e estas moldam o clima organizacional.

Conclui-se que a cultura e o clima organizacional são dimensões intrínseca, pois ao ser inserido numa organização, o indivíduo passa a ter seu comportamento moldado a ela. Suas atitudes, suas vontades e suas ideias são condicionadas aos valores, às políticas e às normas da empresa. “Quanto maior o ajustamento das necessidades e valores das pessoas com os da empresa, tanto maior tende a ser a motivação e, em consequência, tanto melhor o clima organizacional”. (LACOMBE, 2009, p. 221).

2.2.3 As disfunções da cultura organizacional

Quando bem trabalhada e alinhada com os objetivos organizacionais, a cultura tem funções benéficas aos funcionários e à organização como um todo. No entanto, existem aspectos potencialmente disfuncionais da cultura organizacional que não podem ser ignorados. Robbins (2010, p. 506) discorre sobre quatro aspectos de culturas organizacionais fortes que podem afetar a eficácia da organização: institucionalização, barreira à mudança, barreira à diversidade, barreira à aquisição e fusões.

A “institucionalização” acontece quando uma organização passa a ser valorizada por si só e não pelos bens e serviços que produz. “(...) o comportamento e hábitos que deveriam ser questionados e analisados passaram a ser naturais, o que pode sufocar a inovação(...)” (ROBBINS, 2010, p. 506). A “barreira à mudança” acontece quando a cultura arraigada não acompanha as mudanças externas às quais a organização deveria se adaptar, quando “(...) os valores compartilhados não estão em concordância com aqueles que poderiam melhorar a eficácia da organização” (ROBBINS, 2010, p. 506). “Barreira à diversidade” é a disfunção que uma cultura forte assume ao limitar a amplitude de valores e estilos aceitáveis, exigindo que os funcionários “podem” suas diferenças e se ajustem excessivamente: “Como os comportamentos diversificados e os pontos fortes específicos das pessoas tendem a

diminuir quando elas tentam se adaptar, as culturas fortes podem se tornar um passivo ao eliminar efetivamente tais vantagens” (ROBBINS, 2010, p. 506). E, por fim, quando fala em “barreira a aquisições e fusões”, Robbins sinaliza a importância de considerar em processos de aquisições e fusões de organizações, além de vantagens financeiras e sinergia de produtos, a compatibilidade cultural entre elas: “(...) e possibilidade de o negócio dar certo está mais relacionada ao grau em que as duas culturas são compatíveis entre si” (ROBBINS, 2010, p. 506).

2.3 MOTIVAÇÃO

2.3.1 Definição

Robbins (2010, p.196) define motivação como “o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta”. Essas três variáveis, explica o autor, estão vinculadas, pois a *intensidade* (esforço) só é produtiva quando a *direção* é favorável ao objetivo e a *persistência*, que diz respeito ao tempo que uma pessoa consegue manter esse esforço, é suficiente para alcançar o objetivo. “Os indivíduos motivados mantem-se na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos” (ROBBINS, 2010, p. 197).

2.3.2 A teoria das relações humanas

A teoria das relações humanas surgiu na década de 1930 e tem como principal base as ideias de Elton Mayo. Essa teoria entende que as organizações são compostas não apenas de processos, regras e máquinas, mas que as pessoas têm um papel fundamental para seu sucesso. “Baseada no princípio de que a remuneração não era suficiente para motivar os empregados a conseguir resultados favoráveis, ela preconizava que era necessário manter o moral do pessoal elevado e, para isso, o importante seria manter um ambiente agradável e humano na empresa, além da remuneração adequada.” (LACOMBE, 2009, p. 136). É importante salientar que, mesmo sendo uma visão simples, essa teoria serviu de base para futuros estudos sobre motivação, como explica Lacombe (2009, p. 136), “(...) pela inexistência de estudos mais profundos (...)”.

2.3.3 A teoria da hierarquia das necessidades

A teoria da hierarquia das necessidades foi desenvolvida por Abraham Maslow. Segundo o autor, cada ser humano possui uma hierarquia de cinco tipos de necessidades, que, na ordem crescente são: fisiológica, segurança, social, de estima e de auto realização. A partir da teoria de Maslow, Lacombe (2009, p. 129) explica que uma necessidade é um motivador de comportamento até que seja satisfeita: “O que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas. O progresso é causado pelo esforço das pessoas para satisfazer as suas necessidades”. Logo, como explica Robbins (2010, p. 198) “(...) de acordo com essa teoria, mesmo que nenhuma necessidade possa ser totalmente preenchida, uma substancialmente satisfeita não motiva mais. (...) a próxima torna-se a dominante.”.

