

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

**CLIMA ORGANIZACIONAL E GÊNERO: O CASO DE UM ÓRGÃO PÚBLICO
FEDERAL**

RENATO DE LIMA DANTAS CALDAS

**Natal
2014**

RENATO DE LIMA DANTAS CALDAS

**CLIMA ORGANIZACIONAL E GÊNERO: O CASO DE UM ÓRGÃO PÚBLICO
FEDERAL**

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

Orientadora: Patrícia Whebber Souza de Oliveira, Dr^a.

**Natal
2014**

Catálogo da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Caldas, Renato de Lima Dantas.

Clima organizacional: o caso de um órgão público federal / Renato de
Lima Dantas Caldas. – Natal, RN, 2014.

61f.

Orientadora: Prof.^a Dra. Patrícia Whebber Souza de Oliveira.

Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal do
Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento
de Ciências Administrativas.

1. Administração – Monografia. 2. Clima organizacional – Monografia.
3. Comportamento organizacional – Monografia. I. Oliveira, Patrícia
Whebber Souza de. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III.
Título.

RN/BS/CCSA

CDU 658.3

RENATO DE LIMA DANTAS CALDAS

**CLIMA ORGANIZACIONAL E GÊNERO: O CASO DE UM ÓRGÃO PÚBLICO
FEDERAL**

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

Aprovado em: 06/06/2014

BANCA EXAMINADORA

Patrícia Whebber Souza de Oliveira, Dr^a. – UFRN
Orientadora

Antônio Alves Filho, Dr. – UFRN
Examinador

Maria Teresa Pires Costa, Dr^a. – UFRN
Examinadora

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mãe, à minha avó, ao meu avô e aos meus amigos. Sem eles nada disso teria sido possível.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar eu agradeço à minha amada mãe Cileide, à minha igualmente amada avó (e segunda mãe) Nazinha e ao meu avô e pai João Francisco, por terem me dado tudo que foi possível para que eu pudesse alcançar meus objetivos.

Agradeço também aos meus amigos e amigas, que de longe ou de perto me dão a força necessária para continuar lutando.

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Norte por ter me proporcionado um ensino de alta qualidade e por ter me dado oportunidade de crescimento profissional e pessoal.

Agradeço à professora Dr^a. Patrícia Whebber Souza de Oliveira por ter me aceitado como orientando no apagar das luzes e por ter contribuído significativamente para que se esse trabalho se tornasse possível.

Agradeço aos meus colegas de curso, especialmente minhas colegas de turma e de grupos de trabalho Carol, Flávia, Natália e Sinara, por terem sido sempre presentes e por terem ajudado nas horas mais difíceis.

Agradeço a todo pessoal do órgão público federal que foi objeto de pesquisa deste trabalho pelo tempo que pude passar junto de todos, representados na pessoa do Diretor Regional ao qual eu peço meu muito obrigado.

Faço um agradecimento especial à minha amiga Ayanne Andreza por ter, em pouco mais de um ano de convivência, mudado minha forma de pensar, por ter me dado forças quando não tive e por ter acreditado em mim quando nem eu mesmo já acreditava.

Por fim, mas igualmente importante, agradeço à minha D'Ângella Katyuscia por ter dado mais alegria aos meus dias e por me deixar muito feliz em cada momento que estamos juntos. Obrigado, amor!

*“O insucesso é apenas uma oportunidade para recomeçar de novo com mais inteligência”
Henry Ford*

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar o clima organizacional sob a perspectiva entre os gêneros e foi realizado no setor administrativo de um órgão público federal. A pesquisa se caracteriza como um estudo de caso de natureza quantitativa, tendo como técnica de coleta de dados o questionário proposto por Tamayo, aplicado junto a 25 servidores, sendo 14 do gênero masculino e 11 do feminino, o qual avaliou o resultado sobre a percepção de clima organizacional para essas pessoas em seu ambiente de trabalho. Os resultados apontaram que em relação às variáveis de comprometimento, condições de trabalho, comunicação, liderança, relacionamento interpessoal, compensação e reconhecimento foi possível perceber que o setor estudado da organização possui um clima organizacional positivo e que as diferenças percebidas entre os gêneros são pontuais (liderança foi umas delas), sendo suas percepções, no geral, muito semelhantes.

Palavras-chave: Clima organizacional. Gêneros. Comportamento organizacional.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	10
1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA	11
1.3 OBJETIVOS DA PÊSQUISA	12
1.3.1 Objetivo geral	12
1.3.2 Objetivos específicos	12
1.4 JUSTIFICATIVA	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL	14
2.1.1 Conceitos de organizações	14
2.1.2 Breve histórico dos estudos de clima organizacional	16
2.1.3 Conceitos de clima organizacional	17
2.1.4 Relações entre clima e cultura organizacional	20
2.1.5 Modelos de estudo de clima organizacional	22
2.1.5.1 Modelo de Litwin e Stringer	22
2.1.5.2 Modelo de Kolb et al.	23
2.1.5.3 Modelo de Sbragia	24
2.1.5.4 Modelo de Luz	25
2.1.5.5 Modelo de Rizzatti	28
2.1.5.6 Modelo de Tamayo	29
2.2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	29
2.3 ESTUDOS DE GÊNEROS	31
2.3.1 Identidade sexual e identidade de gênero	31
2.3.2 Os valores “esperados” de homens e mulheres	32
3 METODOLOGIA	34
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	34
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	34
3.3 DADOS E INSTRUMENTOS DE COLETA	34
3.4 TRATAMENTO ESTATÍSTICO E FORMA DE ANÁLISE	35
3.5 ESTUDO PILOTO	35
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	36
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS COLABORADORES	36
4.1.1 Gênero dos colaboradores	36
4.1.2 Faixa etária dos colaboradores	37
4.1.3 Estado civil dos colaboradores	37
4.1.4 Escolaridade dos colaboradores	38
4.1.5 Faixa salarial dos colaboradores	39
4.1.6 Tempo de serviço dos colaboradores	40
4.2 VARIÁVEIS DO ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL E RELAÇÃO ENTRE GÊNEROS	41
4.2.1 Comprometimento com a organização	41
4.2.2 Condições de trabalho	43
4.2.3 Comunicação	44
4.2.4 Liderança	46
4.2.5 Relacionamento interpessoal	48
4.2.6 Compensação	49
4.2.7 Reconhecimento	50

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	53
REFERÊNCIAS.....	55
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	59

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional é um dos fatores que podem impactar na qualidade de produtos e serviços prestados pelas organizações, sejam elas privadas ou públicas, uma vez que o clima organizacional é o “termômetro” do grau de satisfação/motivação das pessoas que nelas trabalham. Se o clima for negativo, pode haver indícios de que as pessoas estão insatisfeitas. Por outro lado, se for positivo, pode ser sinal de que as pessoas trabalham mais empenhadas, acarretando melhores resultados, independente do gênero ao qual se identifiquem.

Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar o clima organizacional num órgão público federal sob a perspectiva de gêneros.

Este trabalho divide-se em cinco capítulos. A princípio, é apresentado a parte introdutória do trabalho, constando a caracterização da organização analisada, a contextualização e o problema da pesquisa, o objetivo geral e os específicos e a justificativa do estudo. Em seguida, encontra-se o referencial teórico, que apresenta a revisão da literatura acerca do tema proposto. O terceiro capítulo expõe a metodologia utilizada na pesquisa, abordando a caracterização da pesquisa, como se dará a coleta de dados e a análise dos mesmos. No capítulo quatro é feita a apresentação e análise dos dados colhidos pelo estudo. O quinto capítulo faz um fechamento de tudo o que foi abordado no projeto, apresentando as considerações finais. E, finalmente, relacionam-se as referências utilizadas na elaboração do presente estudo.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização objeto de estudo é um órgão público federal que está presente em todo o território nacional.

Ela adota o regime estatutário como forma de regime jurídico. Isso significa que, entre outras coisas, as pessoas que lá trabalham são servidores públicos efetivos regidos pela Lei n. 8.112/90.

Possui, aproximadamente, 116 pessoas trabalhando diariamente em suas dependências, entre servidores, terceirizados e estagiários, de segunda à sexta-feira, das 08:00 às 18:00.

A pedido dos gestores do referido órgão, não foi possível que o mesmo fosse identificado no presente trabalho por motivo de sigilo.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

O ambiente organizacional vive de resultados. Desde cedo as pessoas são levadas a obterem os melhores resultados na escola para passar de ano; os pais em casa cobram as tarefas diárias dos filhos; as empresas querem que seus funcionários produzam sempre mais e melhor; a administração pública tem que fazer mais benefícios com menos recursos.

Esse ambiente de pressões pode levar as pessoas a situações confortáveis ou desconfortáveis no meio onde estão inseridas. Alcançar um ou outro vai depender de como essas pessoas são tratadas pelos seus superiores e pelos seus pares.

Partindo desse contexto, as organizações, sejam elas públicas ou privadas, devem se preocupar com o seu recurso mais importante, que são as pessoas (MAXIMIANO, 2008, p. 4).

Os gestores precisam reconhecer o grau de satisfação ou insatisfação de seus subordinados, já que isso poderá influenciar diretamente nos resultados da organização, podendo ser negativos ou positivos dependendo da situação.

Kolb *et al* (1978, p. 76) diz que “a eficiência de uma organização pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais”.

Assim, faz-se importante também conhecer qual é a percepção do clima organizacional sob a perspectiva de gêneros na organização, pois pode haver diferenças, ou não, quando pessoas de gêneros diferentes vivenciam determinadas situações no ambiente de trabalho.

Em um estudo realizado por Colares, Franca e Gonzalez (2009, p. 521), que tratou sobre “condutas de saúde entre universitários”, foi mostrado que existem diferenças entre os gêneros. O estudo mostrou que enquanto os homens dizem praticar mais exercícios físicos, as mulheres demonstram maior preocupação com a dieta alimentar.

Estudos desse tipo mostram como pode ser trabalhado para que sejam atendidas as demandas dos diferentes gêneros em um ambiente de trabalho.

Levando-se em consideração o exposto, este trabalho busca responder ao seguinte questionamento: *Quais as semelhanças ou diferenças percebidas pelos servidores do setor administrativo quanto ao clima organizacional do órgão público federal objeto de estudo?*

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.3.1 Objetivo geral

Analisar o clima organizacional num órgão público federal na percepção dos servidores do setor administrativo sob a perspectiva de gêneros.

1.3.2 Objetivos específicos

- Levantar o perfil dos servidores do setor administrativo;
- Verificar os fatores influenciadores no clima organizacional; e,
- Identificar a percepção que os diferentes gêneros têm sobre o clima organizacional.

1.4 JUSTIFICATIVA

As organizações, sejam elas públicas ou privadas, devem primar pela eficiência. Nas organizações privadas a eficiência pode levar à satisfação dos clientes internos e externos e ao lucro. Nas organizações públicas, a eficiência, que é um dos princípios basilares da administração pública brasileira, segue raciocínio semelhante, porém um dos maiores beneficiados é a sociedade.

Para serem eficientes, as organizações devem dar condições adequadas para que seu pessoal exerça as suas funções. Recursos materiais, financeiros,

ambientes salubres, capacitação técnica, clima e cultura organizacional que as estimulem a buscarem desenvolver seus potenciais ao máximo, entre outros.

O tema deste trabalho, clima organizacional, tem relevância em todas as esferas organizacionais e, ainda mais, no setor público brasileiro. Ele é uma das ferramentas que podem auxiliar a mudar a visão, muitas vezes distorcida, de que o serviço público brasileiro é de baixa qualidade, porque ele auxilia a entender o comportamento e como se sentem as pessoas que fazem esse serviço funcionar, o que pode ajudar os gestores a implementarem mudanças e melhorias almejando a maximização dos resultados e a um clima organizacional agradável para se trabalhar.

E, quando se alia o estudo de clima organizacional à percepção que os gêneros (estes entendidos como não só como homens e mulheres, mas também como eles se auto-definem) possuem sobre esse clima organizacional levantam-se questões de relevância para se compreender como pessoas com características semelhantes e diferentes veem e sentem o ambiente onde estão inseridas.

A motivação acadêmica se dá tendo em vista que apesar de a temática clima organizacional já ser abordada com frequência em estudos acadêmicos, ainda há poucos trabalhos realizados associando-a à questão de gênero, o que pode proporcionar maior conhecimento em estudos futuros.

A bibliografia disponível para realização da pesquisa sobre clima organizacional é ampla e de fácil acesso por se tratar de tema muito debatido e analisado ao longo de vários anos por vários autores. Porém, a bibliografia sobre as relações entre gêneros ainda é pouco abordada.

Espera-se que através do resultado obtido pela pesquisa o clima organizacional da instituição seja maximizado, se já for positivo, ou, seja melhorado, se for negativo, com apoio dos gestores e de todos os demais integrantes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a base teórica relacionada ao Clima Organizacional e seus componentes, que serviu de subsídio para a realização da pesquisa de clima desenvolvida durante o presente estudo.

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1.1 Conceitos de organizações

O termo “organização”, etimologicamente, vem do grego *organon*, que significa “órgão”. Organização significa então “estudar órgãos e sobre eles agir, isto é, sobre as empresas, instituições e empreendimentos humanos, com o fim de torná-los mais eficientes” (MATTOS, 1975, p. 12).

Um dos conceitos mais generalistas sobre organizações é dito por Maximiano (2008, p. 3), onde, para o autor, “Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos)”.

Pensamento semelhante é o de Sobral e Peci (2010, p. 4), que conceituam organizações como sendo “grupos estruturados de pessoas que se juntam para alcançar objetivos comuns”.

Na mesma linha de pensamento existem vários outros autores (BARNARD, 1938; ETZIONI, 1964; SCOTT, 1964; HALL, 2004).

Vê-se, portanto, que qualquer definição do que seja organização deve ter embutido o sentido de aglutinação de recursos, entre eles pessoas, para que seja possível se alcançar um objetivo desejado.

