

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ADMINISTRAÇÃO
MBA EM RECURSOS HUMANOS**

ROMEU CEZARIN

**CLIMA ORGANIZACIONAL: A PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS DA UTFPR CÂMPUS PATO BRANCO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**PATO BRANCO
2018**

ROMEU CEZARIN

**CLIMA ORGANIZACIONAL: A PERCEPÇÃO DOS TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS DA UTFPR CÂMPUS PATO BRANCO**

Trabalho de Conclusão do Curso de
Especialização MBA em Recursos Humanos
da Universidade Tecnológica Federal do
Paraná – UTFPR.

Orientador: Prof^ª. Dr^ª. Ivete Inês Pastro

PATO BRANCO
2018



TERMO DE APROVAÇÃO

Clima Organizacional: a percepção dos Técnico-Administrativos da UTFPR – Câmpus Pato Branco

Romeu Cezarin

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (TCCE) foi apresentado às 17 horas, do dia 16 de maio de 2018, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista MBA em Recursos Humanos, promovido pelo Departamento do Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

Prof^ª. Dr^ª. Ivete Inês Pastro
Orientadora

Prof^ª. M.Sc. Audrey Hausschildt Merlin
Avaliador - UTFPR

Prof^ª. Dr^ª. Elizângela Mara Carvalheiro
Avaliador - UTFPR

A via original deste termo, devidamente assinada, encontra-se arquivada na pasta do aluno, no Departamento de Registros Acadêmicos (DERAC) – Câmpus Pato Branco.

"Se tiver fé serei capaz de fazê-lo, adquirirei certamente a capacidade de realizá-lo, mesmo se não a possuía ao começar".

MAHATMA GANDHI

AGRADECIMENTOS

A minha família em especial minha esposa Sirlei, pelo apoio, auxílio e por estar sempre ao meu lado no transcorrer de todo o curso.

A todo o corpo docente do curso do I MBA em Recursos Humanos, em especial ao Prof. Dr. Abdinardo Moreira Barreto de Oliveira à minha orientadora, Prof^a. Dr^a. Ivete Inês Pastro, pelo apoio, encorajamento e auxílio prestado.

A secretária do curso Silmara Camargo Wescinski, por todo o acompanhamento e auxílio prestado durante a realização do curso.

Aos meus colegas de trabalho do Câmpus Pato Branco em especial aos do Departamento de Materiais e Patrimônio – DEMAP, pelo incentivo e auxílio despendidos e prestados nas minhas atividades nos momentos que não pode atendê-las de forma adequada.

A direção do Câmpus Pato Branco na pessoa do Prof. Dr. Idemir Citadin e a diretoria de Pós-Graduação.

Aos meus colegas de curso pelo companheirismo e pelo esforço despendido em conjunto.

RESUMO

CEZARIN, Romeu. **Clima Organizacional: a percepção dos Técnico-Administrativos da UTFPR – Câmpus Pato Branco**. 2018. 73 f. Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização MBA em Recursos Humanos. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2018.

As pesquisas de clima organizacional mostram-se como um importante meio para se medir e verificar a interação entre as pessoas que fazem parte das organizações seja pela percepção que estas possuem em relação ao trabalho, aos seus relacionamentos, as formas de liderança e a estrutura física que a organização no qual elas trabalham oferece. Nesse sentido o presente estudo faz um levantamento da percepção dos técnicos administrativos da UTFPR Câmpus Pato Branco quanto ao clima organizacional, ligados aos fatores da comunicação, imagem institucional, motivação, reconhecimento, benefícios, formas de liderança e relacionamento interpessoal. Junto a este levantamento, busca-se caracterizar o perfil dos técnicos administrativos, bem como verificar a formação de homogeneidade de respostas dos técnicos administrativos para os fatores de análise do clima organizacional propostos e ainda levantar a existência de relações entre os grupos de respostas para os fatores de medição do clima organizacional e as variáveis sociodemográficas, como: sexo, formação, tempo de serviço e níveis de enquadramento do servidor técnico administrativo. Com o levantamento pode se verificar que todos os fatores apresentaram avaliação positiva, para uma escala de satisfação de 1 a 5, mas que, no entanto se constata diferentes grupos de respostas para cada fator de análise e que ainda não há relação entre os grupos de respostas e as variáveis sociodemográficas no qual o técnico administrativo da instituição estudada se enquadra.

Palavras-chave: Clima organizacional. Instituição. Fatores de análise.

ABSTRACT

CEZARIN, Romeu. **Organizational Climate: the perception of the Technical-Administrative UTFPR - Campus Pato Branco.** 2018. 73 f. Conclusion of the MBA Specialization Course in Human Resources. Federal Technological University of Paraná, Pato Branco, 2018.

Organizational climate surveys are an important way to measure and verify the interaction between the people who are part of the organizations and their perception of the work, their relationships, the forms of leadership and the physical structure that the organization in which they work. In this sense, the present study makes a survey of the perception of UTFPR Câmpus Pato Branco administrative technicians regarding organizational climate, related to communication factors, institutional image, motivation, recognition, benefits, forms of leadership and interpersonal relationship. The aim of this survey is to characterize the profile of the administrative technicians, as well as to verify the homogeneity formation of the administrative technicians' answers to the proposed organizational climate analysis factors and also to establish the existence of relations between the response groups for the factors of measurement of the organizational climate and sociodemographic variables, such as: gender, training, length of service and levels of technical administrative server. With the survey it can be verified that all the factors presented positive evaluation, for a satisfaction scale of 1 to 5, but that, nevertheless different groups of answers are verified for each factor of analysis and that there is still no relationship between the groups of answers and the sociodemographic variables in which the administrative technician of the studied institution fits.

Keywords: Organizational climate. Institution. Analysis factors.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição de técnicos	39
Tabela 2 – Sexo dos respondentes	39
Tabela 3 – Formação do servidor	40
Tabela 4 – Tempo de serviço na Instituição	41
Tabela 5 – Enquadramento do servidor	42
Tabela 6 – Análise do fator de comunicação na UTFPR Câmpus Pato Branco.....	43
Tabela 7 - Analise do fator imagem institucional na UTFPR Câmpus Pato Branco.....	44
Tabela 8 – Analise do fator motivação, reconhecimento e remuneração na UTFPR Câmpus Pato Branco	46
Tabela 9 – Análise do fator liderança na UTFPR Câmpus Pato Branco	48
Tabela 10 – Análise do fator relacionamento interpessoal na UTFPR Câmpus Pato Branco .	50
Tabela 11 – Dados gerais dos cinco fatores de análise do clima organizacional na UTFPR Câmpus Pato Branco.....	51
Tabela 12 – Distância final entre os centros dos grupos.....	53
Tabela 13 – Número de casos em cada grupos.....	53
Tabela 14 – Testes de normalidade.....	53
Tabela 15 – Teste de homogeneidade das variâncias	54
Tabela 16 – Análise de Variância (ANOVA).....	55
Tabela 17 – Distribuição. Fator: Comunicação	55
Tabela 18 – Distribuição. Fator: Imagem Institucional	56
Tabela 19 – Distribuição. Fator: motivação, reconhecimento e remuneração	56
Tabela 20 – Distribuição. Fator: Liderança.....	57
Tabela 21 – Distribuição. Fator: Relacionamento interpessoal.....	57
Tabela 22 – Tabulação cruzada. Análise: Sexo	59
Tabela 23 – Tabulação cruzada. Análise: Setor	60
Tabela 24 – Tabulação cruzada – Análise: Formação	60
Tabela 25 – Tabulação cruzada. Análise: tempo de serviço na Instituição	61
Tabela 26 - Tabulação cruzada. Análise: Nível de enquadramento do servidor	62