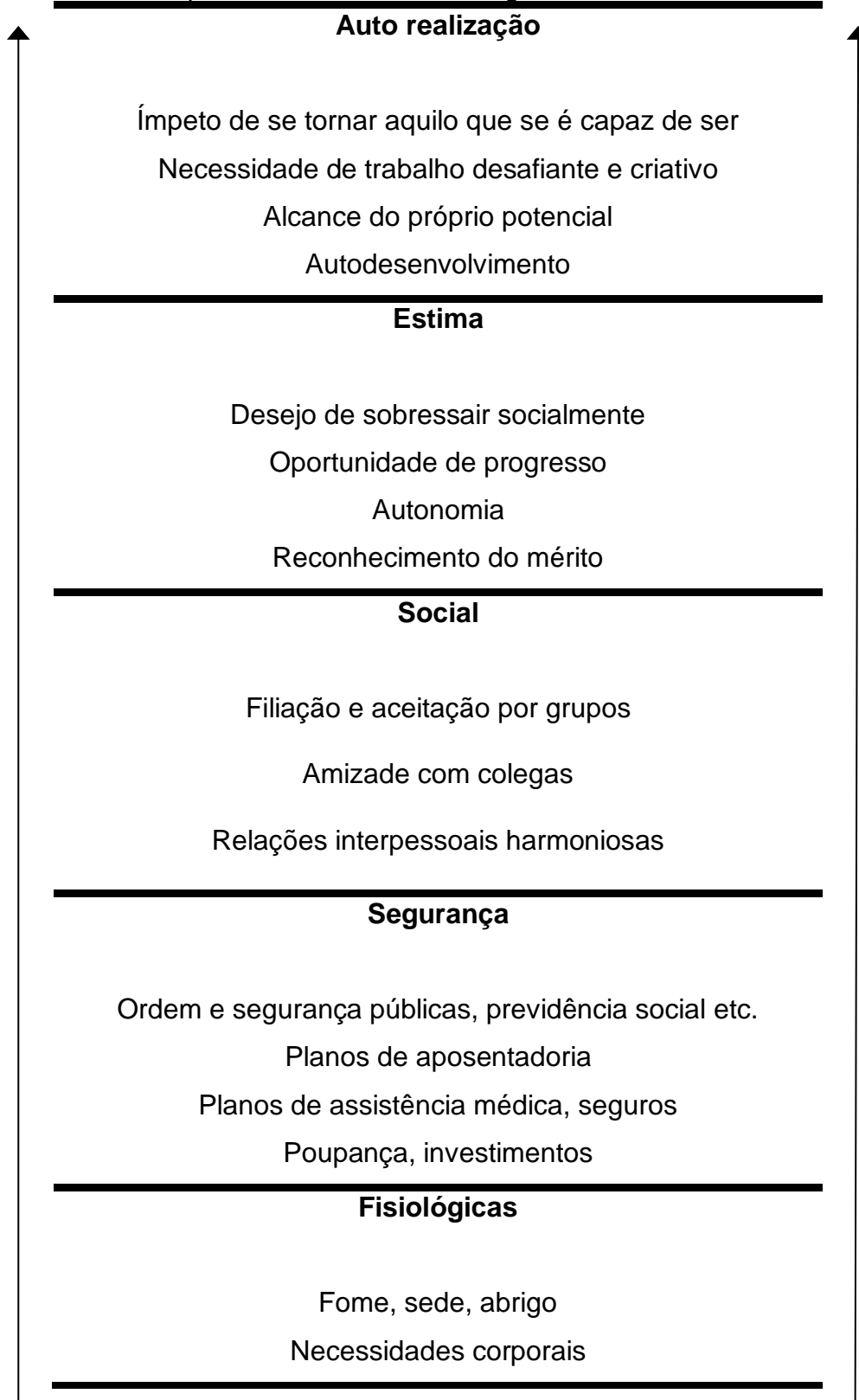
Tendo como base a teoria de Maslow, Morgan (2002) sugere algumas medidas que as organizações podem tomar para ajudar os colaboradores a suprir as necessidades básicas e alcançar o último estágio - da auto realização - onde podem contribuir com valor e se autodesenvolver junto à organização:

- a) Auto realização: estímulo ao envolvimento completo do empregado; Trabalho como dimensão importante da vida do empregado.
- b) Autoestima: cargos que permitam a realização, autonomia, responsabilidade e controle pessoal; Trabalho fortalecendo a identidade pessoa; Reconhecimento por bom desempenho (por exemplo, promoções, prêmios de “empregado do mês”).
- c) Social: organização de trabalho que permita a interação com os colegas. Possibilidades de atividades sociais e esportivas. Festas e passeios do escritório e da fábrica.
- d) Previdência: planos de pensão e de saúde. Garantia de emprego. Ênfase nos planos de carreira dentro da organização.
- e) Psicológicos: salários e remunerações; Condições de trabalho seguras e agradáveis. (p. 58)

Robbins (2010) faz uma observação sobre a fragilidade científica da teoria da hierarquia de necessidades:

Infelizmente, contudo, as pesquisas empíricas não validam a teoria. Maslow não fornece comprovação empírica substancial e vários outros estudos que buscaram validar sua teoria não conseguiram encontrar embasamento para ela. Há poucas evidências de que as estruturas de necessidades são organizadas dentro das dimensões propostas por Maslow, de que aquelas não satisfeitas são um fator motivador e de que uma necessidade atendida ativa um movimento em direção ao nível seguinte.” (p. 198).