Maximiano (2008, p. 3) ainda diz que além de objetivos e recursos, as organizações possuem mais dois componentes fundamentais: processos de transformação e divisão do trabalho. É através do processo de transformação que os recursos serão transformados, por meio de um conjunto de atividades, em produtos ou serviços. Já a divisão do trabalho permite que as tarefas sejam realizadas de forma especializada e mais eficiente, proporcionando melhores resultados.

Em todas as épocas da humanidade sempre existiram organizações. Na antiguidade havia no Egito as cidades com grandes populações e um líder, o faraó, que, dentre outras atividades, passava boa parte de seu tempo dando ordens e tentando alocar seus recursos em prol de um grande objetivo, como a construção das enormes pirâmides. Talvez as maiores de todas as organizações em qualquer época são os exércitos. Através dele é possível perceber claramente como funciona uma organização com seus recursos, divisão de trabalho e processos de transformação para que seja alcançado um objetivo. E foi sempre assim, passando pela Grécia Antiga, Império Romano, Idade Média, Revolução Industrial, e, atualmente, num cenário tecnológico altamente desenvolvido (MAXIMIANO, 2008, p. 19-32).

As organizações podem ser divididas em dois grupos, segundo Faria (1979, p. 1), que são a organização financeira ou empresarial e a organização política ou pública, ambas possuindo características e objetivos próprios. Para ele “o poder financeiro e econômico nunca está dissociado do poder político e ambos sempre dependem da capacidade organizacional e administrativa” (FARIA, 1979, p. 1).

Para Warriner (*apud* HALL, 2004, p. 37), as formas mais comuns de tipos de organizações são as tradicionais, as populares ou as baseadas no bom senso, podendo ser classificadas como orientadas ao lucro ou em fins lucrativos.

Hall (2004, p. 37) cita ainda uma forma de tipologia de bom senso seria a de classificar as organizações de acordo com o setor onde atuam – educação, saúde, rural.

Independente do tipo da organização, o estudo de seus componentes é de fundamental importância para que elas possam se desenvolver e alcançar seus objetivos.

Essa importância do estudo dos componentes de uma organização pode ser vista como diz Lobo (2003, p. 65),

As organizações, na sociedade contemporânea, constituem locais de inserção social e de interação. A divisão funcional do trabalho, a definição de objetivos, o trabalho em equipa, as exigências internacionais de qualidade, a responsabilização crescente dos serviços e dos processos de produção, as alterações sociodemográficas e econômicas, exigem a implementação de mecanismos de interação entre os seus membros, transformando as organizações em espaços privilegiados de intercâmbio de intencionalidades, de produção e de co-produção (LOBO, 2003, p. 65).

A interação entre as pessoas, mediante circunstâncias do contexto organizacional, é que vai determinar o clima no ambiente de trabalho. É de grande importância que todos os atores envolvidos nesse contexto se engajem a desenvolver uma experiência de valorização do clima organizacional.

2.1.2 Breve histórico dos estudos de clima organizacional

Dada a importância e relevância do tema “clima organizacional” muitos são os autores que buscam estudar e interpretar as situações nas quais ocorrem tal fenômeno, principalmente nos dias atuais onde as relações humanas interferem cada vez mais diretamente nos resultados das organizações.

De acordo com Kundu (2007, p. 100), o mais antigo registro abordando o assunto clima organizacional pode ser encontrado num artigo de Lewin, Lippitt e White (1939), onde os autores fizeram uma experiência para medir o relacionamento entre estilos de liderança com adolescentes. Os autores chamaram esse fenômeno de “clima social”.

Entretanto, Oliveira (1995, *apud* BOMFIM, 2008, p. 19) cita os estudos realizados por Tolman, em 1926, nos Estados Unidos, como sendo o início dos estudos sobre clima organizacional ao utilizar o termo “mapa cognitivo” para descrever o ambiente a partir das percepções de cada indivíduo.

Na década de 60 também contribuíram para o construto de clima organizacional os estudos feitos por Forehand e Gilmer (1964), que segundo Magro (2005, p. 34-35) tratavam de problemas acerca da conceituação e mensuração do clima organizacional.

Gasparetto (2008, *apud* Pereira, 2009, p. 15) cita outros importantes autores (FREDERICKSON, 1966; LITWIN E STRINGER, 1968; KATSKA E KIRT, 1968) que destacaram como os indivíduos reagem ao clima organizacional, e como essa reação provocava resultados imediatos, fossem eles positivos ou negativos.

Os estudos sobre clima organizacional só tiveram início no Brasil a partir da década de 1970 em trabalhos relacionados com a técnica de desenvolvimento organizacional, conforme dito por Luz (1995).

Para Oliveira (1990, *apud* RIZZATTI, 2002, p. 28), os estudos de clima organizacional no Brasil se iniciaram com o estudo realizado por Saldanha, na

década de 1970, chamado de “Atmosfera Organizacional”, no qual o autor destaca sobre a importância do bem estar psicológico dos indivíduos, e também sobre as estratégias organizacionais que proporcionem uma atmosfera organizacional adequada, para que seja possível se obter um desenvolvimento satisfatório.

Rizzatti (2002, p. 28) diz que Souza (1978) realizou um estudo comparando o clima organizacional de uma empresa privada, um órgão público e uma universidade, de acordo com a realidade brasileira para demonstrar a utilidade da “escala Kolb” no diagnóstico do clima.

Bedani (2003, citado por BOMFIM, 2008, p. 20) cita os estudiosos precursores sobre clima organizacional no Brasil, quais sejam: Souza (1978), Haetinger (1979), Bona (1981), Richter (1982), Sbragia (1983), Xavier (1986) e Gutierrez (1987).

Rizzatti (2002, p. 28), citando Souza (1980), diz ainda que o assunto de clima organizacional tem sido negligenciado, principalmente por dois motivos. O primeiro deles é por não ser um assunto de fácil pesquisa, uma vez que as empresas nem sempre estão dispostas a expor suas particularidades internas; o segundo é que o próprio hábito de pesquisa científica na seara comportamental ainda é incipiente no Brasil. Apesar disso, é de fundamental importância o estudo do assunto, pois os clientes se deixam influenciar pelo clima percebido na organização.

2.1.3 Conceitos de clima organizacional

O conceito de clima organizacional é importante para descrever as percepções que os indivíduos têm a respeito das organizações onde atuam. Por ser um tema vasto e de importância vários têm sido os estudos que abordam essa temática, por conseguinte existem inúmeras conceituações do que vem a ser o clima organizacional.

De acordo com Bergamini e Coda (1997, p. 98, *apud* PEREIRA, 2009, p. 16), “clima origina-se do grego *Klima* e significa tendência, inclinação”.

Para Tamayo (1999, p. 246) clima organizacional é “um conjunto estruturado de percepções compartilhadas, relativamente duradouras, sobre o ambiente total de trabalho, que influencia o comportamento e o desempenho dos empregados da organização”.

Litwin (1971, p. 111) diz que “clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que: (a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização; e (b) influencia o seu comportamento”.

Tachizawa (2006, p. 241) define clima organizacional como “o grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organização na qual a motivação é fator fundamental para a realização dos trabalhos”. Além da motivação, o autor cita outros fatores que podem alterar o clima de uma organização e comprometer seus resultados, tais como: dificuldades do mercado, crises que o país atravessa, adoção de novas tecnologias que dispensam pessoas e aumento das exigências dos empregados.

A definição de clima organizacional de Souza (1978, p. 37-38) mistura elementos de clima e cultura organizacionais. Continuando, Souza (1978, p. 37-38) afirma:

Clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros. (...) O clima é resultante das variáveis culturais. Quando estas são alteradas, ocasionam alterações no clima. Curiosamente, o clima é mais perceptível do que suas fontes causais. É comparável a um perfume: percebe-se o efeito, sem conhecer os ingredientes, embora, às vezes seja possível identificar alguns deles (SOUZA, 1978, p. 37-38).

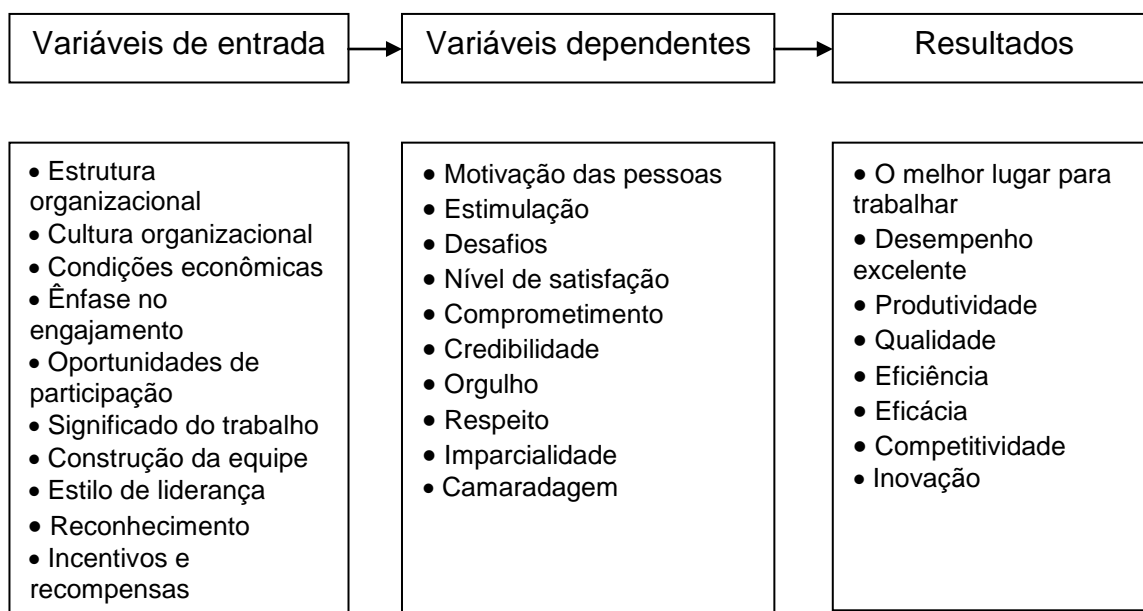
Para Chiavenato (2008, p. 229), o conceito de clima organizacional envolve o ambiente interno da organização. Para ele “clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica é característica que existe em cada organização. Clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização executam seu trabalho”.

Ribeiro (2011, p. 23) para definir clima organizacional faz uma comparação entre clima e cultura organizacional, dizendo “se compararmos com a cultura organizacional, podemos fazer a seguinte constatação: cultura é o filme completo da empresa, que passa desde o começo (fundação) até os dias atuais; clima é a foto, é o momento da empresa”.

Segundo ainda Ribeiro (2011, p. 24), o clima pode ser benéfico ou não para a organização. Ele só será favorável se possibilitar a satisfação de todos. Caso contrário, quando esse momento frustra as necessidades dos membros, o clima se torna desfavorável.

Chiavenato (2008, p. 230) diz que o clima organizacional depende da interação entre o que ele chamou de variáveis de entrada e variáveis dependentes, conforme mostra o Quadro 1.

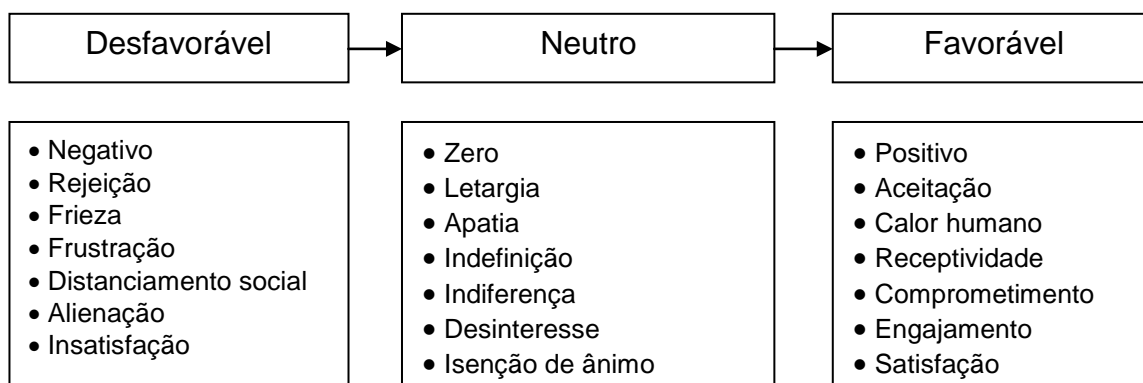
Quadro 1: Os determinantes do clima organizacional.



Fonte: Chiavenato, 2008, p. 230.

Chiavenato (2008, p. 230) diz ainda que existem três níveis de clima organizacional, que vai desde um clima favorável e saudável até um clima desfavorável e negativo. Entre esses dois pontos existe um nível intermediário, neutro. Isso é visualizado na Quadro 2.

Quadro 2: Os elementos de avaliação do clima organizacional.



Fonte: Chiavenato, 2008, p. 231.

Luz (2003, p. 12-13) dá dois conceitos do que pode ser chamado de clima organizacional. No primeiro deles ele diz que “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”; no outro ele afirma que “clima organizacional é a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”.

Ainda segundo Luz (2003, p. 13), em qualquer conceito que seja feito sobre clima organizacional por qualquer autor existem três palavras-chave que estão sempre presentes. A essa característica ele deu o nome de “transversalidades do conceito de clima”.

A primeira palavra, para Luz, é a satisfação (dos funcionários), e que ele diz que é a palavra mais encontrada nos diferentes conceitos. Para ele, nos conceitos sempre há uma relação entre o clima organizacional e o nível de satisfação entre os trabalhadores de uma empresa.

Já a segunda palavra é a percepção que os funcionários têm sobre variados aspectos da empresa que possam influenciá-los positiva ou negativamente.

E a terceira palavra mais encontrada nos conceitos de clima, de acordo com Luz, é cultura (organizacional), uma vez que muitos autores acabam tratando clima e cultura organizacional como sendo a mesma coisa, muitas vezes sem fazer qualquer tipo de distinção.

Analisando as diferentes conceituações de clima organizacional é possível perceber que não existe um consenso sobre um único conceito, porém é também possível identificar que na maioria dos conceitos há palavras-chave ou expressões que se repetem ou possuem similaridades, o que torna possível compreender a essência do que se entende sobre clima organizacional.