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
2 OBJETIVOS	11
2.1 Objetivo Geral.....	11
2.2 Objetivos Específicos.....	11
3 JUSTIFICATIVA.....	12
3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	14
3.2 A UTFPR CÂMPUS PATO BRANCO	14
3.3 POPULAÇÃO DA PESQUISA.....	15
3.4 COLETA DE DADOS E REALIZAÇÃO DA PESQUISA	15
3.5 COLETA DE DADOS E REALIZAÇÃO DA PESQUISA	16
4 REFLEXÕES CONCEITUAIS	17
4.1 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	17
4.2 COMUNICAÇÃO	20
4.3 IMAGEM INTITUCIONAL	23
4.4 MOTIVAÇÃO E RECONHECIMENTO	25
4.5 LIDERANÇA	30
4.6 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.....	34
5 ANÁLISE DE DADOS.....	38
5.1 CARACTERIZAÇÕES DA AMOSTRA DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS.....	38
5.2 FATORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	43
5.3 PANORAMA GERAL DOS FATORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL.....	51
5.4 HOMOGENEIDADE DAS RESPOSTAS DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS, QUANTO AOS FATORES DE MEDIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL.	52
5.5 RELAÇÃO ENTR OS GRUPOS DE RESPOSTAS E AS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS DA AMOSTRA DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UTFPR – CÂMPUS PATO BRANCO.....	58

1. INTRODUÇÃO

É cada vez mais crescente a influência das organizações na vida e no cotidiano das pessoas, pois não há como negar que a vida em sociedade requer que, de uma forma ou de outra, as pessoas busquem nas organizações meios para satisfazer ou suprir inúmeras de suas necessidades. Nesse sentido (Lacombe, 2009, p.13) cita que “os membros das sociedades modernas extraem das organizações, grande parte de suas satisfações, sejam elas materiais, sociais ou culturais. Assim, considera-se que o caminho para se compreender o homem moderno e a sociedade em que vive, requer o estudo das organizações”.

Desta forma, se conhecer e estudar os ambientes organizacionais, as relações humanas, bem como a sua interdependência com as estruturas organizacionais e seus sistemas, tem sido um fator preponderante, tanto para a consolidação das empresas em seus ramos de negócios ou serviços, como para enfrentar os desafios e a complexidade que se impõem. Deste modo observa-se também a crescente necessidade de se lidar com as próprias diferenças humanas, frente ao mundo cada vez mais globalizado e a ascensão de novas tecnologias, principalmente ligadas aos sistemas de informação e a popularização crescente do conhecimento. Nesse sentido, Silva (2008, p. 47), observa que “o ambiente de trabalho está mudando e depressa, porque o mundo está mudando da mesma forma”, logo as organizações tenderão a depender muito mais de pessoas eficazes em todos os níveis de funções ou tarefas. Por outro lado, Mello (1978, p. 14) comenta que, o indivíduo “com sua psicologia, sua personalidade, suas variáveis comportamentais é o idealizador das tarefas organizacionais, o acionador dos equipamentos, o executor das intenções tecnológicas”. Por isso, a importância da constante avaliação das relações das pessoas com a organização, seus sistemas, formas de gerenciamento, benefícios e a interatividade humana que nela existente.

Partindo dessa perspectiva, a proposta do presente estudo, busca analisar a percepção dos técnicos administrativos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, Câmpus Pato Branco referente ao clima organizacional, ligados aos aspectos da comunicação, imagem institucional, motivação, reconhecimento, benefícios, formas de liderança e relacionamento interpessoal. Junto a estas análises, caracterizar o perfil dos técnicos administrativos, verificando a formação de grupos de respostas para os fatores de análise do clima organizacional proposto, bem como verificar a existência de relações entre os grupos de respostas para os fatores de medição do clima organizacional e variáveis sociodemográficas, como: sexo, formação, tempo de serviço e níveis de enquadramento do servidor técnico administrativo.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Analisar o clima organizacional dos setores administrativos da UTFPR – Câmpus Pato Branco, segundo a percepção de seus técnicos.

2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o perfil dos técnicos administrativos da UTFPR – Câmpus Pato Branco;
- Verificar a existência de homogeneidade das respostas dos técnicos administrativos da UTFPR – Câmpus Pato Branco, quanto aos fatores de avaliação do clima organizacional;
- Verificar a existência de relação entre os grupos de respostas para os fatores de avaliação do clima organizacional e as variáveis sociodemográficas da amostra dos técnicos administrativos da UTFPR – Câmpus Pato Branco;

3 JUSTIFICATIVA

A UTFPR, Câmpus Pato Branco, vem passando desde sua criação, por vários processos e transformações. Tais transformações permeiam, tanto sua estrutura física, quanto a oferta de serviços, o que conseqüentemente alterou significativamente também seu quadro de servidores, incluindo os técnicos administrativos, aos quais se propõem o presente estudo.

A UTFPR - Câmpus Pato Branco, que no início de suas atividades oferecia somente cursos técnicos, atualmente possui, além dos cursos técnicos e tecnológicos, cursos de graduação e pós-graduação em nível *stricto e lacto sensu*. Passou de Escola Técnica Federal, no início dos anos de 1990 à de Universidade Tecnológica Federal em 2005. Foi agraciada e participou de 2008 a 2012 do Plano de Reestruturação das Universidades Públicas – REUNI, que consolidou significativamente sua expansão, com o ingresso de novos servidores (incluindo técnicos administrativos), incremento de novos laboratórios, aquisição de equipamentos, construção de novos ambientes, fortalecimento de sua imagem e consolidação como Instituição de ensino de qualidade no contexto regional.