Figura 1 – A hierarquia das necessidades, segundo Abraham Maslow



Fonte: Autor, adaptado de Robbins (2010), 2018.

2.3.4 A teoria dos dois fatores

A teoria dos dois fatores foi proposta a partir de estudos de Frederick Herzberg. Segundo Herzberg, existem dois tipos de fatores motivacionais, são eles:

1. Os relacionados aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho: gosto pelo trabalho, aumento de conhecimentos, responsabilidade etc., que ele considera como os **fatores motivacionais** propriamente ditos e que são intrínsecos ou inerentes à pessoa.
2. Os fatores externos, que dizem respeito ao ambiente de trabalho, tipo de supervisão, salário, *status* etc., que ele chamou de **fatores higiênicos**. (LACOMBE, 2009, p. 161).

Lacombe (2009, p. 161) explica que, segundo a teoria de Herzberg, “os fatores realmente motivadores operam no sentido positivo, tendendo a aumentar a produtividade e os resultados, enquanto os fatores higiênicos tendem a atuar no sentido de impedir situações negativas.”. Em outras palavras, Herzberg afirma que o que realmente contribui para a produtividade são os fatores motivacionais – que são internos, intrínsecos às pessoas – enquanto os fatores higiênicos devem ser administrados para que não fiquem abaixo do esperado para uma condição normal e saudável do ambiente de trabalho. “Não adianta, porém, um grande esforço no sentido de aumentá-los acima desse valor médio razoável, pois a influência nos resultados não traria um benefício condizente com o custo do aumento” (LACOMBE, 2009, p. 162).

Herzberg chegou então à conclusão de que “(...) os fatores higiênicos têm limites inferiores e superiores, enquanto os motivacionais devem ser proporcionados na maior quantidade possível.” (LACOMBE, 2009, p. 163). Lacombe (2009), ainda observa que os incentivos, sejam de fator motivador, sejam de fator higiênico são variáveis e situacionais: “(...) não há incentivo ideal. Os incentivos variam de ambiente para ambiente, de organização para organização e de pessoa para pessoa, dependendo dos valores vigentes, da cultura da organização e das necessidades satisfeitas de cada um.” (p. 163).

Assim como acontece com a teoria da hierarquia das necessidades e com outras teorias clássicas, apesar de muito conhecidas, de servirem de base para o desenvolvimento de teorias contemporâneas e de terem conceitos ainda hoje utilizados por gestores, a teoria dos dois fatores, segundo Robbins (2010, p. 201) “(...) não recebeu respaldo na literatura(...)”. As críticas abordam quatro pontos principais:

O procedimento utilizado por Herzberg é limitado por sua metodologia. Quando as coisas vão bem, as pessoas tendem a tomar o crédito para si. Caso contrário, buscam culpar o ambiente externo pelo fracasso.

A confiabilidade da metodologia de Herzberg é questionável. Os pesquisadores precisam fazer interpretações e, dessa forma, podem contaminar os resultados interpretando uma resposta de determinada maneira, enquanto outra resposta semelhante é interpretada de modo diferente.

Não se utilizou uma medida geral para a satisfação. Uma pessoa pode não gostar de alguns aspectos de seu trabalho, mas ainda assim considerá-lo aceitável de maneira geral.

Herzberg pressupõe uma relação entre satisfação e produtividade, mas a metodologia de pesquisa que usou enfoca apenas a satisfação, não a produtividade. Para tornar essa pesquisa relevante, é preciso considerar um forte relacionamento entre satisfação e produtividade. (ROBBINS, 2010, p. 201).

Robbins (2010, p. 202) menciona, no entanto, que apesar dessas críticas “a teoria de Herzberg foi amplamente divulgada e poucos são os gestores que não conhecem suas recomendações”.

2.3.5 Teorias da avaliação cognitiva

A teoria da avaliação cognitiva é uma das teorias contemporâneas que estuda a motivação e suas principais implicações estão relacionadas às recompensas no trabalho. Essa teoria sustenta que

(...) a introdução de recompensas externas, como pagamento, para trabalhos que eram anteriormente gratificantes apenas por seu conteúdo, tendem a reduzir a motivação intrínseca para realiza-los. (...) as recompensas extrínsecas reduzem o interesse intrínseco em uma tarefa se elas forem vistas como forma de controle da organização sobre o comportamento dos trabalhadores (ROBBINS, 2010, p. 203).