2.1.4 Relações entre clima e cultura organizacional

Clima e cultura organizacional são muitas vezes definidos como sendo semelhantes por vários autores. Souza (1978, p. 7) chega a dizer que “no levantamento bibliográfico, a maior parte dos autores menciona cultura, clima e atmosfera como sinônimos, sem chegar a caracterizá-los de forma inequívoca”. Quando se fala de um é praticamente impossível não falar do outro, como afirma

Oliveira (1995, p.3): “quem fala sobre clima interno parece sentir-se quase obrigado a também falar de cultura, como se os dois conceitos fossem ‘irmãos siameses’”.

Apesar de claramente não serem o mesmo objeto, fato é que o clima organizacional tem entre suas maiores influências a cultura organizacional. Há uma relação de causalidade entre ambos, onde a cultura é causa e o clima é consequência (LUZ, 2003, p. 20).

Uma diferença clara entre ambos é dita por Luz (2003, p. 21), onde ele diz que o clima é um fenômeno temporal, ou seja, é verificado apenas em um determinado momento e podendo ser alterado com bastante rapidez, enquanto que a cultura organizacional é formada por práticas recorrentes através de um longo tempo, sendo, portanto, mais difícil de ser transformada. Como diz Ribeiro (2011, p. 23), “se compararmos com a cultura organizacional, podemos fazer a seguinte constatação: cultura é o filme completo da empresa, que passa desde o começo (fundação) até os dias atuais; clima é a foto, é o momento da empresa”.

Verbeke, Volgering e Hessels (1998, *apud* PUENTE-PALÁCIOS, 2002, p. 98) realizaram um trabalho para verificar as categorias constitutivas de clima e cultura, definindo um conjunto de categorias constitutivas para cada um. Entre as categorias obtidas, foram verificadas as que são comuns (em negrito) para ambos os construtos, como pode ser observado no Quadro 3.

Quadro 3: Categorias conceituais constitutivas das definições de cultura organizacional e clima organizacional.

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

Fonte: Verbeke, Volgering e Hessels (*apud* PUENTE-PALÁCIOS, 2002, p. 98).

As categorias apontadas pelos autores comuns a ambos os conceitos mostram que há espaço compartilhado entre eles. Porém, as categorias excludentes mostram que não há uma completa superposição, podendo, pois, serem utilizados

ao mesmo tempo sem receio de se estar chamando um pelo outro (PUENTES-PALÁCIOS, 2002, p. 99).

2.1.5 Modelos de estudo de clima organizacional

Vários são os modelos que têm sido empregados para análise de clima das organizações.

O pesquisador tem duas formas para escolher o modelo a ser utilizado. Na primeira delas o pesquisador utiliza um modelo já consagrado e estabelecido por outro pesquisador. Na segunda forma o pesquisador constrói seu próprio modelo de acordo com suas necessidades (RIZZATTI, 2002, p. 34). A seguir, serão apresentados alguns desses modelos já consagrados utilizados para análise de clima organizacional.

2.1.5.1 Modelo de Litwin e Stringer

Esse modelo foi desenvolvido para estudos simulados em laboratório, e possui seis dimensões para análise (1968, *apud* ABREU, 2007, p. 101):

- **Estrutura:** no que se refere ao sentimento dos funcionários com relação às regras, normas, regulamentos, manuais de procedimentos;
- **Responsabilidade:** é o sentimento de ser o próprio chefe, de ter independência nas próprias decisões e não possuir uma dupla verificação;
- **Riscos:** é o senso de arriscar e de existir desafios no cargo no desempenho do trabalho;
- **Recompensas:** é o sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito, adotando a ênfase na premiação do que na punição;
- **Calor e apoio:** sentimento de apoio, cooperação e bom relacionamento entre os membros de uma organização;

- **Conflito:** é o sentimento de que a organização não teme opiniões diferentes, a ênfase está focada nas diferenças do momento.

2.1.5.2 Modelo de Kolb *et al*

A partir do modelo de Litwin e Stinger, Kolb *et al* (1986) desenvolveu um modelo com sete dimensões de análise de clima organizacional (1986, *apud* ABREU, 2007, p. 102). São elas:

- **Conformismo:** é o entendimento de que existem limitações na organização com relação a normas, regras e procedimentos, aos quais as pessoas devem se ajustar e não a fazer o que realmente querem;
- **Responsabilidade:** é o grau de independência nas tomadas de decisões por parte dos empregados sem terem que ficar sempre recorrendo aos superiores para pedir autorização;
- **Padrões:** ênfase que a empresa coloca na qualidade do desempenho e na produção, e se esses são objetivos estimulantes e desafiadores;
- **Recompensas:** é o quanto as pessoas percebem de que estão sendo reconhecidas e recompensadas por um bom trabalho realizado, ao invés de serem criticados, ignorados ou punidos quando cometem algum tipo de erro;
- **Clareza organizacional:** o sentimento, entre os membros, de que os padrões e as rotinas são bem organizados e os objetivos são bem definidos;
- **Calor e apoio:** o sentimento de que a amizade é valorizada pela organização, onde as pessoas confiam umas nas outras e oferecem apoio mútuo, é um sentimento de boas relações que prevalece no ambiente de trabalho;
- **Liderança:** é a disposição que os membros têm de aceitar a liderança e direção de outras pessoas. Quando surge a oportunidade, as pessoas se sentem livres para aceitar a liderança e são recompensadas com uma liderança bem sucedida. A organização não é dominada por uma ou duas pessoas e nem depende delas.

2.1.5.3 Modelo de Sbragia

Sbragia (1983, *apud* ABREU, 2007, p. 103), ao realizar um estudo junto a uma instituição de pesquisa de natureza governamental, desenvolveu um modelo contendo 20 fatores, a saber:

- **Estado de tensão:** é a avaliação do quanto as ações das pessoas são movidas mais pela racionalidade e pela lógica do que pelas emoções;
- **Conformidade exigida:** é o quão claro os membros da organização percebem as normas e procedimentos exigidos;
- **Ênfase na participação:** o quanto as pessoas são envolvidas e consultadas nas tomadas de decisões e têm suas ideias e sugestões aceitas;
- **Proximidade da supervisão:** grau de controle gerencial sobre as pessoas, o quanto elas têm de liberdade para realizar seus próprios métodos de trabalho;
- **Consideração humana:** o grau de humanidade existente na organização, o quanto as pessoas recebem de atenção nos relacionamentos humanos;
- **Adequação da estrutura:** explicita o quanto o esquema organizacional facilita o processo de comunicação e o quanto existe de práticas e normas de procedimentos que tornam os canais de comunicação consistentes com os requisitos de trabalho;
- **Autonomia presente:** o grau de liberdade que as pessoas têm em relação às tomadas de decisões, sem necessitar de novas verificações dos superiores;
- **Recompensas proporcionais:** é como as pessoas sentem quando realizam seus trabalhos de forma bem feita e são prestigiados comparadas às punições, ou ainda o sentimento de justiça perante a política de pagamento e remunerações;
- **Prestígio obtido:** percepção que as pessoas têm de sua imagem no ambiente externo por fazerem parte da organização;
- **Cooperação existente:** reflete o grau de amizade e ajuda mútua existente na organização;

- **Padrões enfatizados:** grau de importância dado pelas pessoas às metas e aos padrões de desempenho;
- **Atitude frente a conflitos:** mostra o quanto as pessoas estão dispostas a servirem e a ouvir opiniões diferentes e a explicarem os conflitos existentes;
- **Sentimento de identidade:** o quanto as pessoas dão valor por pertencerem à organização;
- **Tolerância existente:** tratamento dado pela organização aos erros cometidos;
- **Clareza percebida:** o quanto as pessoas têm conhecimento dos assuntos que lhe dizem respeito;
- **Justiça predominante:** o grau com que os critérios de habilidade e desempenho são considerados nas decisões da organização;
- **Condições de progresso:** é a ênfase com que a organização disponibiliza oportunidade e estimula o desenvolvimento e o progresso profissional;
- **Apoio logístico:** o quanto a organização facilita a realização dos trabalhos, dando as condições e os instrumentos necessários;
- **Reconhecimento proporcionado:** descreve o quanto a organização valoriza e reconhece o desempenho diferenciado das pessoas;
- **Forma de controle:** grau com que a organização utiliza os dados de custos, produtividade e outros para se auto-orientar, ao invés de usar policiamento e punições.

2.1.5.4 Modelo de Luz

Luz (2003, *apud* ABREU, p. 107) propôs um modelo bastante abrangente com 34 fatores ou variáveis para análise do clima organizacional:

- **O trabalho realizado pelos colaboradores:** verifica a adaptação das pessoas com as tarefas realizadas, horários, carga horária, quantidade de trabalho, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal;

- **Salário:** analisa a satisfação do trabalhador quanto ao salário recebido por ele e o praticado interna e externamente da organização;
- **Benefícios:** avalia o grau de satisfação com relação aos benefícios oferecidos e a qualidade da prestação desses serviços;
- **Integração interdepartamental/ integração funcional:** verifica o grau de relacionamento entre os vários departamentos da organização, percebendo se há cooperação, competição e/ou conflitos;
- **Supervisão/ liderança/ estilo gerencial/ gestão:** analisa o grau de satisfação dos trabalhadores com relação ao tratamento recebido de seus superiores;
- **Comunicação:** identifica o grau de eficiência dos canais de comunicação da empresa;
- **Capacitação/ treinamento/ desenvolvimento/ carreira/ progresso e realização profissional:** verifica as oportunidades que os trabalhadores têm de crescimento e desenvolvimento na organização;
- **Possibilidades de progresso profissional:** mostra o grau de satisfação das pessoas quanto às possibilidades de progressão e crescimento na carreira;
- **Relacionamento interpessoal:** verifica a qualidade do relacionamento entre as pessoas, as pessoas e seus chefes, entre as chefias e entre as pessoas e a própria organização;
- **Estabilidade no emprego:** busca compreender a percepção que os trabalhadores têm sobre a segurança de permanecer no trabalho;
- **Processo decisório:** grau de autonomia dos funcionários, bem como da centralização das decisões;
- **Condições físicas de trabalho:** identifica o grau de conforto das instalações, mobílias e recursos de trabalho;
- **Relacionamento da empresa com os sindicatos e colaboradores:** avalia a opinião dos trabalhadores quanto à forma que a empresa trata as reclamações trabalhistas e o cumprimento das obrigações;
- **Participação:** avalia as diferentes formas de participação das pessoas no cotidiano da organização e de sua gestão;

- **Pagamento dos salários:** identificação do grau de conhecimento das pessoas a respeito dos descontos e erros indevidos na ocasião do pagamento;
- **Segurança do trabalho:** avalia a satisfação do trabalhador quanto a forma que a empresa trata os assuntos de segurança no trabalho e ao uso de equipamentos apropriados;
- **Objetivos organizacionais:** busca identificar o grau de clareza, a transparência da organização quanto à comunicação dos objetivos organizacionais e departamentais das pessoas;
- **Orientação da organização para resultados:** avalia a percepção dos trabalhadores sobre o quanto a empresa é voltada para alcançar resultados;
- **Disciplina:** avalia o grau de rigidez das normas disciplinares da organização e o grau de justiça quanto à aplicação das punições;
- **Imagem da organização:** verifica a opinião dos trabalhadores quanto a imagem que a organização tem perante seus clientes, fornecedores e comunidade;
- **Estrutura organizacional:** identifica a opinião dos trabalhadores sobre a estrutura da empresa frente à comunicação, consecução dos objetivos organizacionais e processo decisório;
- **Ética e responsabilidade social:** avalia o quanto a organização é ética e cumpre suas responsabilidades sociais com seus clientes;
- **Qualidade e satisfação do cliente:** avalia a percepção dos funcionários com a preocupação da empresa com a qualidade na prestação de serviços, na produção, bem como na satisfação dos clientes;
- **Reconhecimento:** analisa o quanto a empresa adota mecanismos de valorização e reconhecimento para seus colaboradores;
- **Vitalidade organizacional:** avalia o ritmo das atividades desenvolvidas pela organização;
- **Direção e estratégias:** avalia a opinião dos funcionários quanto a qualidade da direção, das estratégias e da condução dos negócios;
- **Valorização das pessoas:** analisa o quanto a organização valoriza, respeita, dá oportunidades e investe nos seus recursos humanos;

- **Envolvimento/ comprometimento:** verifica o quanto os funcionários se envolvem e se comprometem em suas atividades de trabalho;
- **Trabalho em equipe:** analisa o quanto a empresa valoriza e incentiva o trabalho em equipe;
- **Modernidade:** avalia o quanto a empresa se preocupa com a modernização de seus processos, serviços, produtos, instalações etc.;
- **Orientação da organização para os clientes:** verifica a imagem da empresa perante seus clientes e o quanto ela se preocupa com as necessidades dos mesmos;
- **Planejamento e organização:** avalia o quanto a empresa é organizada e planejada na visão de seus colaboradores;
- **Fatores motivacionais:** busca identificar, na visão dos colaboradores, quais fatores do ambiente de trabalho que fornecem uma maior motivação;
- **Fatores desmotivadores:** busca identificar, na visão dos colaboradores, quais fatores do ambiente de trabalho que fornecem uma maior desmotivação.

2.1.5.5 Modelo de Rizzatti

O modelo proposto por Rizzatti (1995, *apud* MAGRO, 2005, p. 44) teve a intenção de analisar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, e continha as seguintes dimensões:

- Imagem e avaliação;
- Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos;
- Organização e condições de trabalho;
- Relacionamento interpessoal;
- Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias;
- Satisfação pessoal.