Diante desse cenário, tanto o ambiente de trabalho quanto às políticas de gestão, estimularam processos de modificações dos ambientes organizacionais nas suas diversas áreas. Mais especificamente, para os técnicos administrativos, houve importantes alterações, principalmente ligadas ao plano de carreira, a flexibilização da jornada de trabalho e a possibilidade de afastamento parcial para participação em cursos de pós-graduação. No que se refere às formas de liderança e políticas de gestão, os servidores, incluindo os técnicos administrativos, possuem atualmente a prerrogativa de escolha dos seus diretores de área, como é o caso da escolha do representante para o cargo de diretor de administração e planejamento e diretor de relações empresariais. Do mesmo modo a direção atual do Câmpus implementou um processo de gestão mais participativa e descentralizada, com a formação de um conselho de Câmpus, formado por representantes de todos os setores, incluídos dois representantes dos técnicos administrativos.

Além disso, observa-se que nesse período o Câmpus vem passando por um “resfriamento” das atividades integrativas, como por exemplo, as confraternizações entre Câmpus e entre servidores, jogos integrativos e reuniões de grupos, principalmente após o plano de reestruturação que ocorreu no ano de 2008. Diante dessas realidades e percebendo que muitos desses fatores elencados podem interferir positiva e/ou negativamente nos aspectos do clima organizacional propostos para análise e considerando que o autor do presente estudo é também servidor técnico administrativo da instituição em foco, à proposição deste trabalho.

A explanação do tema “clima organizacional” no contexto proposto é relevante, uma vez que os resultados do estudo, por abordar os aspectos que permeiam as relações humanas, podem contribuir tanto para o curso de MBA em Recursos Humanos, quanto para a Instituição, uma vez que as análises visam balizar a gestão do Câmpus no desenvolvimento de políticas que elevem a satisfação e a qualidade de vida dos seus servidores, seja no convívio ou na realização de suas necessidades pessoais e sociais.

Por outro lado, as experiências adquiridas pelo autor do trabalho não são menos relevantes, visto que o aprofundamento do conhecimento teórico, sobre o tema clima organizacional e os aspectos nele abordados, bem como os resultados da pesquisa e as experiências adquiridas no transcorrer do trabalho, contribuem sobremaneira para firmar os conhecimentos discutidos nos ambientes de estudo e formar uma visão ainda mais aprofundada sobre as relações humanas, seja no tocante dos ambientes organizacionais, quanto para a vida pessoal do autor.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo como propósito analisar a percepção dos Técnicos administrativos sobre os fatores do clima organizacional da UTFPR – Câmpus Pato Branco, o presente estudo se caracteriza como um levantamento, que segundo Creswell (2010, p. 178) “apresenta uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população, estudando-se uma amostra dessa população”, o que a partir dos resultados o pesquisador generaliza ou faz afirmações sobre essa população. Como se trata de uma abordagem quantitativa, foi utilizado para a obtenção dos dados o método *Survey*, o qual de acordo com Gil (2010, p. 55), consiste basicamente na “solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

3.2 A UTFPR CÂMPUS PATO BRANCO

A pesquisa foi realizada na UTFPR - Câmpus Pato Branco, que teve suas atividades iniciadas em 1993, como Centro Federal de Educação Tecnológica – CEFET-PR. De início a Instituição contava 22 professores, 57 técnicos administrativos e 442 alunos. Ofertava 02 cursos (Técnico em Edificações e Eletrônica), possuía 02 laboratórios e um acervo de 411 títulos na biblioteca. Em 2005 foi transformada em Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, juntamente com os demais Campis do então CEFET-PR, distribuídos pelo Estado do Paraná. Em 2008, por ter participado do plano de Reestruturação das Universidades- REUNI, teve significativas transformações estruturais, principalmente em suas edificações e equipamentos, com o ingresso de novos servidores, inclusive técnicos administrativos e expansão dos cursos oferecidos, bem como um aumento expressivo no número de alunos. Atualmente, o Câmpus possui uma área de terreno de 517.710m², com área construída de 74.159m². Tem em sua grade cursos 1 Curso Integrado de Ensino Médio, 2 Cursos de Tecnologia, 10 Cursos de Bacharelado e Licenciatura, 4 Especializações, 8 Programas de Mestrado e 1 Doutorado, totalizando 3947 alunos matriculados. Seu quadro de servidores conta com 91 técnicos administrativos e 298 docentes, além dos profissionais das empresas terceirizadas que atuam em serviços de manutenção do Câmpus.

3.3 POPULAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida objetivando coletar informações de todos os servidores de carreira denominados técnicos administrativos, lotados no Câmpus Pato Branco da UTFPR, que são um total de 91. Tais servidores desenvolvem, além dos serviços administrativos, serviços de apoio ao ensino e também ligados à administração da estrutura da Instituição, onde ocupam cargos nos três níveis hierárquicos do funcionalismo Público Federal, sendo do nível de apoio: cargos dos níveis A e B; nível intermediário: níveis dos cargos C e D e os do nível superior: cargos de nível E. Desse total, o número mais representativo é do assistente em administração, nível D e auxiliares administrativo, nível C, que representam 51,6% do total dos servidores técnicos administrativos. Os demais são ocupantes de cargos diversos como: pedagogos, assistentes sociais, bibliotecários, técnicos de laboratórios, técnicos de tecnologia da informação, administradores, engenheiro, arquiteto, contadores, entre outros.

Salienta-se que alguns cargos de nível de apoio como jardineiro, motorista, vigilante, zelador, porteiro e operador de fotocopiadora, que também pertencem ao quadro de servidores técnicos administrativos são cargos ou funções que foram extintas pela Administração Federal. No entanto alguns remanescentes das funções extintas, ocupam hoje, funções administrativas, exercendo funções gratificadas. Assim dos 91 servidores, já mencionados, 71% possui escolaridade em nível superior. Sendo que, a maioria possui, também, cursos de pós-graduação. Com relação ao tempo de serviço há uma distribuição proporcional, onde 34% tem 20 anos de trabalho, 14% tem entre 10 e 20 anos, 35% possuem entre 05 e 10 anos e 17% menos de 05 anos na Instituição.

3.4 COLETA DE DADOS E REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Para coleta de dados dos servidores técnicos administrativos foi utilizado o questionário com escala de intervalo do tipo Likert de cinco pontos, tendo como referencial o modelo de Lazzari et. al. (2009), desenvolvido para verificar as dimensões do clima organizacional em uma empresa prestadora de serviços de médio porte, atuante no ramo de transporte urbano em um município do Estado do Rio Grande do Sul. Porém, o referido modelo de questionário sofreu adaptações, tendo em vista abarcar os objetivos propostos e a realidade da organização pesquisada, uma vez que se trata de uma Instituição Pública de ensino, em que se podem observar modificações nos contextos de ambiente e nas formas de

trabalho. O questionário para Fachin (2002, p. 147) “pode ser conceituado como uma série de perguntas organizadas com o fim de levantar dados para uma pesquisa com respostas fornecidas pelos informantes, sem a assistência direta ou orientação do investigador”.