É importante observar, no entanto, que recompensas extrínsecas, podem aumentar a motivação e trazer benefícios se administradas adequadamente, como admitem os autores originais dessa teoria: “Estabelecer objetivos é mais eficiente para aumentar a motivação, por exemplo, quando há recompensas para alcança-los. (...) elogios e *feedback* sobre a competência de alguém, podem aumentar até mesmo a motivação intrínseca sob determinadas circunstâncias.” (ROBBINS, 2010, p. 204). Essa probabilidade é maior caso as pessoas se sintam no controle do seu próprio comportamento, pois, segundo essa teoria, “(...) as recompensas e os prazos diminuem a motivação quando são vistos como coercivos e como uma forma de

controle imposto pela organização.” (ROBBINS, 2010, p. 204).

A partir da teoria da avaliação cognitiva, se desenvolveu o conceito de autoconcordância “que considera o grau em que as razões das pessoas para perseguir objetivos são coerentes com seus interesses e valores essenciais.” (ROBBINS, 2010, p. 205). Em outras palavras, a autoconcordância avalia a proximidade entre os interesses intrínsecos e extrínsecos dos indivíduos no trabalho. Segundo Robbins (2010, p. 205):

As pesquisas em comportamento organizacional sugerem que as pessoas que perseguem objetivos profissionais por razões intrínsecas são mais satisfeitas com seu trabalho, sentem que se adaptam melhor às suas organizações e podem apresentar melhores desempenhos (...). Para as organizações, significa que os gestores precisam proporcionar incentivos intrínsecos além dos extrínsecos.

2.3.6 Teoria do estabelecimento de objetivos

As pesquisas feitas a partir da teoria do estabelecimento de objetivos estudam os “(...) efeitos que a especificação do objetivo, o desafio e o *feedback* têm sobre o desempenho.” (ROBBINS, 2010, p. 206). Seu precursor, Edwin Locke, sugeriu, no final da década de 1960, que “(...) a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho. Ou seja, um objetivo diz ao funcionário o que precisa ser feito e quanto esforço terá de ser despendido para alcançá-lo.” (ROBBINS, 2010, p. 206). Podemos entender, a partir dessa teoria, que a especificidade do objetivo funciona como um estímulo interno.

Além da especificidade do objetivo, a teoria do estabelecimento de metas afirma que quanto mais difícil o objetivo, mais alto o nível de desempenho. Robbins (2010) explica, a partir da visão da teoria, que

(...) uma vez que um funcionário se compromete com um objetivo difícil, espera-se que ele despense um alto nível de esforços até atingi-lo. (...) Primeiro, porque as metas difíceis prendem nossa atenção e nos ajudam a focar. Segundo, porque as metas difíceis nos dão energia, pois temos de trabalhar mais para atingi-las. (...) Terceiro, porque quando as metas são difíceis, as pessoas persistem na tentativa de atingi-las. Por fim, os objetivos difíceis nos levam a descobrir estratégias que nos ajudam a desempenhar o trabalho ou a tarefa de maneira mais eficaz. (p. 206).

O terceiro fator defendido pela teoria como influenciador de desempenho é o *feedback*. Segundo Robbins (2010), o *feedback* ajuda as pessoas a trabalharem

melhor, “(...) pois isso as ajuda a perceber as discrepâncias entre o que fizeram e o que precisava ser realizado para alcançar o objetivo” (p. 206). Existem, no entanto, diferenças de *feedback*, que podem impactar na sua eficiência, principalmente na sua fonte e na participação do funcionário. Robbins (2010) observa que “O *feedback* autogerenciado - quando o funcionário é capaz de monitorar seu próprio progresso – tem se mostrado um motivador mais poderoso do que o *feedback* externo. (p. 206). Sobre a forma de elaborar a fixação dos objetivos (se é mais eficiente fazê-la com a participação dos funcionários ou não), o autor afirma que os resultados são variáveis:

Em alguns casos, o estabelecimento participativo de objetivos proporciona um desempenho superior, ao passo que, em outros, os funcionários desempenham melhor suas tarefas quando as metas são estabelecidas por seus chefes. Mas a principal vantagem da participação parece ser a crescente aceitação do objetivo como uma meta desejável a seguir. O comprometimento é importante. Se a participação não for utilizada, então o indivíduo que estabelecer o objetivo necessita explicar claramente o seu propósito e importância. (ROBBINS, 2010, p. 206).

Sobre a implementação da teoria do estabelecimento de objetivos na prática, Robbins (2010, p. 208) sugere uma forma mais sistemática para fazê-lo, através de um programa de administração por objetivos: “A **administração por objetivos** (...) enfatiza que os objetivos devem ser tangíveis, verificáveis e mensuráveis, além de serem estabelecidos de maneira participativa.”. O autor, no entanto, alerta de que, apesar de popular, a administração por objetivos nem sempre funciona.

Existem vários casos documentados em que a APO foi implementada, mas não satisfaz as expectativas dos executivos. Os culpados costumam ser fatores como as expectativas não realistas a respeito dos resultados, falta de compromisso da gerência executiva e incapacidade ou falta de vontade da administração em conceder recompensas baseadas em cumprimento de metas. As falhas também podem ocorrer por incompatibilidade cultural. (ROBBINS, 2010, p. 209).