2.1.5.6 Modelo de Tamayo

Para a consecução deste trabalho será utilizado o modelo elaborado por Tamayo, o qual analisa o clima organizacional por meio de sete variáveis dimensionadas a seguir (1999, *apud* PEREIRA *et al*, 2013, p. 4):

- **Comprometimento com a empresa:** identificação do grau de sentimento do colaborador em relação à organização, se seus objetivos estão alinhados aos da organização e se existe interesse em continuar trabalhando na mesma;
- **Condições de trabalho:** avalia se o ambiente estrutural, funcional e físico apresenta condições seguras para o exercício das atividades laborais;
- **Comunicação:** analisa se os canais de comunicação da organização, na visão dos empregados, ocorrem de forma eficaz e eficiente;
- **Liderança:** permite aos funcionários perceber se a chefia exerce o poder de liderança no ambiente de trabalho e se possuem a capacidade de mediar e dirimir conflitos;
- **Relacionamento interpessoal:** permite identificar como se constroem as relações de trabalho, e se há ajuda e cooperação mútua entre os pares;
- **Compensação:** verifica como os funcionários veem a política de recompensas, salários e gratificações, e se são distribuídas de forma justa;
- **Reconhecimento:** permite ao funcionário avaliar se é reconhecido e valorizado pelo trabalho realizado da forma correta.

2.2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Luz (2003, p. 42), a pesquisa de clima é um método formal utilizado para se avaliar o clima de uma empresa. E, também, é uma importante ferramenta que fornece subsídios suficientes para que seja possível aprimorar continuamente o ambiente de trabalho.

Abreu (2007, p. 100) diz que a pesquisa de clima oferece às pessoas a oportunidade de se manifestarem, expressarem seus sentimentos em relação aos fatores e variáveis organizacionais. Ela eleva o índice motivacional das pessoas, quando se sentem interagindo dentro da organização. Porém, se nada for feito com os resultados da pesquisa, o efeito será inverso. Tenderá a aumentar a descrença na organização e a relação das pessoas com a mesma passa a ser de desconfiança.

Chiavenato (2004, p. 504) diz que existem vários tipos de pesquisas internas numa organização, e dentre eles o de clima organizacional. Para ele as pesquisas de clima organizacional procuram agrupar informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e qual sua sensação pessoal nesse contexto.

De acordo com Luz (2003, p. 38), “a pesquisa de clima identifica tanto problemas reais no campo das relações de trabalho como problemas potenciais, permitindo sua prevenção através do aprimoramento ou da adoção de determinadas políticas de pessoal”. O mesmo autor ainda afirma que “a pesquisa representa, também, uma oportunidade para que os funcionários expressem seus pensamentos e sentimentos em relação à empresa” (LUZ, 2003, p. 38).

Entre as técnicas de pesquisa de clima organizacional, segundo Luz (2003, p. 39), se encontram: o questionário, que é a técnica mais utilizada nas pesquisas formais de clima; a entrevista; e, o painel de debates, que é um tipo especial de entrevista com um apresentador e vários entrevistados.

Pode-se perceber que a pesquisa sobre o clima organizacional é de grande importância, seja para uma empresa privada ou para um órgão público. Através dela os gestores das organizações têm condições de compreender melhor seus recursos humanos e os fatores que interferem em suas atividades.

Por meio dos resultados obtidos da pesquisa de clima é possível que a organização possa se prevenir de maus resultados gerados por insatisfação de seus colaboradores, ou então, possa maximizar e desenvolver ainda mais o ambiente interno de trabalho positivo, acarretando assim condições de trabalho mais favoráveis a seus clientes internos e, por consequência, também a seus clientes externos.

2.3 ESTUDOS DE GÊNEROS

O estudo sobre gêneros teve seu início com a publicação do trabalho de um homem chamado Robert Stoller, no ano de 1968. Em seguida, um artigo de autoria de uma mulher, Gayle Rubin, em 1975, deu continuidade aos estudos sobre gêneros (GONÇALVES, 2007, p. 53).

Pinsky, fazendo a apresentação do livro de Stearns (2007, p. 11), diz que falar em “gênero” é uma forma de enfatizar o caráter social e, portanto, histórico, das conceituações realizadas a partir do que pode ser entendido com as diferenças entre os sexos. Ela diz ainda que os vários trabalhos existentes sobre gêneros contribuem bastante para que se possa entender uma parte importante das relações sociais e suas variações ao longo da história.

Para Gonçalves (2007, p. 53), o conceito de gênero é mais amplo e abstrato do que o de sexo, pois no início do emprego do termo “gênero” foi feita em recusa ao essencialismo biológico e à aparente imutabilidade imposta pela anatomia dos seres. Era necessário, então, identificar o que era natural e imutável em homens e mulheres, ou seja, apenas o sexo em si, e dissociá-lo daquilo que era formas de discriminação e desigualdades entre homens e mulheres em função do sexo.

Victoria e Knauth (2004, p. 81) definem o gênero como “uma construção social e cultural do sexo. Não surge por acaso, mas trata-se de algo que se constitui nos diferentes tempos e espaços sociais”. Segundo esses autores, ao mesmo tempo que os papéis e as identidades de gêneros são determinados pela cultura, eles também são determinantes de uma série de comportamentos sociais.

2.3.1 Identidade sexual e identidade de gênero

Muszkat (2006, p. 63) diz que o entendimento de identidade de gênero está ligado à ideologia dominante de uma determinada cultura, onde se é definido o que é permitido a um ou outro sexo. Já a noção de identidade sexual está ligada aos desejos e práticas de cada indivíduo, independente do sexo biológico, mesmo que sejam conflitantes com a ideologia dominante.

Visto que a identidade de gênero internaliza os valores da cultura, onde os esquemas são binários, impede-se que o sujeito exerça a sua sexualidade, e que,

uma vez fora dos padrões binários, outras formas de exercer a sexualidade podem ser entendidas como “desviantes” (MUSZKAT, 2006, p. 63).

Por outro lado, a identidade sexual, mesmo não excluindo os aspectos culturais onde está inserida, dá ao sujeito um maior grau de liberdade de expressão em relação às práticas, aos desejos e às condutas além daquelas pré-definidas (MUSZKAT, 2006, p. 63).

2.3.2 Os valores “esperados” de homens e mulheres

Gonçalves (2007, p. 61) cita alguns estudos que contribuem para a formação de um chamado “valor-padrão” de comportamento para homens e mulheres.

No primeiro deles, realizado por Ryker, Mayton II e Granby (1992) no Lewis-Clark State College, em 1992, e intitulado “Value priorities of males and females”, foi constatado que os homens entrevistados valorizavam mais uma vida confortável, excitante, o prazer, o reconhecimento social, a obediência, educação/polidez e auto-controle; já com as mulheres, foi identificado que elas valorizam mais um mundo de paz, igualdade de oportunidades, harmonia interior, respeito próprio, mente aberta, independência e afetuosidade.

Gonçalves (2007, p. 61), porém, faz uma observação de que a pesquisa foi feita no ano de 1992 junto a um grupo de estudantes de uma cidade dos Estados Unidos. Esses, e outros fatores, podem influenciar nos resultados de pesquisas desse tipo.

Num outro estudo, no qual Gonçalves também participa, buscou-se comparar os resultados de valores entre homens e mulheres de vários países. Ele tem mostrado resultados mistos: alguns valores entre homens e mulheres são convergentes, ou seja, homens estão tendo algumas atitudes que são vistas como femininas, como a valorização de uma amizade verdadeira e amor maduro, enquanto mulheres estão tomando atitudes tidas como masculinas, como o individualismo (GONÇALVES, 2007, p. 62).

A autora conclui que não se pode usar qualquer dicotomia de valores entre homens e mulheres, como, por exemplo, de que “as mulheres são mais

boazinhas do que os homens” ou de que “as mulheres são altruístas e os homens são egoístas”. No entanto, ainda prevalece no cenário tradicional a tendência do homem ao individualismo e as mulheres ao coletivo (GONÇALVES, 2007, p. 62).

E um fato constatado pela autora é de que o estereótipo de gêneros ainda está muito presente em nossa sociedade e também se faz perceber no ambiente de trabalho (GONÇALVES, 2007, p. 63).

A temática envolvendo gêneros e clima organizacional é bem interessante, visto que ao se estudar o comportamento e os sentimentos de pessoas de gêneros diferentes podem-se analisar e interpretar quais as relações e as diferenças entre elas.

A partir dos resultados obtidos com essas pesquisas as organizações podem adaptar seus ambientes de trabalho focando cada tipo de gênero, tornando as relações intra e interpessoais mais produtivas, ao mesmo tempo em que os próprios resultados organizacionais se tornam mais eficientes e eficazes.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Tratou-se de uma pesquisa, segundo Tripodi (1981, p. 32) exploratória descritiva, por ter tratado o clima organizacional na perspectiva de gênero, e do subtipo estudo de caso (BRUYNE, 1977, p. 224).

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo desta pesquisa compreende todos os servidores do setor administrativo do órgão público federal objeto de estudo, num total de 30 pessoas, sendo 18 do gênero masculino e 12 do feminino, dos quais 25 responderam aos questionários, sendo 14 do gênero masculino e 11 do feminino.

Tendo em vista o reduzido número do universo, todos foram pesquisados, sendo a amostra não probabilística do tipo censo.

3.3 DADOS E INSTRUMENTOS DE COLETA

Os dados primários foram obtidos através de questionários, aplicados pelo próprio pesquisador.

Os dados secundários foram obtidos junto aos setores administrativos do órgão público federal objeto de estudo.

O questionário é uma adaptação do modelo de Tamayo (1999). Compreende 28 questões, distribuídas conforme Quadro 4:

Quadro 4: Distribuição das questões

OBJETIVOS	QUESTÕES
Comprometimento com a organização	01-04
Condições de trabalho	05-08
Comunicação	09-12
Liderança	13-16
Relacionamento interpessoal	17-20
Compensação	21-24
Reconhecimento	25-28

Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

3.4 TRATAMENTO ESTATÍSTICO E FORMA DE ANÁLISE

Para análise quantitativa (descrição dos dados), foram utilizadas técnicas de análise percentual, através do software aplicativo Microsoft Excel.

3.5 ESTUDO PILOTO

Tendo em vista que o instrumento é uma adaptação do modelo de Tamayo (1999), não se faz necessário testá-lo.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PERFIL DOS COLABORADORES

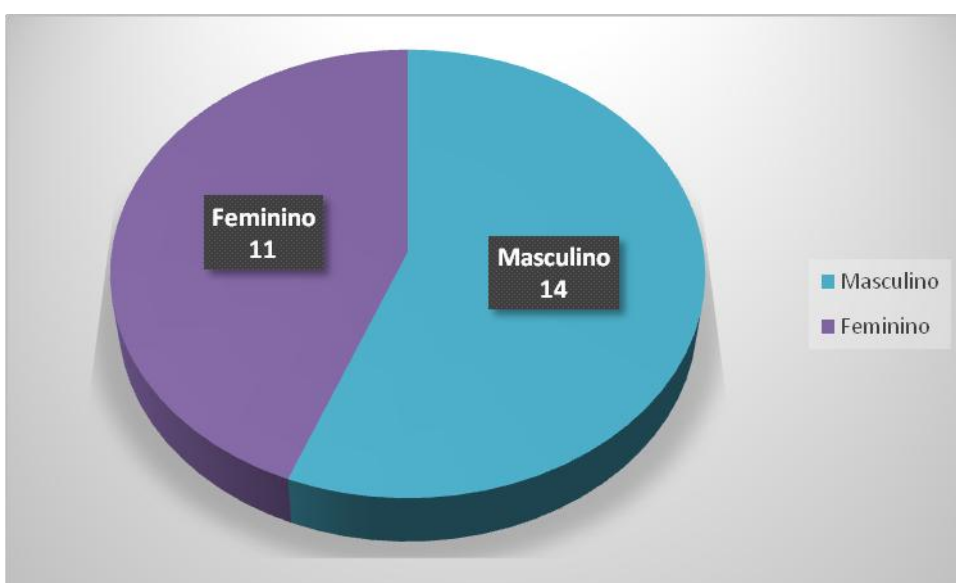
Será demonstrada em forma de gráficos a caracterização do perfil dos colaboradores baseada em: gênero, faixa etária, escolaridade, faixa salarial e tempo de serviço na organização.

4.1.1 Gênero dos colaboradores

O gráfico 1 mostra que a maior parte da população da pesquisa se definiu como sendo do gênero masculino, 14 colaboradores. Apenas 11 são do gênero feminino, e ninguém se definiu como sendo de outro gênero.

Esses números mostram que há um equilíbrio na presença no ambiente de trabalho entre pessoas do gênero masculino e do feminino. Também mostram que não há, no ambiente pesquisado, qualquer pessoa que se defina como sendo de um gênero diferente dos tradicionais masculino e feminino.

Gráfico 1: Distribuição dos colaboradores quanto ao gênero

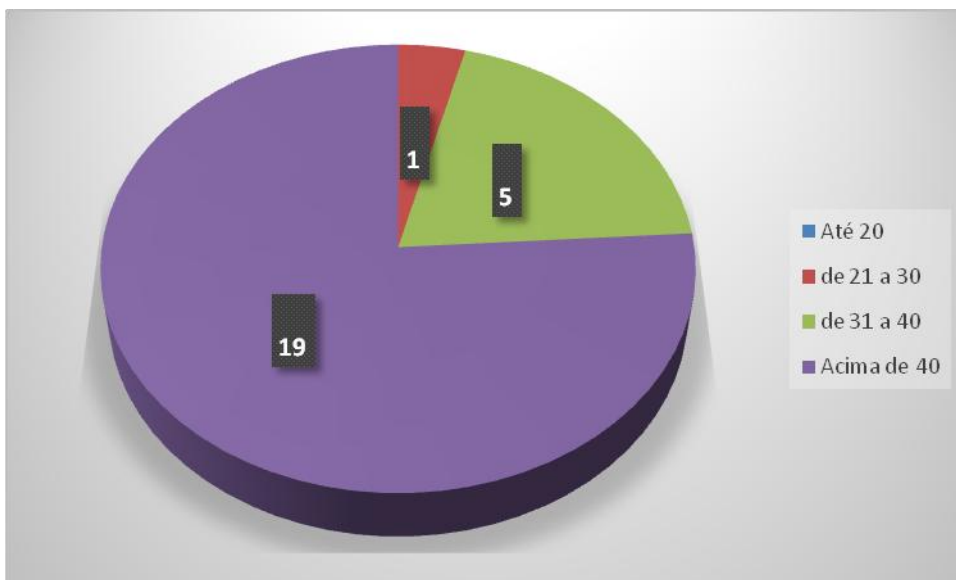


Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

4.1.2 Faixa etária dos colaboradores

No tocante a faixa etária dos colaboradores pesquisados, conforme pode ser visto no gráfico 2, percebe-se a predominância de pessoas acima dos 40 anos de idade, onde 19 delas estão nessa faixa etária. Esse alto número de pessoas com idade acima dos 40 anos pode ser explicado pelo motivo de a entrada no serviço público se dar por concurso público, que via de regra acontece em intervalos distante entre um e outro, as vagas nem sempre são em grande número e onde através do mesmo é possível que se alcance a chamada estabilidade, diminuindo assim a rotatividade entre os servidores públicos.