A distribuição destes questionários ocorreu de forma manual nos setores administrativos entre os dias 13 a 17 de novembro 2017, momento em que foi conversado com cada um dos técnicos, explicando as razões da pesquisa, sua relevância para o autor da pesquisa e a importância da pesquisa para os técnicos administrativos de um modo em geral, visto que os seus resultados podem balizar a Coordenação de Recursos Humanos e a Direção do Câmpus em possíveis ações referentes aos resultados. A coleta dos questionários ocorreu entre os dias 20 a 24 de novembro de 2017. Para um total de 91 questionários distribuídos, obteve-se o retorno de 72 respondentes, devido ao fato de que nesse período, 7 servidores estavam em período de férias, 5 afastados para pós-graduação e ainda, outros 7 não participaram por razões e motivos não informados. Após as referidas datas, os questionários foram tabulados e analisados.

3.5 ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados, obtidos por meio dos questionários foi feita com a utilização do software livre PSPP. O PSPP é um programa gratuito em que, sobre determinada matriz de dados, permite que se façam análises estáticas descritivas, tabelas cruzadas, testes de normalidade e homogeneidade, análise de variância (ANOVA) e testes do tipo Qui-Quadrado. Seu uso possibilita gerar relatórios tabulados, normalmente utilizados na realização de análises descritivas e inferências a respeito de correlações entre variáveis. Sua base foi desenhada para realizar estas análises o mais rápido possível, independentemente do número de entradas ou variáveis a se analisar. O objetivo do tratamento dos dados através da análise estatística é, segundo Chizzotti (2003, p. 69), “propor uma explicação do conjunto de dados reunidos a partir de uma conceitualização da realidade percebida ou observada”. Com isso foi possível obter uma aproximação em termo de dados numéricos dos fatores e elementos solicitados no questionário e suas possíveis contribuições para os resultados que se almeja. Já a apresentação dos dados se fez através de tabelas e textos, onde se pode ter uma visão geral sobre os índices e dados da pesquisa.

4 REFLEXÕES CONCEITUAIS

A fim de se ter uma compreensão dos elementos e dimensões que formam o clima organizacional, bem como atender os objetivos propostos no presente estudo, aborda-se neste capítulo algumas reflexões teóricas com o propósito de elencar aspectos e características do clima organizacional e algumas de suas variáveis.

Inicialmente apresentam-se abordagens e explicações de alguns autores, sobre aspectos que são próprios do clima organizacional. Na sequência expõem-se algumas referências e reflexões da teoria relacionadas a comunicação, imagem Institucional, motivação e reconhecimento, liderança e relacionamento interpessoal. Tais abordagens e reflexões têm por objetivo caracterizar alguns elementos que compõem o clima organizacional, que por vezes interagem nos ambientes das organizações e que são também os formadores dos fatores de análise do clima para o presente estudo.

4.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

No âmbito geral dos ambientes de trabalho das organizações, vários são os fatores que interagem para moldarem as características da organização, entre eles está o clima organizacional que é entendido aqui como “a qualidade ou propriedade do ambiente institucional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia o comportamento dos mesmos”. É nesse meio que acontecem as relações dos membros da organização, surgindo assim, o relacionamento com o grau de motivação e satisfação. O clima, além de ser moldado pelo convívio é influenciado pelo conjunto de crenças e valores que reagem as relações entre essas pessoas, determinando o que é bom ou ruim para elas e para a organização. Nesse sentido, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais e desfavorável quando frustra essas necessidades e expectativas, (TACHIZAWA, PARELA e FORTUNA 2006, p. 239).

Historicamente, o termo clima organizacional é relativamente novo e segundo Oliveira (1995), surgiu em meados dos anos de 1970, quando até então era expresso como a “atmosfera” ou “ambiente” interno da empresa. O mesmo autor destaca que já na década de 1930, por meio da escola das relações humanas, já se tinha um referencial de clima organizacional, quando Elton Mayo realizou os experimentos de Hawthorne. “Provavelmente o experimento de Hawthorne foi a primeira ocasião em que o clima interno, como o

misterioso dragão do Lago Ness, botou a cabeça para fora e permitiu ser fotografado por alguém”, Cezarin *apud* Oliveira (1995).

Já nos anos de 1950 e 1960, alguns movimentos que referenciavam novas formas de gerenciamento mostraram preocupação com o ambiente de trabalho. Dentre esses movimentos estavam os laboratórios de comportamento e o chamado desenvolvimento organizacional, propostos por Kurt Lewin, tendo a direção de Bennis e Beckard. Partindo desses movimentos, inúmeros trabalhos e estudos foram realizados com o intuito de se ter um consenso sobre uma definição clara a respeito do clima organizacional sem, no entanto, se ter êxito, pois “o clima jamais é algo bem nítido, mas uma espécie de fantasma” em razão das muitas variáveis organizacionais que o compõem, Cezarin *apud* Oliveira (1995).

Em razão dessas variáveis, Santos *apud* Litwin (1968), já caracterizava o clima organizacional como sendo as características do ambiente de trabalho, que são sentidas e vistas de formas diferentes pelos trabalhadores, influenciando a motivação e comportamento desses.

Nessa linha de pensamento, Lazzari. et al *apud* Bergamini e Coda (1997), fazem referência de que os aspectos do clima organizacional tendem a inclusive interferir na saúde física e mental de quem trabalha na organização, pois dependendo da forma como é encarado pode refletir na baixa produtividade, na dinâmica organizacional, estresse e baixa eficácia na implantação de programas de melhorias e qualidade.

Dentre outros autores e pesquisadores que realizaram trabalhos com mesmo enfoque, diversas ideias a respeito de clima organizacional são referenciadas. Souza *apud* McClelland (1985), destaca o clima organizacional como sendo “a percepção coletiva que os funcionários têm da empresa, através da experimentação prática prolongada de suas políticas, estruturas, sistemas, processos e valores”. O mesmo autor prossegue corroborando que o clima pode ser visto como a percepção que os funcionários possuem da organização, seus conjuntos de regras e a reação a essa percepção. Tudo isso é constituído em um período significativo de tempo e à medida que essas regras são percebidas e assimiladas pelo trabalhador, esse lhes dá uma resposta, podendo ser favorável ou desfavorável ao clima organizacional.