2.3.7 Teoria da equidade

A teoria da equidade defende que os indivíduos tendem a comparar seus esforços e suas recompensas com outros indivíduos e a responder de maneira negativa quando percebe injustiças.

Os funcionários estabelecem uma relação entre o que recebem por seu trabalho (remuneração, aumentos, reconhecimento) e o que investem nele

(esforço, experiência, educação, competência), e depois comparam essa relação entre recompensas-insumos com a mesma relação no caso de outros funcionários. (ROBBINS, 2010, p. 213).

Se após a comparação a situação for igual, há um estado de equidade. Em caso de injustiça, há uma tensão de equidade. “Quando percebemos que somos desvalorizados, a tensão cria o sentimento de raiva e revolta; quando percebemos que recebemos recompensas em excesso, a tensão cria o sentimento de culpa.” (ROBBINS, 2010, p. 213).

2.3.8 Motivação no setor público

A partir do modelo teórico da equidade, Bergue (2014, p.119) discorre sobre o comportamento das pessoas no setor público

(...) esses ambientes tendem a privilegiar relações personalistas, fruto de traços patrimonialistas da gestão pública brasileira. Aliada a isso, há a fragilidade das políticas de carreira e remuneração, que não contemplam fatores de qualificação e desempenho, capazes de justificar as diferenciações remuneratórias.

O autor também alerta para a necessidade de “compreender a noção de equidade a partir do conceito mais amplo de compensação” (BERGUE,2014, p. 119). Significa que valorizar as pessoas na organização vai além de remuneração, visto que há pessoas que não “(...) se sensibilizam unicamente por recompensas financeiras, mas por poder e pelos sentidos de realização e de conquista” (p. 119).

Como as mudanças nas ferramentas de compensação e motivação estão além das chefias no setor público, Bergue (2014, p. 120) sugere alguns mecanismos para amenizar esses problemas:

(...) reuniões periódicas de apresentação e discussão dos estágios dos projetos ou atividades em desenvolvimento, até o desenvolvimento de ferramentas consulta pública, passando, por óbvio, pela boa prática de reconhecer publicamente o desempenho de cada membro da equipe pelo trabalho realizado. (BERGUE, 2014, p. 120).

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho pretende avaliar o clima organizacional da Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação do IFRN (PROPI – IFRN) e conhecer quais fatores têm maior influência sobre ele. Trata-se, portanto, de uma pesquisa quantitativa em forma de estudo de caso. Considera-se quantitativa pois “a realidade é posta em números, os dados coletados são analisados estatisticamente, mais objetivamente e a abordagem é mais empírico analítica” (ALYRIO, 2009, p. 59); e classifica-se com base nos procedimentos técnicos utilizados como estudo de caso pelos seus propósitos de “(...) preservar o caráter unitário do objeto estudado;” e “descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação” (GIL, 2002, p. 54). O quadro 1, construído a partir da proposta de quadro metodológico de Alexandre (2013), apresenta o delineamento da pesquisa.

Quadro 1 – Quadro metodológico (delineamento de pesquisa)

PROBLEMA ↓	OBJETIVOS DO ESTUDO ↓	VARIÁVEIS DE ANÁLISE ↓	AUTOR/ANO ↓	TÉCNICAS DE COLETA ↓	TÉCNICAS DE ANÁLISE ↓
Como está o clima organizacional da Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação do IFRN?	Avaliar o clima organizacional da Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação do IFRN	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio da chefia e da organização • Recompensa • Conforto físico • Controle e pressão • Coesão entre colegas 	Martins (2008)	Questionário auto administrado e estruturado	Estatística descritiva

Fonte: Autor, 2018

3.2 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para coleta e análise, foi escolhido a partir da revisão da literatura um modelo validado para verificação do clima organizacional. Os questionários, estruturados conforme a autora Martins (2008), foram aplicados presencialmente e auto administrados pelos respondentes. Trata-se da Escala de Clima Organizacional –

ECO, exposta no anexo, onde o respondente usa números de 1 a 5 (dentro da escala onde 1 significa “discordo totalmente” e 5 significa “concordo totalmente”) para mostrar sua concordância com cada uma das 63 afirmações. O quadro 2 mostra a relação das questões do instrumento de coleta (questionário) com cada dimensão analisada e a relação dessas dimensões com os objetivos específicos da pesquisa.