Gráfico 2: Distribuição dos colaboradores quanto a faixa etária



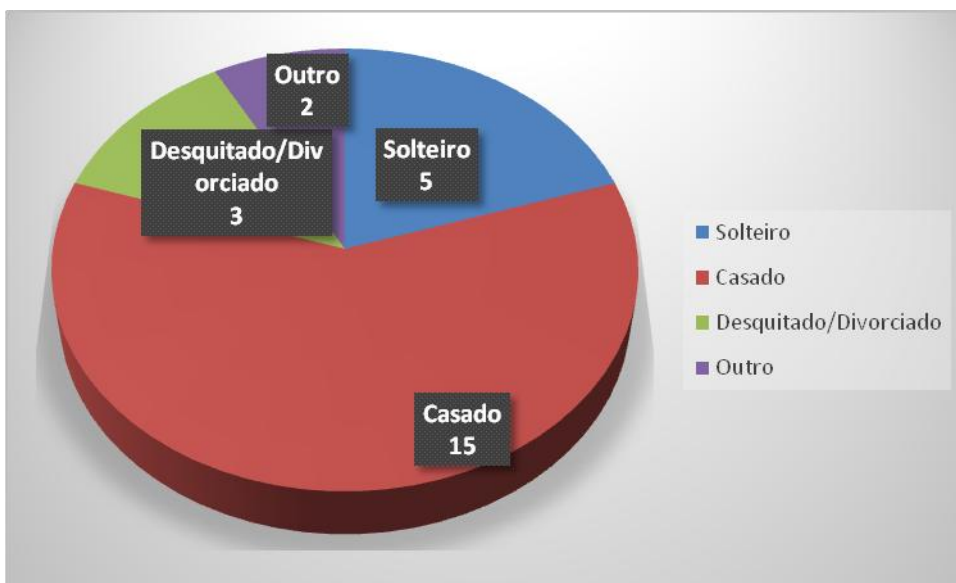
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

4.1.3 Estado civil dos colaboradores

Quanto ao estado civil dos colaboradores pesquisados é possível perceber, através do gráfico 3, que predomina o estado de casado, com 15 pessoas.

Essa proporção de casados, sendo mais da metade dos pesquisados, pode ser explicada pelo motivo de que as pessoas que trabalham nesse órgão público federal possuem uma idade já mais elevada, mais precisamente acima dos 40 anos em sua maioria, idade essa onde geralmente as pessoas já estão casadas.

Gráfico 3: Distribuição dos colaboradores quanto ao estado civil



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

4.1.4 Escolaridade dos colaboradores

Identificou-se que todos têm, no mínimo, o Ensino Médio completo, conforme gráfico 4. Esse fato é explicado pelo requisito mínimo de escolaridade necessário para tornar apto a trabalhar no referido órgão através de concurso público, que é o Ensino Médio completo.

Outro dado observado é o grande número de pessoas com Ensino Superior completo, que totalizam 22. Destes, 12 possuem algum tipo de pós-graduação. Ainda existe uma pessoa com Ensino Superior em andamento.

O grau de instrução das pessoas pesquisadas é elevado, o que pode contribuir para um bom nível na qualidade dos serviços prestados pelo órgão público federal objeto de estudo.

Gráfico 4: Distribuição dos colaboradores quanto a escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

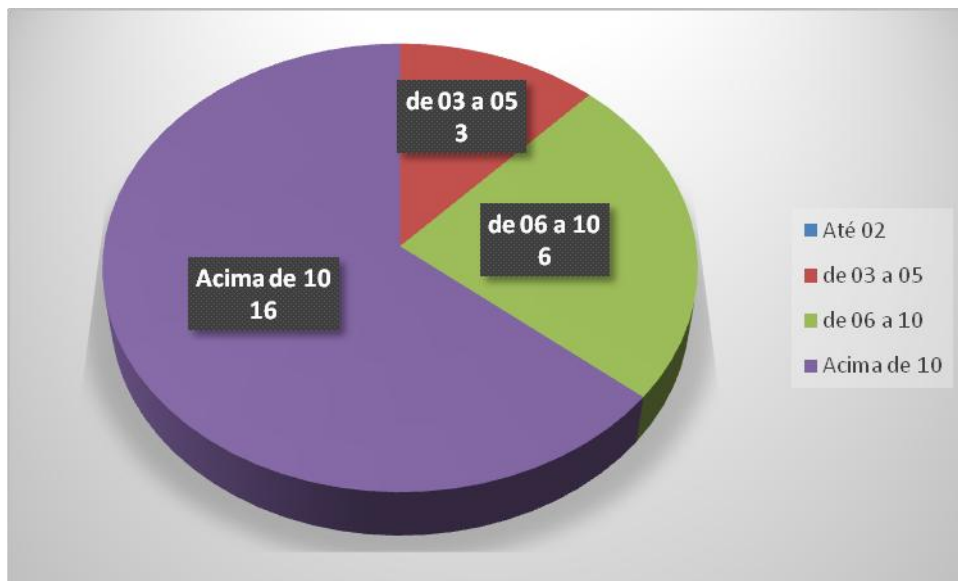
4.1.5 Faixa salarial dos colaboradores

Verificou-se que 16 deles disseram receber acima de 10 salários mínimos, 6 disseram receber de 6 a 10 salários e somente 3 disseram receber de 3 a 5 salários mínimos, enquanto que ninguém afirmou receber até 2 salários mínimos.

Levando-se em consideração o salário médio do brasileiro em março de 2014 de R\$ 1.166,84 (MTE, 2014), salários acima de 3 salários mínimos podem ser considerados acima da média nacional.

Portanto, todos os colaboradores do órgão objeto de estudo que participaram da pesquisa recebem salários acima da média nacional, como pode ser visto no gráfico 5.

Gráfico 5: Distribuição dos colaboradores quanto a faixa salarial



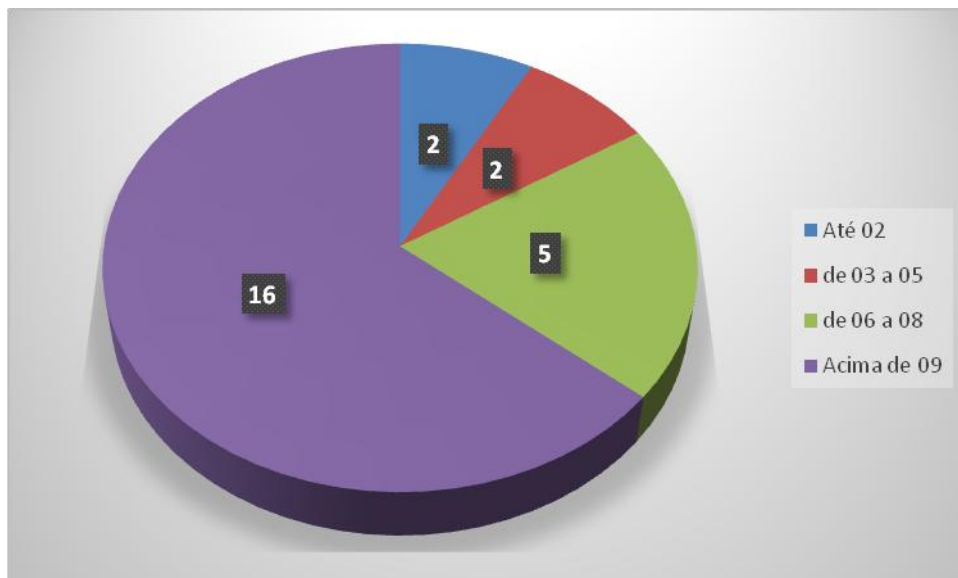
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

4.1.6 Tempo de serviço dos colaboradores

Com relação ao tempo de serviço na organização, observa-se no gráfico 6 que há um número bem maior de colaboradores que entraram há mais tempo no órgão público federal, sendo esse número de 16 pessoas com mais de 9 anos de casa, somente 2 entraram há menos de 2 anos, 2 estão entre 3 e 5 anos e 5 estão de 5 a 8 anos.

Esses dados justificam, mais uma vez, a baixa rotatividade entre os servidores da organização. A maioria deles trabalha já há bastante tempo no mesmo lugar e poucas são as pessoas que chegam para renovar o quadro de pessoal.

Gráfico 6: Distribuição dos colaboradores quanto ao tempo de serviço



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

4.2 VARIÁVEIS DO ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL E RELAÇÃO ENTRE GÊNEROS

As variáveis utilizadas nesse estudo são referentes ao modelo de Tamayo (1999). Foi avaliado como os colaboradores percebem os fatores de: comprometimento com a organização, condições de trabalho, comunicação, liderança, relacionamento interpessoal, compensação e reconhecimento.

4.2.1 Comprometimento com a organização

Segundo Tamayo (1999), essa variável visa detectar o sentimento do colaborador em relação à organização, sua identificação com a empresa e seus objetivos, seu orgulho em trabalhar nela e disposição de permanecer nela.

Esses são alguns dos pontos que quando concentrados são expostos nos gráficos 7 e 8 sob a ótica do comprometimento.

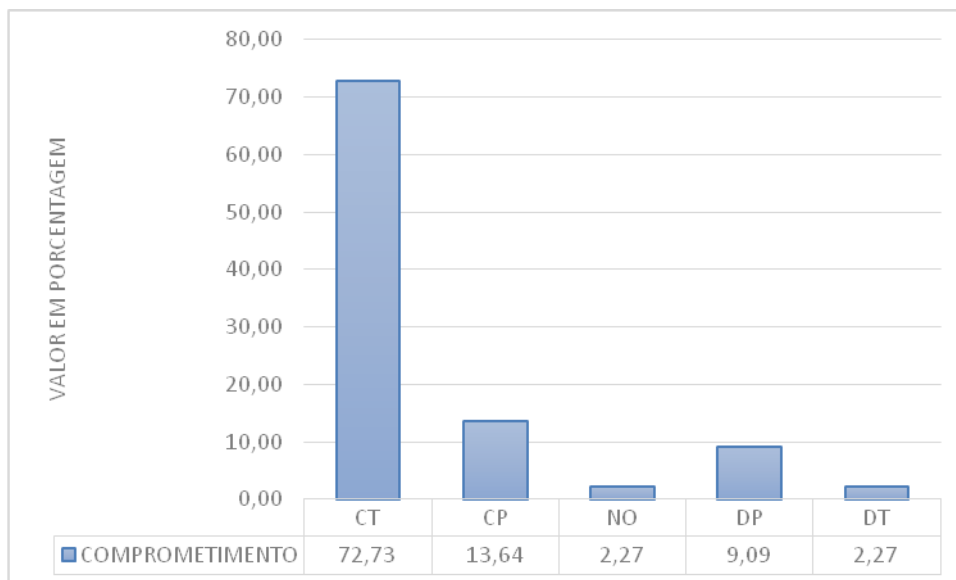
Analisando os gráficos pode se perceber que tanto as pessoas do gênero masculino (82,15%) quanto as do feminino (86,37%) concordam totalmente ou parcialmente de que elas são comprometidas com organização.

Apesar dessa semelhança entre os gêneros, também é possível perceber uma sutil diferença.

O número de respostas dadas pelos homens concordando parcialmente é de 42,86%, enquanto que o de mulheres é de apenas 13,64%. Outra diferença também pode ser vista nos números de discordância totais. Estes, para as mulheres, foram de 2,27%, e para os homens foram de 5,36%. Ou seja, para os homens foi mais do que o dobro do que os das mulheres.

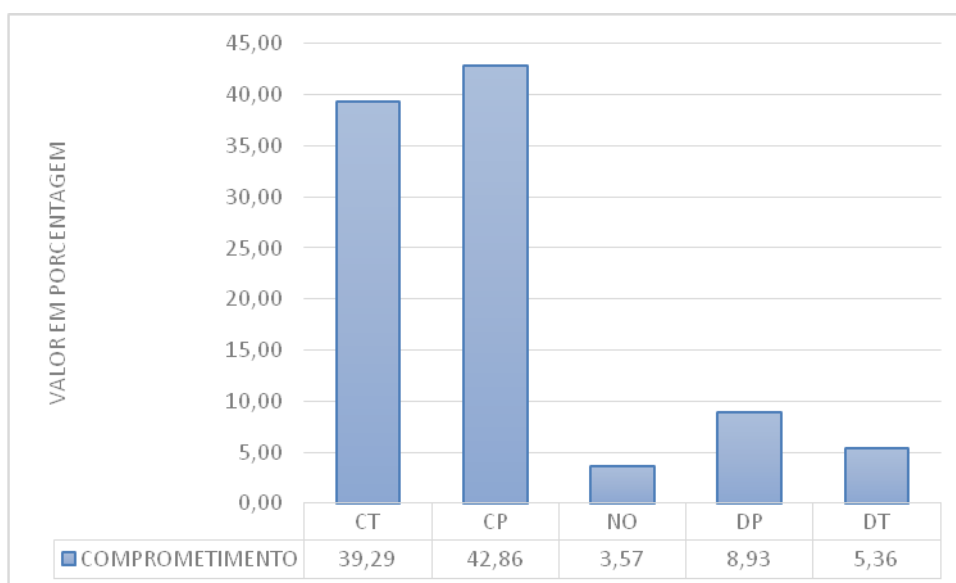
Essas pequenas diferenças podem estar mostrando uma tendência de que os homens não estão se sentindo tão confortáveis no ambiente de trabalho quanto a mulheres.