Com uma conotação diferente, Chiavenato (2003, p. 43) aponta que em razão de algumas empresas serem quentes e dinâmicas, outras frias e impessoais e ainda outras neutras e apáticas, tornando difícil se conceituar o clima organizacional visto que este é percebido de diferentes maneiras pelos diferentes indivíduos. Relata ainda que em razão da sensibilidade das pessoas em relação aos diversos aspectos do clima, o que pode parecer uma característica positiva para uma pessoa, pode não ser para a outra.

Para Tachizawa, Paradela e Fortuna (2006, p. 241), o clima pode ser definido como “o grau de satisfação demonstrado pelos membros de uma organização na qual a motivação é fator fundamental para a realização dos trabalhos”. Percebesse que a motivação conforme exposta por esses autores, exerce relevante contribuição para o desencadeamento de um bom clima organizacional.

No entanto, pode-se analisar por meio de outras abordagens, que o clima organizacional e a própria motivação dependem de inúmeros fatores que perseguem e normatizam os ambientes de trabalho, por isso Tachizawa, Paradela e Fortuna (2006, p. 241-242), afirmam que a maioria das organizações se preocupam em aferir o clima organizacional, pois dependendo de como este se apresenta “o trabalho pode ser prejudicado, as relações interpessoais podem ser comprometidas e o resultado da organização pode ficar aquém das expectativas”.

Prosseguem relatando que as pesquisas de clima organizacional devem abordar os seguintes aspectos, os quais relacionamos com alguns objetivos também destacados pelos autores: entendimento da missão da organização (avaliar a imagem que os empregados fazem da organização); crenças e valores (verifica a existência de integração entre os objetivos dos empregados e os objetivos da organização); chefia e liderança (verificar o nível de integração entre as áreas/departamentos, dando destaque aqui para o “endomarketing” – marketing voltado para a própria organização e onde, entre outros, se destaca o sistema de comunicação, como relevante a este processo); relações interpessoais (as relações funcionais entre os empregados) e salários e benefícios, onde poderíamos dizer que se pode verificar se existe correlação entre a satisfação na organização e a oferta do composto de benefícios e serviços, (TACHIZAWA, PARADELA e FORTUNA, 2006).

Com uma abordagem mais atual, Dias (2013, p. 293), destaca que o clima organizacional “é a expressão pessoal da visão que os trabalhadores e dirigentes adquirem da organização à qual pertencem”. Desse modo o clima está diretamente relacionado ao “grau de satisfação, as expectativas e as necessidades dos integrantes de uma organização”. O autor destaca ainda que o clima é uma dimensão da qualidade de vida no trabalho e que em razão disso, possui grande influência na produtividade e no desenvolvimento do talento humano. Esse clima, no entanto, embora seja intangível é algo bastante concreto e interage através de seus vários elementos, onde pode se destacar:

- a) O aspecto individual dos empregados no qual se consideram as atitudes, percepções, personalidades, os valores, a aprendizagem e o estresse que possa sentir a pessoa na organização.
- b) Os grupos dentro da empresa, sua estrutura, processo, coesão, normas e papéis.
- c) Motivação, necessidade e esforço.
- d) Liderança, poder, políticas, influência e estilos.
- e) A estrutura, tanto nas dimensões macro, quanto micro.
- f) Os processos organizacionais de avaliação, sistemas de remuneração, comunicação e o processo de tomada de decisão.

Nota-se que esses elementos, conforme ainda menciona o autor, determinam o rendimento do pessoal em função do alcance dos objetivos, realização na carreira, qualidade do trabalho, comportamento dentro do grupo, o que resulta em produção, eficácia, satisfação, adaptação, desenvolvimento, sobrevivência e absenteísmo. Reforça que o conhecimento do clima organizacional objetiva ter informações acerca dos processos que determinam os comportamentos organizacionais, permitindo que se possam introduzir mudanças planejadas tanto a nível de atitudes e condutas dos membros da organização, quanto na estrutura organizacional, bem como, nos demais subsistemas que a compõem (DIAS, 2013).

Com base nas definições e no contexto que se desenvolve o clima organizacional aqui apresentados, percebe-se que vários são os elementos que o formam e, por vezes, assim interagem nos ambientes das organizações e que as categorias para o estudo do clima podem não ser pré-determinadas, o assim entende-se que devem ser analisados os elementos mais importantes ou mais impactantes do contexto da organização estudada. Diante dessa percepção e com base na metodologia proposta, bem como nos objetivos apresentados, elenca-se, abaixo, os elementos que permeiam o presente estudo, no sentido de dar compreensão ao clima organizacional. Salienta-se que, conforme mencionado pelos autores acima, todos os elementos abarcados neste estudo influenciam o clima organizacional.

4.2 COMUNICAÇÃO

Chiavenato (2003, p. 118), descreve a comunicação como sendo “o processo de transmissão de uma informação que se dá uma pessoa a outra”. Para que haja, no entanto, essa comunicação se faz necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda.

Informação transmitida, mas não recebida, não foi comunicada. No âmbito empresarial, a comunicação tem sido vista como uma prioridade estratégica, sendo que nas organizações mais bem-sucedidas do mundo, ela exerce papel fundamental e recebe máxima prioridade (CHIAVENATO, 2003).

Para Bowditch (1992), a comunicação é um dos processos fundamentais da gerência e do comportamento organizacional. O autor descreve que do ponto de vista organizacional, a comunicação envolve três funções amplas, sendo elas:

- 1) Produção e controle: comunicação dirigida a realização do trabalho e ao cumprimento de objetivos de produção da organização, tais como o controle de qualidade;
- 2) Inovação: mensagem sobre novas ideias e mudanças de procedimentos que ajudam a firmar, a se adaptar e responder ao seu meio ambiente;
- 3) Socialização e manutenção: comunicação voltada para meios de realização do trabalho e não o trabalho em si, e para o envolvimento pessoal, as relações interpessoais e a motivação das pessoas na empresa.

O autor destaca ainda, que embora o processo básico de comunicação possa sofrer influência em relação aos modos, barreiras e habilidades, a chave para a comunicação organizacional está na estrutura de como a comunicação é dirigida às pessoas e grupos que dela precisam para fluxo do trabalho, soluções de problemas, controle e tomada de decisões.

Em um contexto similar, Dias (2013), observa a importância de se ter uma comunicação efetiva, pois nos casos em que isso não ocorre pode haver desequilíbrio na equipe de trabalho, sendo que o subordinado pode não saber se o que está fazendo está correto e o gerente ou a equipe diretiva pode não ter, em tempo hábil, a informação necessária para a tomada de decisão, fazendo com que as atividades deixem de ser coordenadas.