Quadro 2 – Quadro metodológico (instrumento de coleta - questionário)

Objetivo principal	Objetivos específicos	Fatores	Questões
Avaliar o clima organizacional da Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação do IFRN	Identificar a visão dos servidores sobre o apoio da chefia e da organização	Apoio da chefia e da organização	1 a 21
	Identificar a visão dos servidores sobre as formas de recompensa utilizadas pela organização	Recompensa	22 a 34
	Identificar a visão dos servidores sobre o conforto físico na organização	Conforto físico	35 a 47
	Identificar a visão dos servidores sobre o controle e pressão exercidos pela chefia e pela organização	Controle e pressão	48 a 56
	Identificar a visão dos servidores sobre a coesão entre os colegas de trabalho	Coesão entre colegas	57 a 63

Fonte: Autor, 2018

3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

A pesquisa foi realizada na Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação do IFRN –

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, que conta com 18 colaboradores em seu quadro de funcionários, sendo 11 servidores, 3 estagiários e 4 bolsistas. Não responderam ao questionário 6 colaboradores, cujos motivos foram afastamento por licença, ausência nos dias de aplicação ou por recusa (por não se sentir com propriedade para opinar sobre o ambiente de trabalho). Sendo assim, a amostra da pesquisa foi de 12 respondentes – ou, aproximadamente, 67% dos colaboradores do setor.

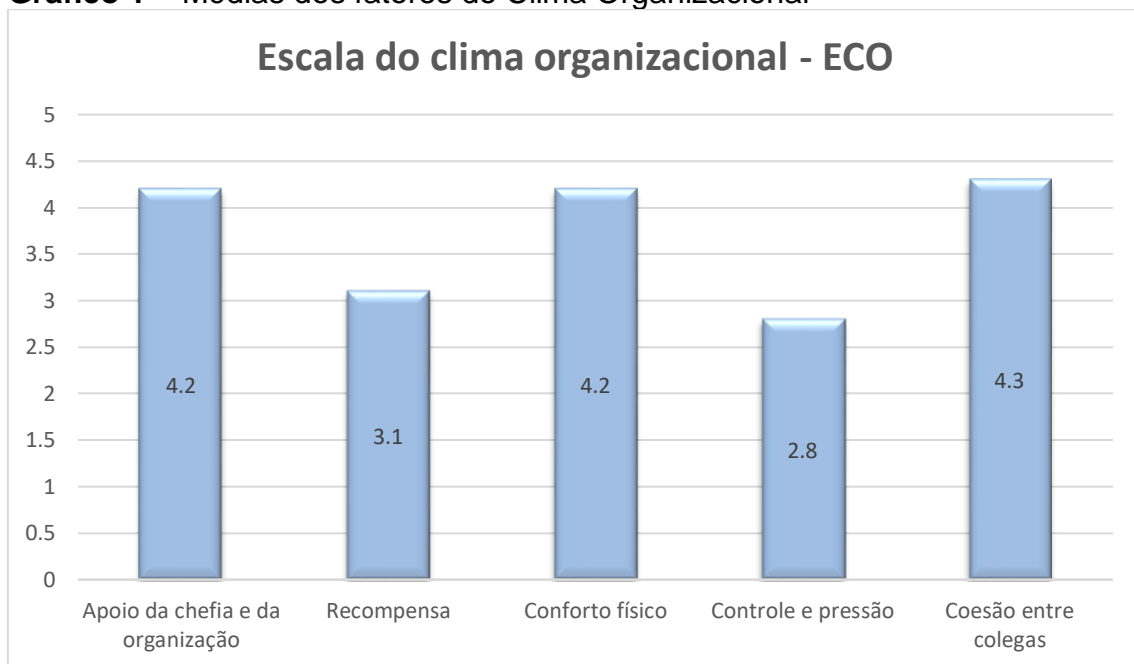
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Para analisar os resultados da pesquisa, as respostas foram separadas por fator. Para cada item, foi feita uma média das respostas de todos os respondentes e em seguida foi feita uma média dos itens de cada fator, resultando na média fatorial. Com exceção do fator "Controle e pressão" - cuja análise é feita com a lógica contrária - quanto maior for a média dentro da escala de 1 a 5, maior é a concordância com as afirmativas e melhor é a situação desse fator no ponto de vista dos colaboradores. "Além disso, valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 a apontar clima ruim." (MARTINS, 2008, p. 36).

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para fazer a análise dos dados, foram feitas as médias de cada item e agrupadas por fator, conforme o Quadro 2. A partir da média fatorial, foi feita a interpretação de cada dimensão separadamente. Os resultados das médias fatoriais estão representados no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Médias dos fatores do Clima Organizacional



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O primeiro fator analisado - Apoio da chefia e da organização – conforme definição de Martins (2008, p.35) diz respeito ao suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia da organização, fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho. Essa dimensão é percebida de maneira positiva pelos colaboradores e apresentou média 4,2 entre as respostas. Entre os itens desse fator, o que tem a menor média na avaliação é o item 12, que fala sobre o planejamento das mudanças na organização e obteve média 3,5. Mesmo sendo a média mais baixa dentro desse fator, a avaliação não pode ser considerada preocupante, pois está acima de 2,9. A maior média dentro desse fator - 4,9 - está no item 17, que afirma que “o chefe tem respeito pelo funcionário”. Percebemos, a partir das médias de cada item desse fator, que as maiores notas foram dadas dentro de itens que falam sobre o apoio da chefia e as menores aos itens que falam sobre o

apoio da organização.