Gráfico 7: Comprometimento com a organização – gênero feminino



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Gráfico 8: Comprometimento com a organização – gênero masculino



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

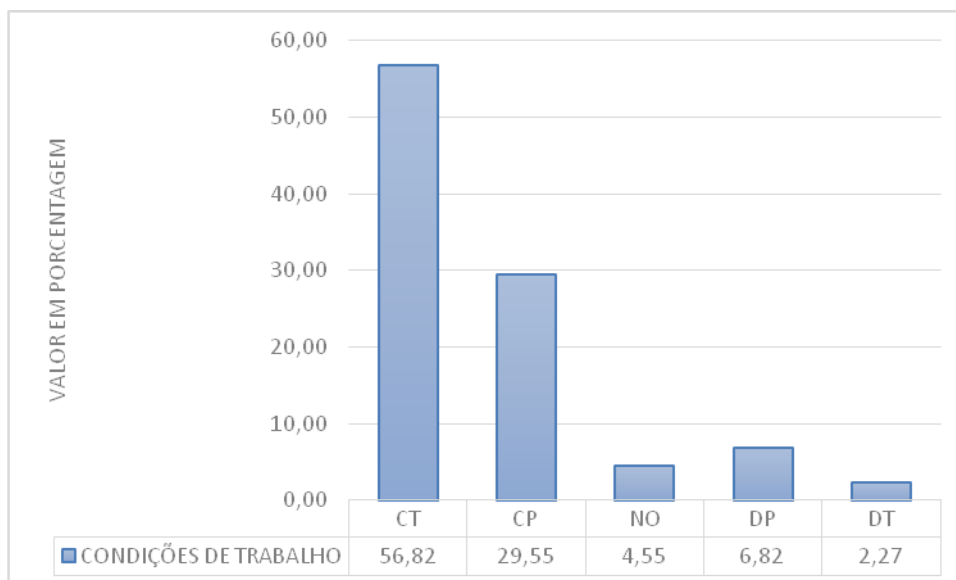
4.2.2 Condições de trabalho

As condições de trabalho em cada organização são importantes para que o clima organizacional seja saudável, uma vez que as pessoas chegam a passar dentro da organização quase o mesmo tempo, e às vezes até mais, que passa em sua residência.

Segundo Tamayo (1999), essa variável visa identificar as percepções dos colaboradores sobre o quanto a organização provê às pessoas de condições e instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho de suas atividades, com a devida segurança e saúde. Tais condições de trabalho estão relacionadas ao espaço físico, layout e itens como iluminação, ventilação e melhorias no ambiente de trabalho, fatores que influenciam em um bom desempenho das tarefas diárias.

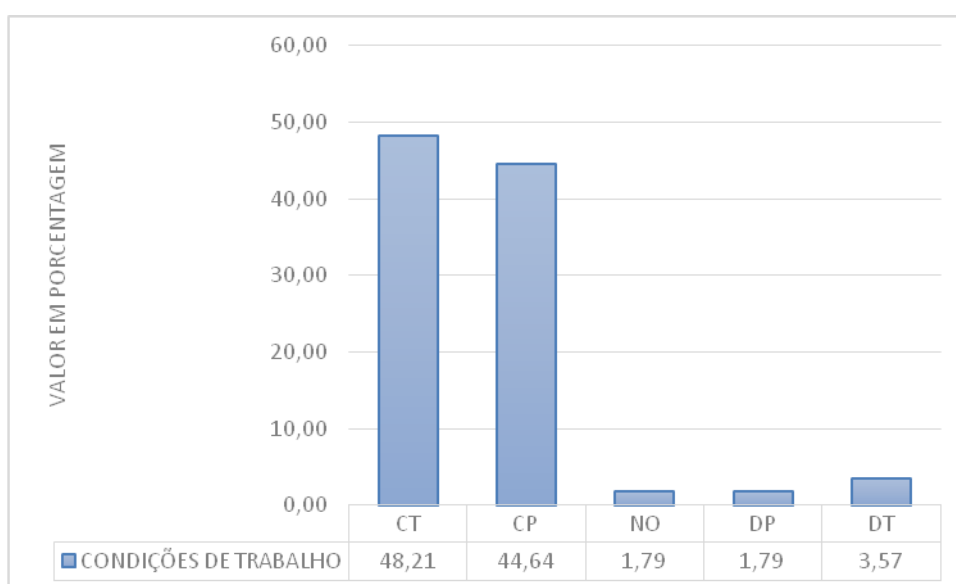
De acordo com os gráficos 9 e 10, tanto mulheres (86,37%) quanto homens (92,85%) afirmaram em sua grande maioria concordar total ou parcialmente que as condições de trabalho encontradas são satisfatórias.

Gráfico 9: Condições de trabalho – gênero feminino



Fonte: Dados de pesquisa, 2014.

Gráfico 10: Condições de trabalho – gênero masculino



Fonte: Dados de pesquisa, 2014.

4.2.3 Comunicação

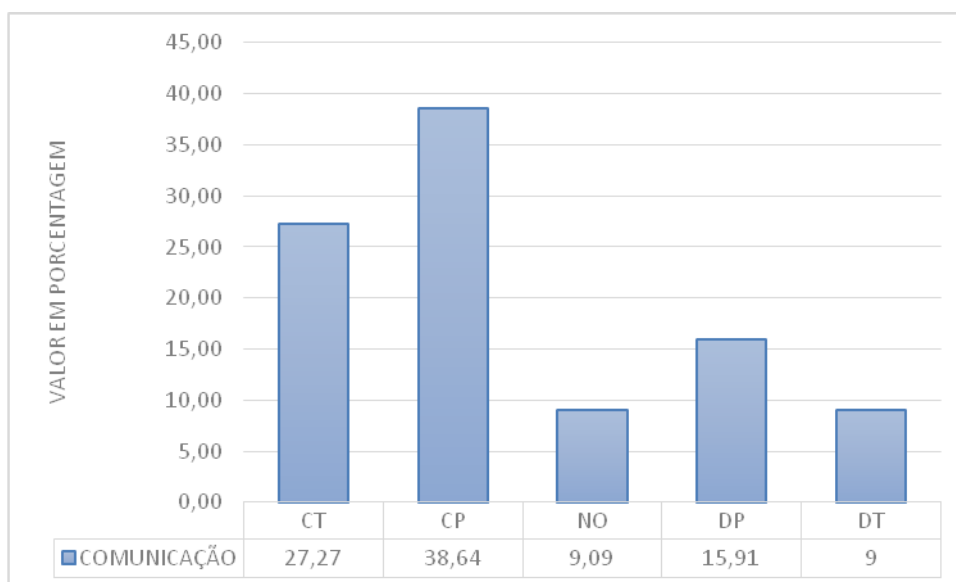
É necessário que as informações fluam de forma clara, objetiva e que sejam difundidas em todos os níveis da organização. Permitir aos colaboradores que

emitam suas opiniões, garantindo uma relação organização-funcionário, proporcionando um clima organizacional agradável e confiável, e ainda saber como orientar a importância da atividade de cada um na empresa, são fatores indispensáveis para a formação e manutenção de um clima organizacional satisfatório.

Segundo Tamayo (1999) esta variável visa detectar as percepções dos empregados sobre o processo de comunicação; a adequação das informações recebidas ao correto desempenho das atividades; a clareza e compreensibilidade das informações transmitidas; a existência de canais que possibilitem a participação dos empregados.

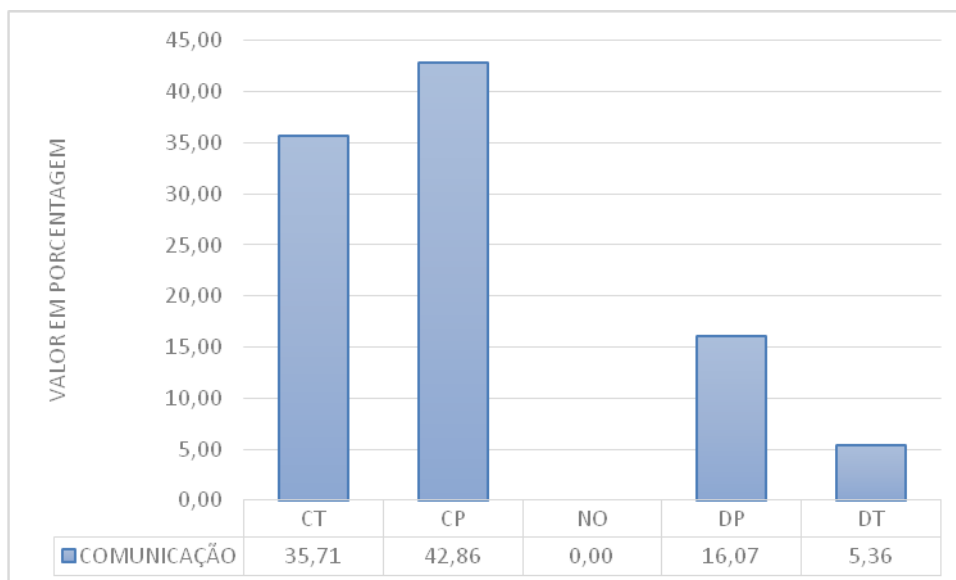
Na amostra pesquisada, o índice de pessoas que responderam concordar total ou parcialmente foi de 65,91% para as mulheres e de 78,57% para os homens. Essa diferença pode ser explicada pelo número de não observados feito pelas mulheres (9,09%) contra o de homens (0%). Isso poder ser entendido como uma indiferença em algum (ou alguns) dos aspectos de comunicação percebidos pelas mulheres.

Gráfico 11: Comunicação – gênero feminino



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Gráfico 12: Comunicação – gênero masculino



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

4.2.4 Liderança

Toda organização possui um ou mais líderes, o que difere uma das outras neste aspecto são os estilos de liderança exercidos. A liderança na organização é de relevância para seu sucesso, pois um bom líder tem a capacidade de influenciar, motivar as pessoas no sentido que ajam em prol dos objetivos da organização.

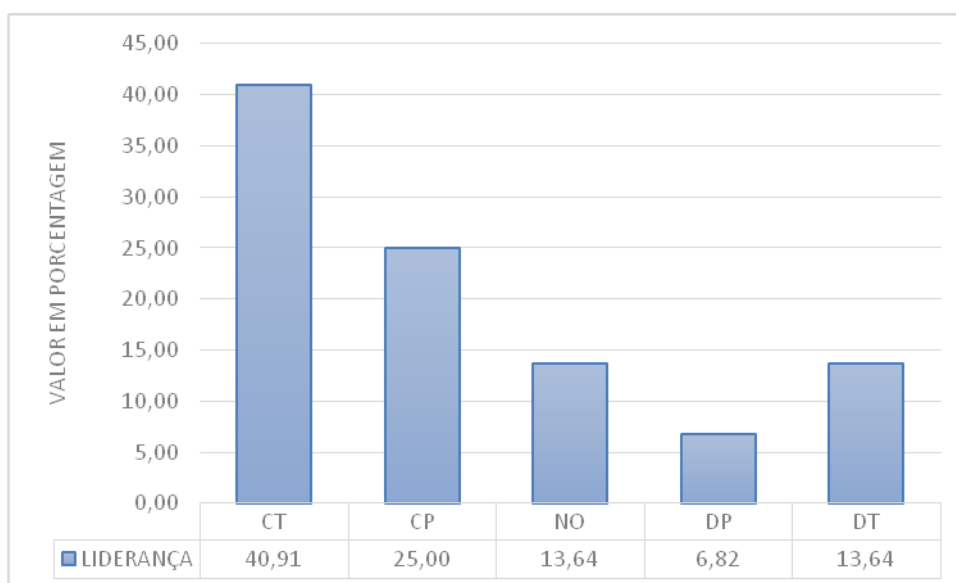
Tamayo (1999) afirma que esta variável tem o objetivo de identificar as percepções dos colaboradores sobre o comportamento do líder dentro da empresa e sua capacidade de ouvir e resolver conflitos.

No presente estudo foi identificada uma diferença considerável entre as percepções de homens e mulheres em relação a essa variável.

Os homens tiveram um percentual de 96,43% de respostas onde concordaram total ou parcialmente, enquanto que as mulheres tiveram 65,91%.

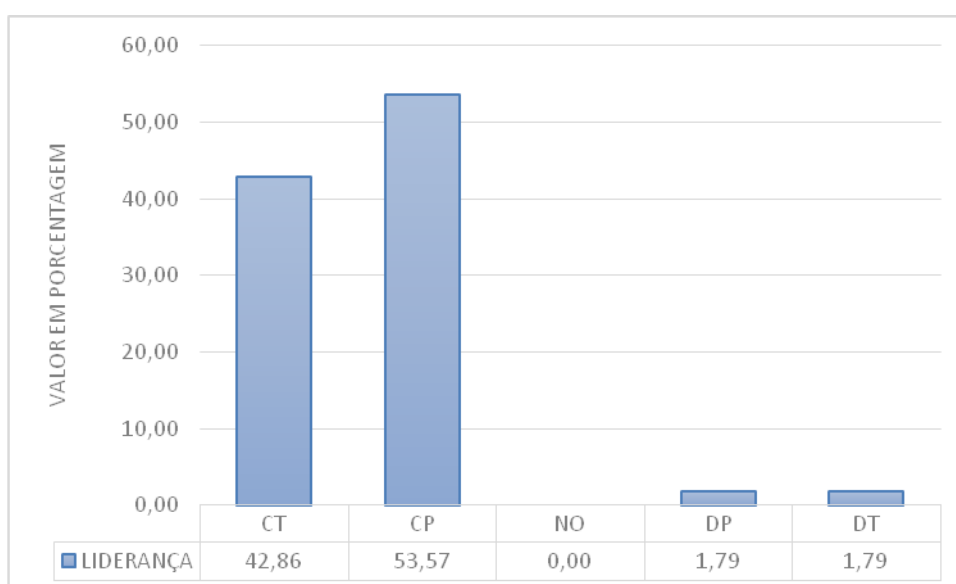
Essa diferença de mais de 30% pode ser vista como uma possibilidade de haver uma maior incompatibilidade entre as colaboradoras e seus chefes do que entre os colaboradores e seus chefes, como demonstrado nos gráficos 13 e 14.