O mesmo autor prossegue enfatizando que “o êxito ou o fracasso de uma organização, pode depender, em grande parte, de seu sistema de comunicação” e observa que é de suma importância que todo gerente tenha canais de comunicação efetivos, para assim poder transmitir a informação necessária e, ao mesmo tempo, receber a informação que é indispensável para que esse possa exercer suas funções. O autor destaca ainda os vários canais de comunicação da atualidade, que dão dinâmica à comunicação, tanto no nível horizontal, entre os membros do próprio grupo, quanto nos níveis descendente e ascendente da organização, quando a informação vem dos postos inferiores e também as novas tecnologias como celulares e internet, que de certo modo vem substituindo a comunicação direta, fazendo

com que se transmita a informação de forma mais eficaz e ao maior número de pessoas. Isso tem propiciado que as diretrizes que possuem origem nos dirigentes possam ser distribuídas de forma mais rápida a todos os membros da organização e também entre os grupos, propiciando contatos mais efetivos e facilitando o acesso dos postos mais baixos na escala hierárquica com os dirigentes (DIAS, 2013, p. 312).

Não resta dúvida que o bom desempenho do sistema de comunicação vem, em grande parte, da disponibilidade, por parte da empresa, de uma estrutura adequada para esse processo ou dos dispositivos e meios disponíveis na atualidade. No entanto, vale ressaltar que o processo de comunicação por vezes pode se tornar difuso, tanto pelo excesso de comunicação que se dispõe, quanto pelas redes informais de comunicação que se desenvolvem a partir da disponibilidade dos inúmeros mecanismos de comunicação que se tem disponível nos dias atuais. Dentro desse contexto, Robbins (2010, p. 242), faz referência em relação a rede de rumores que seria um sistema de comunicação informal, que é comum dentro das organizações e que embora seja informal possui a sua devida importância, pois é para os membros da organização uma importante fonte de comunicação. Entre as características que essas redes de rumores possuem é que ela não é controlada pela direção da empresa, é tida pela maioria dos funcionários como mais confiável e fidedigna do que os comunicados formais vindos da cúpula da organização e é amplamente utilizada para servir aos interesses pessoais dos que a integram. Robbins (2010) ainda faz importante menção sobre as “barreiras para a comunicação eficaz”. Dentre outras, cabe destacar:

- a) O sistema de filtragem que se refere à manipulação da informação pelo emissor para que o receptor a veja de maneira mais favorável.
- b) A sobrecarga de informação ou o seu excesso, conforme já fora mencionado: as pessoas têm uma capacidade finita de processar informação e quando essa informação excede a esse limite a tendência é selecionar, ignorar, não perceber ou esquecer informações.
- c) Emoções: uma pessoa pode interpretar a mesma mensagem de forma diferente, caso esteja aborrecido ou distraído ou caso se está feliz. Em alguns casos extremos de euforia ou depressão, tende-se a deixar de lado a racionalidade para se dar lugar às emoções.
- d) Idioma: mesmo nos comunicando na mesma língua, as palavras possuem significados diferentes para pessoas diversas, devendo aqui se considerar a idade e o contexto cultural, bem como a falta de homogeneidade do nosso idioma, que é quando usamos

jargões corporativos, que pode não ser por todos compreendidos, o emissor tende a achar que as palavras e termos utilizados, significam a mesma coisa para o receptor, o que é uma suposição frequentemente incorreta.

- e) Silêncio: o silêncio pode ser entendido como uma barreira da comunicação em casos em que assuntos de grande interesse não são devidamente divulgados ou em situações onde os funcionários percebem que os gestores desconhecem ou não possuem meios para lidar com problemas operacionais e outros que por vezes permeiam os ambientes das organizações. Esse silêncio é menos comum quando as opiniões das pessoas são tratadas de forma respeitosa, quando há identificação com o grupo de trabalho e quando prevalece a justiça nos processos.

Por fim, vale ressaltar ao que Robbins (2010), se refere como “medo da comunicação”, que é a ansiedade com relação à comunicação oral, escrita ou ambas, que um número significativo de pessoas possui e que pode estar relacionado ao medo de falar em público, de escrever algo e ser mal interpretado, entre outros. Outra forma que pode interferir no processo de comunicação, citado pelo autor, se refere a “comunicação politicamente correta” que ocorre quando somos impedidos, por razões diversas, a escrever ou falar o que realmente pensamos. Fatos como estes podem complicar o vocabulário e tornar a comunicação precisa mais difícil.

4.3 IMAGEM INSTITUCIONAL

A construção e consolidação da imagem institucional é uma importante ferramenta estratégica, pois representa, dentro do contexto da percepção, o referencial para os funcionários e para a sociedade, visto que conforme salienta Lacombe (2009, p. 13), “os membros das sociedades modernas tiram grande parte de sua satisfação material, social e cultural de organizações”. Essa imagem, relacionada aos contextos de visão e missão, propiciam o sentido da existência da organização.

O conceito de imagem conforme relata Almeida *apud* Tavares (1998), começou a ser percebido na literatura mercadológica por volta de 1955, quando a imagem estava relacionada aos produtos comercializados. O foco era a imagem do produto e a marca, e não a organização, o que posteriormente foi ampliado de forma a abarcar todas as relações entre a organização e seus *stakeholders*.

Dentro de uma conotação mais objetiva de imagem, Kotler (1994, p. 59), define propriamente como “a soma de crenças, ideias e impressões que uma pessoa tem de um objeto”. Todavia as imagens das pessoas sobre um objeto não revelam necessariamente suas atitudes sobre o mesmo, pois atitudes são disposições em relação a determinado objeto que inclui componentes cognitivos, afetivos e comportamentais.

O mesmo autor aponta que no contexto organizacional a imagem institucional não é fácil de ser mudada, mesmo que sua reputação, que por vezes pode ficar arruinada, tenha mudanças, visto que uma vez que a pessoa forma uma imagem de certo objeto, leva essa percepção adiante e para que ocorra alguma modificação, dessa sua percepção deve ocorrer um estímulo muito forte, que possibilite uma nova visão mental, que possibilite algum tipo de abertura que o leve a novas informações. Destaca-se também que no entendimento das instituições há relacionamento entre a imagem pública da instituição e o comportamento das pessoas, embora se saliente que essa conexão entre imagem e comportamento não seja forte. Isso ocorre pela crença de que as instituições podem obter uma melhor resposta ao adquirir melhor imagem. Diante dessa conexão a instituição deve investir e desenvolver a melhor imagem possível, usufruindo assim de tais providências, (KOTLER, 1994).

Em outra menção, sobre a construção da imagem institucional, Valerio e Pizzina Giangrande (1995), produzem a visão de que essa construção se daria à medida que os grupos de pessoas constroem a instituição. Isso se formaria a partir dos objetivos da instituição, as formas de trabalho, ao tratamento dado aos funcionários e fornecedores, que contribuiriam para expressar sua autoimagem, que se tornará a imagem institucional e indicará sua escala de valores éticos e de identidade. Os mesmos autores posicionam uma observação diferente para a imagem organizacional, sendo esta, natural e espontânea, fruto de uma expectativa ou de necessidades de troca.