O fator “Recompensa”, mesmo estando acima de 2,9, é aquele com a menor média entre os cinco fatores analisados: 3,1. Segundo Martins (2008, p.35), esse fator considera as diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador. Nesse fator aparecem cinco itens com avaliação inferior a 2,9, sendo o pior deles o item 33, que fala sobre a influência da qualidade do trabalho no salário do colaborador e obteve uma média de 1,7 de concordância. Outros três itens com os quais os respondentes menos se identificaram tiveram média 1,8 e um 2,8 e afirmam que o que os funcionários ganham depende do que eles fazem, da qualidade das tarefas e de sua produtividade. A afirmativa que obteve maior concordância nesse fator entre os respondentes foi o item 23 (“Aqui, o chefe valoriza seus funcionários”), com média de concordância de 4,5. Novamente mostrando satisfação com a chefia, mas não com o sistema da organização como um todo.

Mesmo não estando com uma pontuação que aponta clima ruim, chamou atenção por estar abaixo dos demais o fator “recompensa”. A partir da pesquisa, ficou claro que os respondentes enxergam que as recompensas no IFRN não dependem da qualidade das tarefas que os colaboradores desempenham e de sua produtividade. Um ponto de vista, inclusive, que é senso comum na sociedade quando se trata da Administração Pública. É uma visão que pode trazer problemas, pois, segundo a teoria da equidade, os indivíduos tendem a comparar seus esforços e suas recompensas com outros indivíduos e a responder de maneira negativa quando percebe injustiças.

Caso essa percepção seja compartilhada de forma geral na organização, a longo prazo pode haver impacto na produtividade, na motivação, no clima e na cultura organizacional. Robbins (2010) afirma que quando percebemos que somos desvalorizados, a tensão cria o sentimento de raiva e revolta.

Bergue (2014) também alerta para a necessidade de compreender a noção de equidade a partir do conceito mais amplo de compensação. Significa que valorizar as pessoas na organização vai além de remuneração, visto que há pessoas que não se sensibilizam unicamente por recompensas financeiras, mas por poder e pelos sentidos de realização e de conquista.

Outra abordagem para resolver entraves referentes a relação entre recompensa e motivação é trabalhar a percepção que os membros da organização têm sobre o trabalho de seus colegas. A distância entre os diversos fazeres dentro de

uma organização pode fazer com que os membros não enxerguem as complexidades e dificuldades que carregam outros cargos ou outros setores, por exemplo. A fim de diminuir essa distância e compartilhar as percepções, há práticas como reuniões periódicas de apresentação e discussão dos estágios dos projetos ou atividades em desenvolvimento, até o desenvolvimento de ferramentas consulta pública, passando, por óbvio, pela boa prática de reconhecer publicamente o desempenho de cada membro da equipe pelo trabalho realizado (BERGUE, 2014, p. 120).

Compete ainda ao gestor - dentro da dimensão das recompensas, no que se refere ao desequilíbrio de tratamento - criar mecanismos e critérios de avaliação de desempenho e, junto aos membros da organização, esclarece-los e valida-los para que esses consigam dimensionar não só a compensação que a organização lhe oferece, mas também a entrega dele, como ele contribui de volta para a organização, seu desempenho e a qualidade do seu trabalho.

No fator “Conforto físico”, a concordância com as afirmações foi alta e apresentou uma média de 4,2. Segundo Martins (2008), nessa dimensão considera-se o “ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados” (p. 35). Não há nenhuma avaliação com média abaixo de 2,9, sendo a menor média 3,3, para o item 38 - que fala sobre a suficiência do espaço de trabalho. A maior média de concordância é com o item 44 – “O setor de trabalho é limpo” – 4,8.

Segundo Martins (2008), o fator “Controle e pressão” avalia controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados. A avaliação desse fator, portanto, é feita ao contrário da dos outros: uma média abaixo de 2,9 é desejável e satisfatória, pois quanto menor a concordância com as afirmativas, menor a média das respostas e menor o controle e a pressão da chefia/organização. Sabendo disso, percebe-se que a avaliação dos respondentes em relação ao controle e pressão foi satisfatória, pois a média desse fator foi 2,8. Novamente, o item com melhor avaliação (no caso desse fator, o que tem menor média - 1,8) é o que fala sobre a chefia: “Aqui, o chefe pressiona o tempo todo”. Os itens 50 e 51 obtiveram as maiores médias de concordância dentro desse fator: 3,7. Eles afirmam, respectivamente, “Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto” e “A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa”. As duas afirmativas de maior concordância referem-se à organização, não à chefia. Além disso, por estarem abaixo de 4,0, as médias das concordâncias com esses dois itens não chegam a ser preocupantes.

O fator “Coesão entre colegas”, que analisa a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho (MARTINS, 2008, p. 35), apresentou a melhor média de concordância entre os cinco fatores: 4,3. O item com melhor média foi o número 61, “Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega”, com média de 4,8. A menor média foi a do item 63, “Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas”, 3,8, que não chega a ser uma preocupação.