Gráfico 13: Liderança – gênero feminino



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Gráfico 14: Liderança – gênero masculino



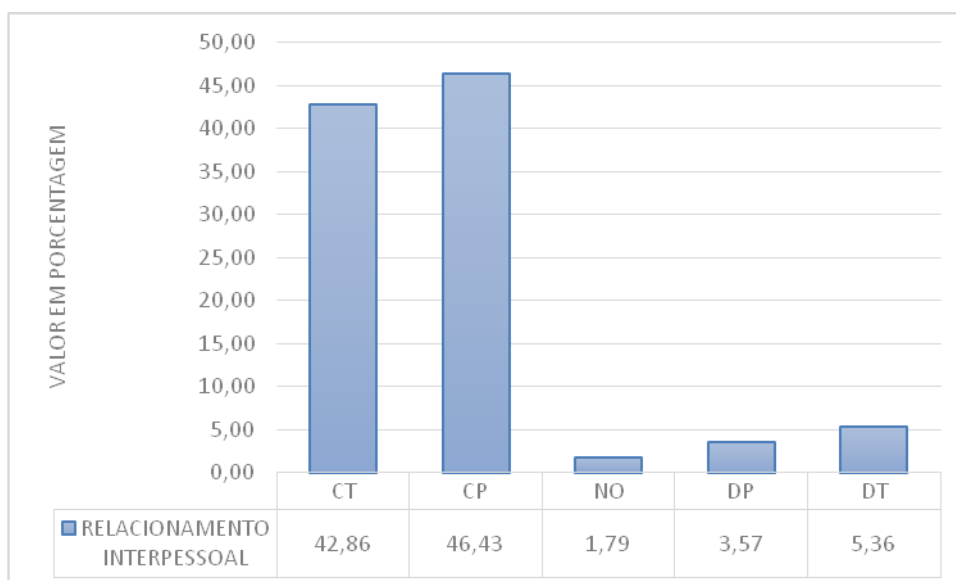
Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

4.2.5 Relacionamento interpessoal

Segundo Tamayo (1999) esta variável visa identificar as percepções dos empregados sobre as relações interpessoais no ambiente de trabalho e a cooperação e sentimento de "boa camaradagem" existente.

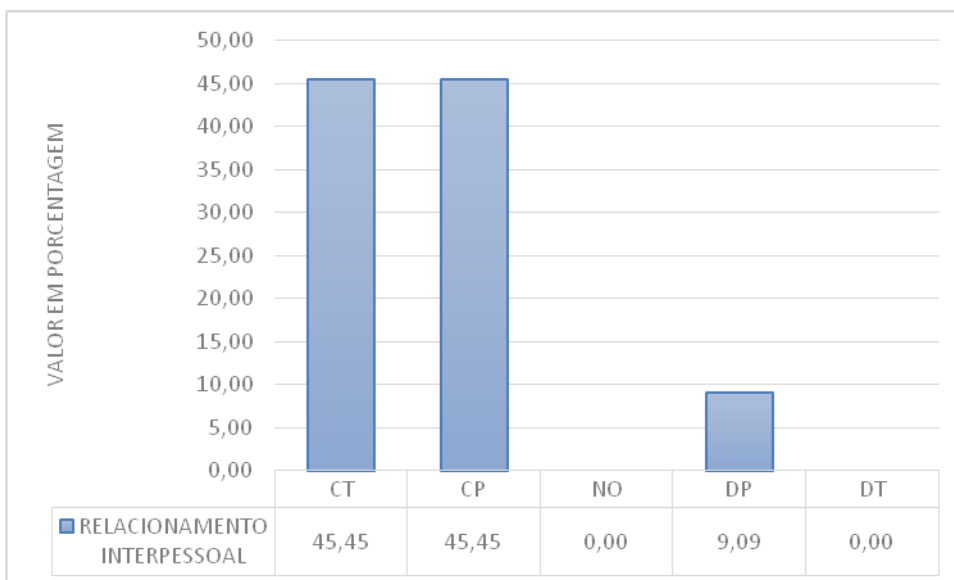
Nesta variável, as percepções masculinas (89,29%) e femininas (90,9%) são praticamente as mesmas, em relação às respostas que concordam total ou parcialmente, conforme gráficos 15 e 16. Isso leva a crer que as relações interpessoais no ambiente de trabalho objeto de estudo são positivas e agregam valor aos resultados e objetivos da organização.

Gráfico 15: Relacionamento interpessoal – gênero masculino



Fonte: Dados de pesquisa, 2014.

Gráfico 16: Relacionamento interpessoal – gênero feminino



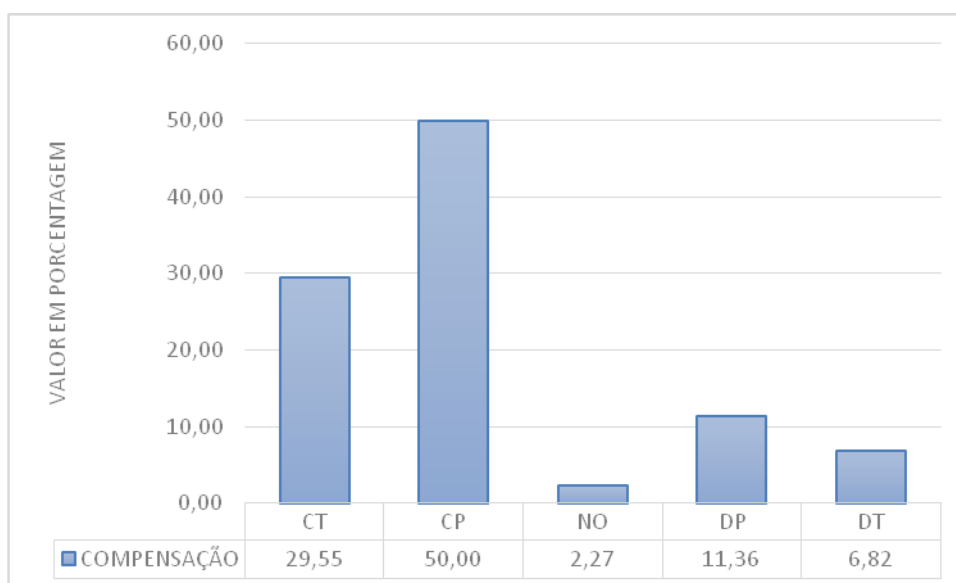
Fonte: Dados de pesquisa, 2014.

4.2.6 Compensação

Esta variável, segundo Tamayo (1999), busca analisar a percepção que o colaborador tem quanto a sua remuneração, os benefícios concedidos e as recompensas por desempenho. Ou seja, no modelo de Tamayo esta variável busca analisar a percepção que o colaborador tem quanto a sua remuneração, se está equiparada à suas atividades desenvolvidas, se garante benefícios sociais, e se garante a qualidade de vida dos mesmos, assim como critérios de remuneração, e sua clareza na aplicação.

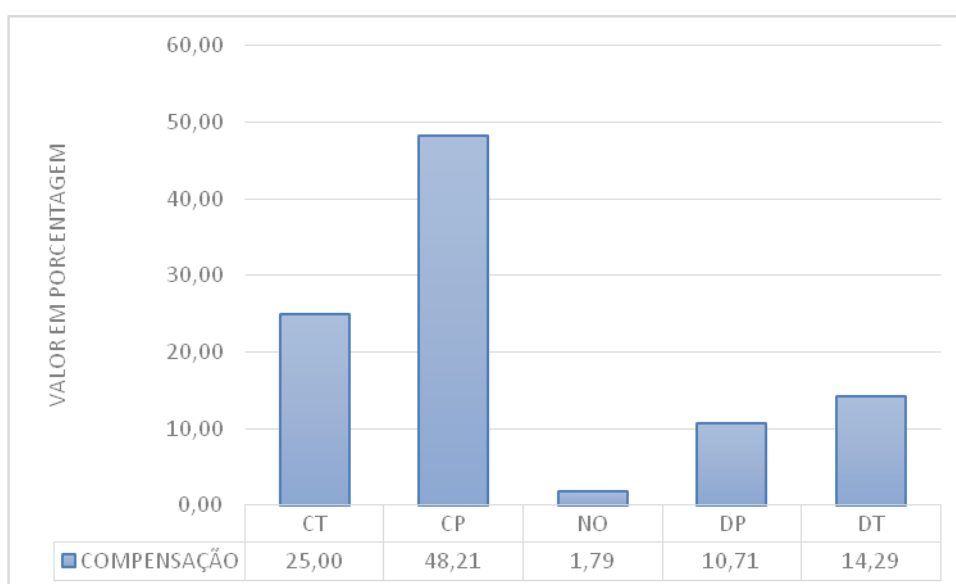
Os dados obtidos mostram que homens (73,21%) e mulheres (79,55%) têm visões muito próximas nas respostas em que concordaram total ou parcialmente na variável compensação. Esses dados podem mostrar que os fatores envolvidos na variável compensação não interferem negativamente no clima organizacional do ambiente estudado.

Gráfico 17: Compensação – gênero feminino



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Gráfico 18: Compensação – gênero masculino



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

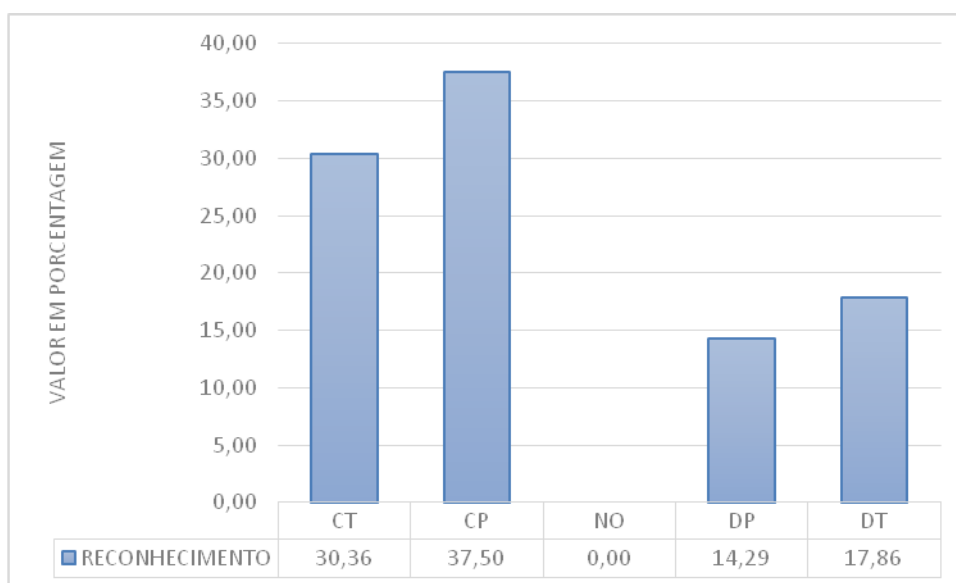
4.2.7 Reconhecimento

A percepção do colaborador quanto a esta variável é um dos fatores de motivação e reconhecimento, pois é importante para a melhoria do clima dentro da

organização o indivíduo se sentir como um agente de progresso para a mesma, que o seu trabalho realmente está fazendo-a progredir, crescer. Tamayo (1999) afirma que o objetivo desta variável é identificar o sentimento de realização do colaborador com seu trabalho e sua percepção de que é valorizado e reconhecido pela organização.

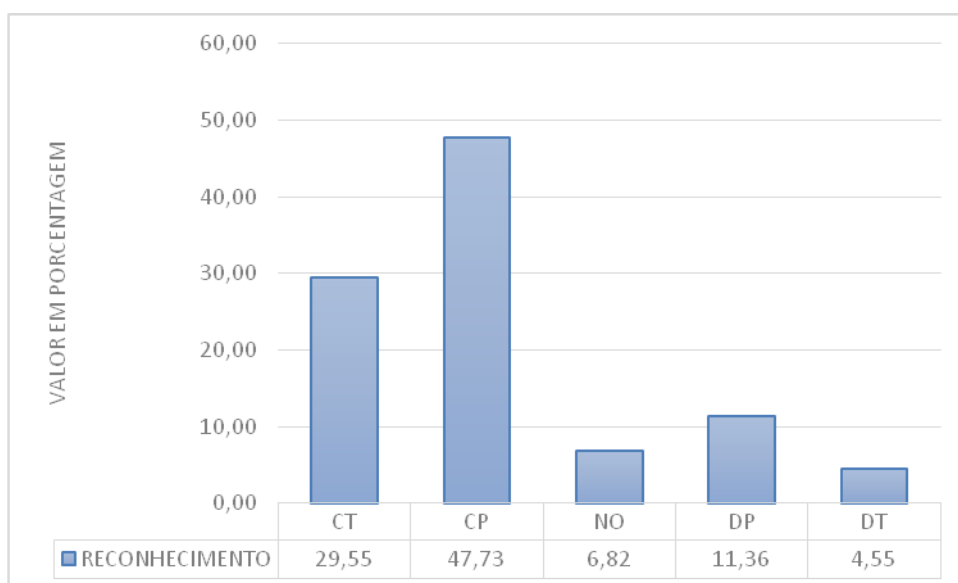
Na variável reconhecimento, o número obtido pela percepção das mulheres foi de 77,28% nas respostas onde concordaram total ou parcialmente. Para os homens esse número foi de 67,86%. Apesar de a maioria entre os dois se sentir devidamente reconhecida, existe uma parcela significativa entre os homens que não se sente da mesma forma. São 32,15% de respostas discordando total ou parcialmente, contra 15,91% entre as mulheres, como pode ser visualizado nos gráficos 19 e 20.