Em uma linha de visão parecida Freitas *apud* Sandberg (2002), relata que a imagem da firma, que compreendemos como institucional, se forma a partir da percepção que o público tem da organização, desenvolvida ao longo do tempo e de como a empresa se comportará em determinada situação, criando assim sua credibilidade.

Diante do exposto, é possível inferir que a imagem em sentido restrito se forma a partir da percepção de determinado objeto e a leitura que as pessoas fazem a partir do que elas visualmente observam. Em se tratando das instituições, essa imagem pode ser construída pelo modo como as pessoas a veem em termos de estrutura, tratamento dado aos colaboradores, clientes e fornecedores e do posicionamento e comportamento, expresso e dado, sobre determinados fatores, que por vezes, podem interferir nessa organização. No entanto,

conforme observado, a imagem institucional também é construída pelos integrantes da organização a partir de suas vivências e dos objetivos organizacionais, ao que se associa ao estabelecimento da sua visão e missão.

Nesse sentido, Ferreira (2010, p. 118), situa que “a visão é a imagem que a empresa possui de si e do seu futuro”. E reforça ainda que “ela é um mapa guia do futuro da empresa na sua orientação em termos de tecnologia, produto-cliente, nos mercados geográficos a perseguir, nas capacidades e competências”, bem como no tipo de gestão que a empresa procura desenvolver. Já a missão tem o propósito de expressar a própria existência da instituição, os objetivos, a razão de ser, posicionamento no mercado, princípios éticos que orientam a atuação da empresa, seus padrões de atuação e a forma como espera que seus colaboradores atuem.

Em uma configuração similar, que também aponta para o relacionamento da imagem institucional com os propósitos de visão e missão, Knapik (2005, p. 75), aponta que a visão organizacional tem propriamente “o intuito de dar um rumo à empresa, oferecendo uma imagem do futuro que se deseja alcançar”. Essa imagem estaria relacionada aos objetivos e projetos estratégicos da empresa, sua intenção, que de certo modo determinará e modificará sua missão. De uma forma resumida:

A Missão Organizacional dá um rumo à empresa, uma imagem de futuro que se pretende alcançar. A Visão Organizacional é a razão de ser da empresa, a resposta da organização em relação a uma necessidade da sociedade, (KNAPIK, 2005, p. 77).

Com base ao que se refere à imagem institucional, sua formação e construção, bem como sua relação com os propósitos de visão e missão, cabe salientar o quanto devem ser percebidos esses fundamentos para que se tenha uma noção clara, principalmente por parte dos seus colaboradores, se o que está se fazendo faz sentido em relação aos propósitos e a imagem que se tem da instituição.

4.4 MOTIVAÇÃO E RECONHECIMENTO

É sabido que inúmeros fatores norteiam as relações humanas e comportamento de cada indivíduo, porém não há uma fórmula ou teoria única que expresse a motivação humana. Chiavenato (2007) descreve que para se compreender o comportamento é fundamental que se tenha o conhecimento da motivação. Nas suas colocações, o conceito de “motivação” possui

vários sentidos, mas que de um modo genérico, a motivação provém da origem de um comportamento específico que leva a pessoa a agir de determinada maneira. Esse impulso pode vir de um estímulo externo (que vem do ambiente), ou também pode ser gerado internamente por meio de processos mentais. De um modo geral, a motivação se relaciona ao sistema cognitivo (conhecimento) que a pessoa possui de si mesma e do ambiente ao seu redor (CHIAVENATO, 2007).

Nesse mesmo sentido, Bergamini (1997, p. 89), conduz ao pensamento de que a formação de comportamento relacionados a motivação tendem a vir de impulsos, que são tipos de energias interiores que cada ser vivo carrega, digamos assim, que os leva a agir. Dentro desse conceito pode se observar que não são as metas que disparam a conduta motivacional, mas sim o que chama de “desequilíbrio orgânico ou psicológico que faz o ser humano sair à busca daquilo que seja capaz de saciar as carências vigentes naquele dado momento”, o que em razão disso pode-se entender que a motivação não é um comportamento incorporado, mas sim momentâneo dado uma condição ambiente ou a uma necessidade. Nesse sentido, a autora ainda relata:

Todo comportamento motivacional só existe em função de um estado interior de carência; portanto, quanto maior for este estado, maior será a motivação vigente, fazendo assim com que a necessidade seja sinônimo de motivação. Quanto maior a necessidade, maior a motivação, (BERGAMINI, 1997, p. 89).

Bergamini (1997), enfatiza ainda que sendo o indivíduo possuidor de um estado de carência a ser suprida este completará seu estado motivacional quando ocorrer o encontro da necessidade com o seu correspondente fator de satisfação. Assim, quando ocorre o estado de satisfação de uma determinada necessidade, ocorre o “ato motivacional”.

Com uma conotação semelhante, Knapik (2005), também traduz que a motivação impulsiona o homem a agir com base em estímulos ou características que podem ser extrínsecas do ambiente ou intrínseca ao indivíduo. Vai avante ao relatar que os impulsos motivacionais variam de uma pessoa para a outra, ou mudam de acordo com o tempo, perfazendo distintos comportamento e que embora haja essas variações, o processo que leva a uma ação é basicamente o mesmo, mas que depende de fatores como a percepção, a cognição e as necessidades de cada indivíduo (KNAPIK, 2005).

Dentro de outra linha de pensamento, no sentido de ação e comportamento, Lacombe (2009, p. 129), cita a teoria das necessidades de Maslow, segundo a qual é possível inferir o que motiva cada pessoa. Em seu princípio básico de motivação, o que motiva uma pessoa são as necessidades insatisfeitas e não as satisfeitas. “Uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento”. Esse princípio se baseia pelo fato de quando uma necessidade

prioritária é satisfeita, ainda que não seja totalmente saciada, outras emergem e ocupam o primeiro lugar. Através desse princípio, Maslow procurou definir uma hierarquia de necessidade em que há uma tendência na qual a maioria das pessoas persegue dentro de uma ordem de necessidades. Dentro dessa ordem de necessidades, em primeiro lugar estaria às necessidades básicas de cada indivíduo (abrigo, roupa, comida, água, conforto físico, melhor remuneração imediata e melhores condições de trabalho). Ultrapassadas essas necessidades viriam as de segurança (Ordem e a segurança pública, previdência social, planos de aposentadoria, seguros, assistência médica, poupança e investimentos). Posteriormente viriam as necessidades de associação (Filiação e aceitação por grupos, amizades com colegas, relações interpessoais e harmoniosas). Mais adiante estariam as necessidades de status (desejo de se sobressair socialmente, oportunidade de progresso, reconhecimento do mérito) e pôr fim a autorrealização que é o de provar a si mesmo com necessidades de trabalho desafiante e criativo.