Nenhum dos fatores apresentou, na análise geral, resultados abaixo da média considerada satisfatória. O quadro 3 mostra os itens com a maior e menor média por fator.

Quadro 3 – Itens com maior e menor média por fator

Fator	Indicador	Situação	Média
Apoio da chefia e da organização	12. As mudanças nesta empresa são planejadas.	Menor	3,5
	17. O chefe tem respeito pelo funcionário.	Maior	4,9
Recompensa	33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	Menor	1,7
	23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	Maior	4,5
Conforto físico	38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	Menor	3,3
	44. O setor de trabalho é limpo.	Maior	4,8

Controle e pressão	54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	Menor	1,8
	50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto; 51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa	Maior	3,7
Coesão entre colegas	63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas	Menor	3,8
	61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	Maior	4,8

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

A partir dos resultados obtidos na pesquisa, ficou perceptível que o clima organizacional na Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (PROPI-IFRN) é, no geral, muito bom. Todos os fatores tiveram média acima de 2,9, com exceção do fator “controle e pressão” (considerado quando a média é igual ou superior a 4), que teve uma média de 2,8.

O fator recompensa, que obteve pior média entre todos os fatores pesquisados, merece atenção por parte da chefia, que deve utilizar mecanismos para amenizar os efeitos de políticas de recompensa e compensação vistas como insuficientes ou injustas pelos colaboradores, que demonstraram, através da pesquisa que os instrumentos de recompensa não estão em concordância com o que é feito ou como é feito na instituição.

Os outros fatores obtiveram média de concordância satisfatória, sendo “Coesão entre colegas” o mais expressivo deles. A coesão entre os membros da PROPI-IFRN foi um destaque na análise do clima organizacional, pois é visível a relação amistosa entre as pessoas do setor e a relação aberta, descontraída e flexível que há entre os líderes dentro dessa Pró-Reitoria. Essas práticas rotineiras se refletiram nos resultados da pesquisa, tendo a dimensão de coesão entre as pessoas sido a de maior identificação entre todos.

O objetivo desse estudo foi alcançado com êxito, pois agora sabe-se quais os fatores que contribuem para o bom clima organizacional da Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação do IFRN e sabe-se também qual fator merece atenção por parte dos gestores. Além disso, os resultados da pesquisa também mostraram como boas relações horizontais e verticais (com os colegas e com a chefia) podem se traduzir num bom clima organizacional, mesmo com algumas insatisfações com a organização como um todo. A recomendação que fica é que esse estudo sirva de base para estudos mais aprofundados sobre como o bom clima organizacional eleva o desempenho da PROPI-IFRN e compara-lo com outros setores dentro da instituição. Além disso, esse estudo é recomendado como ponto de partida para repensar as políticas de recompensa e motivação do servidor público no Brasil.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, Mauro L. **Montagem do quadro metodológico da pesquisa**. Natal: UFRN, 2013.

ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009. 351 p.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias et al. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. cap.2, p.31-42.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização: edição executiva**. São Paulo: Atlas, 2002. p. 58.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**/Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral; [tradução Rita de Cássia Gomes]. 14^a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. 633 p.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. 441 p.

ANEXO

Anexo 1 - Modelo do questionário aplicado

Prezado colaborador,

Sou aluno da UFRN, do curso de Administração, e estou elaborando meu trabalho de conclusão de curso, cujo tema é clima organizacional.

O objetivo dessa pesquisa é conhecer o clima organizacional do seu trabalho e a(s) variável(is) que mais o afeta(m).

Não é preciso se identificar. As informações são sigilosas e serão usadas apenas para o estudo acadêmico.

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – ECO

Avalie o quanto estas características descrevem a organização onde você trabalha. O importante é que você dê sua opinião sobre as características da sua empresa **como um todo**.

Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e anote junto a cada frase o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente

(MARTINS, 2008)

01. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	
02. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo	
03. O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas	
04. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe	
05. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.	
06. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	
07. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).	
08. As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	
09. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.	
11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	
12. As mudanças nesta empresa são planejadas.	
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa	
14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	
15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	
16. Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.	
17. O chefe tem respeito pelo funcionário.	
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	
19. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	
20. A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas	
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	
23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados	
25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem	
26. Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado	

27. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	
28. Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.	
29. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas	
30. O trabalho bem feito é recompensado.	
31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	
32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	
33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	
34. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz	
35. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas	
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador	
37. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade	
38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.	
40. Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	
41. Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho	
42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	
43. Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	
44. O setor de trabalho é limpo.	
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho	
46. Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde	
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	
48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	
49. Nesta empresa, tudo é controlado.	
50. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto	
51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa	
52. Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.	
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	
54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	
55. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.	
56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	
57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	
59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades	
60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.	
61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	
62. Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.	
63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas	

Obrigado!