Gráfico 19: Reconhecimento – gênero masculino



Fonte: Dados da pesquisa, 2014.

Gráfico 20: Reconhecimento – gênero feminino



Fonte: Dados de pesquisa, 2014.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho de conclusão de curso buscou identificar o clima organizacional num órgão público federal na percepção dos servidores do setor administrativo sob a perspectiva de gêneros.

O resultado da pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta que pode proporcionar uma avaliação das políticas de gestão de pessoas que são adotadas pela instituição. As informações obtidas permitem detectar quais são os pontos fortes e fracos existentes na organização no tocante ao clima organizacional, sendo por meio dessas informações que a mesma terá condições de definir novas estratégias para intensificar os pontos positivos e redefinir estratégias com o intuito de sanar os possíveis pontos negativos que forem encontrados.

Buscou-se primeiramente identificar o perfil dos colaboradores da organização, isto foi possível com a aplicação de questões relacionadas aos dados sócio-demográficos da população do estudo.

De acordo com os resultados mostrados, o clima organizacional da organização mostra-se positivo, visto que, de todas as variáveis, as que tiveram menor aprovação foram comunicação e liderança para as mulheres, e reconhecimento para os homens, e ainda assim tiveram cerca de 2/3 de respostas que concordavam total ou parcialmente.

A variável comprometimento mostrou que tanto homens quanto mulheres se sentem comprometidos com a organização e se esforçam para alcançar os objetivos estipulados pela mesma.

Em relação às condições de trabalho nota-se que há grande concordância de que as mesmas atendem perfeitamente às necessidades dos colaboradores, visto que 92,85% das respostas dos homens e 86,37% das mulheres foram de concordância total ou parcial.

A variável comunicação foi a que teve a menor média de respostas que concordavam total ou parcialmente entre todas as variáveis. Apesar de ter sido a menor média, essa variável ainda pode ser vista como tendo um resultado positivo, uma vez que a média foi de quase $\frac{3}{4}$ de respostas positivas do total.

Houve na variável liderança a maior diferença percebida entre homens e mulheres, em relação às respostas que concordaram total ou parcialmente. Para os homens a porcentagem foi de 96,43%, já para as mulheres foi de 65,91%. Essa

diferença de mais de 30% pode indicar que, nesta variável, homens e mulheres têm pensamentos diferentes em relação aos seus superiores.

Já na variável relacionamento interpessoal a média encontrada entre as respostas que concordaram total ou parcialmente entre homens e mulheres, que foi de 90,09%, foi a maior entre todas as variáveis. Por ser uma das variáveis mais facilmente visíveis, essa alta concordância de existência de um relacionamento interpessoal positivo é um dado de relevante importância para a organização.

A variável compensação, com média de aproximadamente 75% entre homens e mulheres com respostas positivas, demonstra que há por boa parte dos colaboradores uma satisfação com seus rendimentos financeiros atuais.

A última variável, reconhecimento, foi a que teve a segunda menor média, 72,57%. É um valor considerado bom, assim como foi o da variável comunicação, porém pode indicar que há um descontentamento, principalmente entre os homens (32,15% de discordância total ou parcial), em ter seus trabalhos executados em suas funções reconhecidos.

Analisando os resultados percebe-se que todas as variáveis abordadas pelo modelo de Tamayo são favoráveis ao clima organizacional da empresa, visto que todas elas apresentaram um grau de concordância elevado. Somente em alguns pontos, como comunicação (especialmente para as mulheres) e reconhecimento (especialmente para os homens) e liderança (para as mulheres), poderia ser dado um reforço a fim de melhorar ainda mais o clima organizacional da organização.

Para os futuros trabalhos recomenda-se utilizar outras variáveis de outros modelos para que os resultados sejam mais bem apurados e o tema de relação entre gêneros seja mais explorado.

REFERÊNCIAS

ABREU, Brígida Ferraz Zinato. **Gestão de pessoas nas instituições de ensino superior**: um estudo sobre clima organizacional em IESs do DF. 2007. 299f. Tese (Mestrado em Educação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, Brasil, 2007.

BARNARD, Chester I. **The function of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BEDANI, Marcelo. **Clima organizacional**: mensuração, investigação e diagnóstico. São Paulo: PUC, 2003.

BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOMFIM, Betty Anubia Azevedo. **Clima organizacional e gespública**: um estudo em um órgão público da cidade de Manaus. 2008. 119 f. Tese (Mestrado em Psicologia Social) – Universidade Federal da Paraíba - UFPB, João Pessoa, Brasil.

BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COLARES, Viviane; FRANCA, Carolina da; GONZALEZ, Emília. **Condutas de saúde entre universitários**: diferenças entre gêneros. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, 25(3):521-528, mar/2009.

ETZIONI, Amitai. **Modern organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1964.

FARIA, A. Nogueira de. **Organização de empresas**: empresa – previsão, planejamento e implantação. 5ª. Ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

FOREHAND, G. A., GILMER, H. B. Environmental variation in studies of organizational behavior. **Psychological Bulletin**. v. 62, n. 6, p. 361-382, 1964.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books, 1991.

GASPARETTO, Luiz Eduardo. **Pesquisa de clima organizacional**: o que é e como fazer. São Paulo: Scortecci, 2008.

GONÇALVES, Joelma Martucci. **Um estudo sobre valores individuais e as mulheres no mercado de trabalho**. 2007. 123 f. Dissertação (Mestrado em

Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2007.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

KOLB, David A.; MCINTYRE, James M.; RUBIN, Irwin M. **Psicologia organizacional**: uma abordagem vivencial. São Paulo: Atlas, 1978.

KUNDU, Kaushik. Development of the conceptual framework of organizational climate. **Vidyasagar University Journal of Commerce**. v.12, mar/2007, p. 99-108.

LITWIN, George H. Climate and motivation: na experimental study. In: KOLB, David A.; RUBIN, Irwin M.; MCINTYRE, James M. *Organizational psychology: a book of readings*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1971.

LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. **Motivation and organizational**. Boston: Harvard University, 1968.

LOBO, Fátima. **Clima organizacional no sector público e privado no norte de Portugal**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, Fundação para a Ciência e a Tecnologia, 2003.

LUZ, Ricardo Silveira. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

_____. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAGRO, Dalva. **Um estudo sobre o clima organizacional da UDESC**. 2005. 112 f. Tese (Mestrado em Administração) – Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC, Florianópolis, Brasil, 2005.

MATTOS, Alexandre Morgado. **Organização**: uma visão global – introdução, ciência, arte. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1975.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. Ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2008.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Salário médio alcança R\$ 1.166,84**. Brasília, 17 abr. 2014. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/imprensa/salario-medio-alcanca-r-1-166-84.htm>>. Acesso em: 13 maio 2014.

MUSZKAT, Susana. **Violência e masculinidade**: uma contribuição psicanalítica aos estudos das relações de gênero. 2006. 207 f. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

OLIVEIRA, Anselmo de. **Abertura política e democratização interna nas universidades brasileiras**. 1990. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil, 1990.

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

PEREIRA, Fabiana Paiva. **Clima organizacional**: pesquisa de clima em uma instituição bancária. 2009. 52 f. Dissertação (Bacharelado em Administração de Empresas) – Centro Universitário Feevale, Novo Hamburgo, Brasil, 2009.

PEREIRA, Fernando A. de M.; OLIVEIRA, Elane; TEIXEIRA, Jeanne C. M. **A influência do clima e cultura organizacional na gestão de uma escola do ensino fundamental**. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1521/925>>. Acesso em: 08 nov. 2013.

PUENTE-PALÁCIOS, Katia Elizabeth. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**, v. 37, n. 3, p. 96-104, jul./set., 2002.

RIBEIRO, Vinícius. **Administração para concursos**: inclui os principais tópicos exigidos em concursos e questões comentadas. São Paulo: Método, 2011.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise do clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 305 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RYKER, Jannette A.; MAYTON II, Daniel M.; GRANBY, Cheryl D. Values priority differences between males and females. **Annual Meeting of the Western Psychological Association**, maio/1992.

SBRAGIA, Robert. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 18, n. 2, abr./jun. 1983.

SCOTT, W. Richard. "Theory of organizations". In: Handbook of modern sociology. Ed. Robert E. L. Farris. Chicago: Rand MacNally, 1964.

SCHEIN, Edgar. "Coming to a new awareness of organizational culture". Sloan Management Review, 1984. "How to decipher and change corporate culture". In: KILMANN et alii. Gaining control of the corporate culture, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Edela L. P. de. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgar Blucher, 1978.

_____. Percepção de clima conforme escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 20, n. 4, p. 51-56, out./nov. 1980.
STEARNS, Peter N. **História das relações de gênero**. São Paulo: Contexto, 2007.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio P.; FORTUNA, Antônio Alfredo M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

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

TRIPODI, Toni; FELLIN, Phillip; MEYER, Henry. **Análise da pesquisa social**. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

VERBEKE, W.; VOLGERING, M.; HESSELS, M. Exploring the conceptual expansions within the field of organizational behavior: organizational climate and organizational culture. **Journal of Management Studies**, v. 35, n. 3, p. 303-329, 1998.

VICTORIA, Ceres; KNAUTH, Daniela R. **Corpo, gênero e saúde**: a contribuição da antropologia. STREY, Marlene Neves; CABEDA, Sonia T. Lisboa (orgs.). **Corpos e subjetividades em exercício interdisciplinar**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.

WARRINER, Charles K. **Organizational types**: notes on the 'organizational species', concept. Lawrence: Department of Sociology, University of Kansas, 1980.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Questionário do modelo de Tamayo – Pesquisa de Clima Organizacional

Este questionário faz parte do trabalho de conclusão do curso de Graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte do graduando Renato de Lima Dantas Caldas no período de 2014.1. **Não será feito qualquer tipo de identificação pessoal.** Agradeço desde já a participação.

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL (Modelo de Tamayo)

1. PERFIL DO COLABORADOR

Por favor, assinalar a opção que mais lhe é adequada.

1.1 Gênero

Masculino Feminino Outro

1.2 Faixa etária (idade em anos)

Até 20 de 21 a 30 de 31 a 40 Acima de 40

1.3 Estado civil

Solteiro(a) Casado(a) Desquitado(a)/Divorciado(a) Outro

1.4 Escolaridade

Ensino Fundamental Ensino Médio Superior em andamento
 Superior completo Pós-graduação

1.5 Faixa salarial (em salários mínimos)

Até 02 de 03 a 05 de 06 a 10 Acima de 10

1.6 Tempo de serviço na organização (em anos)

Até 02 de 03 a 05 de 06 a 08 Acima de 09

2. AVALIAÇÃO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Em cada uma das afirmações que seguem, assinale apenas uma das opções de resposta, marcando um “X” na que mais lhe convier, obedecendo aos seguintes códigos:

Concordo Totalmente..... Assinale com um “X” na coluna CT
Concordo Parcialmente..... Assinale com um “X” na coluna CP
Não observado..... Assinale com um “X” na coluna NO
Discordo Parcialmente..... Assinale com um “X” na coluna DP
Discordo Totalmente..... Assinale com um “X” na coluna DT

A distribuição das afirmações, de acordo com as respectivas variáveis, se dá da seguinte maneira:

- Comprometimento com a organização – 01 a 04;
- Condições de trabalho – 05 a 08;
- Comunicação – 09 a 12;
- Liderança – 13 a 16;
- Relacionamento interpessoal – 17 a 20;
- Compensação – 21 a 24;
- Reconhecimento – 25 a 28.

*As afirmações a seguir são referentes à percepção do colaborador do setor administrativo da organização objeto de estudo.

Nº	AFIRMAÇÕES	CT	CP	NO	DP	DT
01	Eu sinto orgulho de trabalhar na organização.					
02	A organização é um ótimo lugar para se trabalhar.					
03	Não me passa pela cabeça sair da organização.					
04	A organização contribui para o desenvolvimento da minha cidade.					
05	Na organização as condições de trabalho (espaço físico, iluminação, calor, odor, ventilação, <i>layout</i> , móveis e utensílios) são satisfatórias.					
06	As medidas de segurança adotadas são adequadas para a execução do meu trabalho.					
07	Na organização são adotadas práticas para promover a saúde no ambiente de trabalho.					
08	O programa de conscientização ambiental trouxe melhorias para o meu trabalho.					
09	A organização costuma manter seus colaboradores bem informados sobre os assuntos relacionados ao trabalho.					
10	Eu recebo todas as informações e orientações de que preciso para realizar meu trabalho.					
11	Na organização ocorrem reuniões suficientes para que eu possa trocar ideias e dar sugestões.					
12	Sei claramente o que posso ou não fazer dentro da organização.					
13	Meu chefe imediato sabe lidar com as pessoas que trabalham com ele.					
14	Meu chefe imediato é justo nas críticas e nos elogios que faz ao meu trabalho.					
15	Meu chefe imediato é uma pessoa capaz de solucionar os problemas de relacionamento que surgem no meu grupo de trabalho.					
16	Meu chefe imediato sabe incentivar e entusiasmar as pessoas que trabalham com ele.					
17	Na organização as pessoas se respeitam e se ajudam na realização das tarefas.					
18	Eu me dou bem com os meus colegas de trabalho.					

19	Na organização as pessoas têm um bom relacionamento e são cordiais entre si.					
20	Costumo ajudar meus colegas na realização de seu trabalho.					
21	A minha remuneração é justa em relação ao trabalho que eu faço.					
22	Eu me sinto satisfeito com os benefícios sociais concedidos pela organização.					
23	Em minha opinião, a organização se preocupa com a qualidade de vida de seus colaboradores e de suas famílias.					
24	Na organização existem critérios definidos de remuneração.					
25	A organização reconhece e valoriza o meu trabalho.					
26	Na organização os colaboradores são reconhecidos e recompensados de forma diferenciada, de acordo com sua contribuição.					
27	Sinto que a organização se preocupa em qualificar e proporcionar crescimento profissional aos seus colaboradores.					
28	Eu me sinto bem realizando a tarefa que me foi delegada.					