Embora essas necessidades sejam uma tendência, elas não devem ser encaradas como uma escala rígida, em razão de que “as necessidades de cada pessoa variam com o tempo, não só em função de sua satisfação como em função das alterações na hierarquia de valores de cada um” (LACOMBE, 2009, p. 129).

Se a motivação individual é composta, como se pode perceber, de um arranjo de fatores e situações, no campo do trabalho ela assume uma configuração mais abrangente, que por vezes vai além das necessidades e do controle individual. Dentro dessa perspectiva, Aguiar (2005, p. 349), aponta que para se estudar a motivação humana, especialmente a motivação no trabalho, “não se pode deixar de expor o problema do trabalho e de sua função na vida do indivíduo e da sociedade”.

Com conotação similar, que aproxima a motivação ao ambiente de trabalho, Ribeiro (2004, p. 77), projeta que “o fator motivação tem suas raízes na relação ideal-trabalho-resultado na qual o indivíduo ao expandir suas potencialidades, projeta-se profissionalmente, é premiado, e com isso vê conquistados os seus ideais de vida”.

No que trata das causas da motivação no trabalho, o mesmo autor faz referência a teoria de Frederick Herzberg. Essa teoria, que é bastante discutida, pressupõe que a motivação no trabalho é composta de dois fatores, sendo estes internos (intrínsecos a pessoa) e externos (determinados pela empresa). Os fatores internos estariam relacionados ao cargo/função (responsabilidade, reconhecimento e realização) ao que aqui relacionamos com os desafios que a atividade propõe e ao significado do trabalho; e os fatores externos, também chamados de fatores higiênicos, relacionados às condições de trabalho, benefícios, salários e ambiente

físico. O primeiro, por estar intimamente ligado ao trabalho e a função, tem o controle da pessoa e os demais são normalmente determinados pela empresa.

Dentro desse contexto, Ribeiro (2004, p. 78), faz referência ao papel do líder e sua avaliação no andamento da tarefa. “No processo de avaliação da tarefa e do subordinado, o líder deve estabelecer alvos claros, efetuar revisões periódicas, elogiar progressos, indicar pontos a melhorar, ouvir e alterar procedimentos se necessário e ser construtivo nas críticas”. Prossegue ainda falando do ambiente, onde afirma que “as pessoas se sentem bem em local adequado”, onde recomenda entre outros que o local seja limpo e arrumado, agradável para descanso, lanche ou intervalo”. Sinaliza também que cabe ao líder conduzir o processo com disciplina e liberdade de criação, mostrando entusiasmo e atitudes positivas que gerem motivação dentro do grupo.

Outro elemento importante para a motivação das pessoas no ambiente de trabalho relaciona-se ao modo como as pessoas são tratadas, quando se comparam com outros colegas. Neste sentido, Ferreira (2010, p. 152), citando Stacy Adams, observa que “o indivíduo compara o seu ganho com o de outros e compromete o seu esforço no trabalho de acordo com o que percebe ser o esforço despendido por outras pessoas que constituem seu termo de comparação (normalmente colegas em posição e funções similares)”. Esse princípio também chamado como fator de equidade pode ser considerado positivo, quando ambos recebem o mesmo reconhecimento, ou negativo quando se percebe que está faltando alguma coisa ou há diferença em termos de benefícios. O autor também adverte que a equidade é imperativa nos dias atuais, na medida que é reconhecida como “fundamental para se compreender o nível de satisfação e de motivação, bem como os comportamentos dos colaboradores”. Assim, entende-se que devem sempre estar presentes, nos ambientes organizacionais, o princípio da reciprocidade e da imparcialidade, principalmente por parte dos sistemas de liderança. Cita ainda o autor, algumas dicas para aumentar a motivação:

- Promover a aprendizagem conjunta em vez da aprendizagem individual;
- Ter modelos organizacionais flexíveis para se aumentar a motivação intrínseca do grupo;
- Permitir tarefas criativas em vez de limitar os indivíduos à repetição de tarefas;
- Procurar fazer com que os colaboradores conheçam as causas do sucesso e do fracasso de uma tarefa;
- Reconhecer publicamente o sucesso e o bom desempenho dos colaboradores e de cada colaborador;

- Procurar dosar a complexidade e dificuldade das tarefas. Tarefas relativamente fáceis podem ser motivadoras para outras, mais complexas, a serem desempenhadas a seguir;
- Procurar identificar o indivíduo com a tarefa para que ele tenha prazer na sua realização;
- Ser atendo ao estabelecimento de objetivos. Desafios impossíveis ou excessivamente fáceis levam a desmotivação, frustração e ansiedade;
- Conferir autonomia no desempenho da tarefa – isso aumenta a motivação e a autoestima;
- Manter um bom ambiente de trabalho, de otimismo, estabilidade e confiança;
- Comunicar os objetivos a todos os colaboradores e procurar fazer com que todos se identifiquem com eles;
- Evitar repreender publicamente os colaboradores;
- Comunicar-se com frequência com todos os colaboradores e informar a estes os resultados de seus trabalhos;
- Conhecer cada um dos colaboradores e a sua posição na equipe;
- Compreender que não há regras definidas sobre motivação – o que é eficaz com um indivíduo pode não ser para o outro – entender as diferenças.

Como se pôde observar por meio das considerações expostas a respeito da motivação, pode-se inferir que não há um fator predominante que motive a pessoa, visto que a motivação pode vir de uma necessidade (carência), de um desejo de realização ou não realizado e que também pode mudar (alterar) de pessoa para pessoa e com o tempo, à medida que a pessoa tende a adquirir novos conhecimentos, novas formas de vida e de condições de vida. Nos ambientes de trabalho, a motivação pode sofrer, como bem exposto, alterações ainda maiores em razão da complexidade da vida humana, do próprio sentido que o trabalho representa para a pessoa, enquanto busca meios para suprir suas carências, mas também dos desejos de realização pessoais (quando tenta se estabelecer como membro de uma sociedade) e das condições ambientais do trabalho.

É importante considerar ainda que as pessoas vivem em sociedade e grande parte dos seus desejos e necessidades são supridos pelas condições financeiras, as quais se busca através do trabalho e do valor de recompensa atribuído a este, embora conforme relata Maximiano (2009, p. 180), aqui falando do valor atribuído aos resultados, “o valor ou a importância das recompensas é relativo e depende de cada pessoa”. Assim a realização de um

objetivo ou de um desejo, como a compra de um bem também podem se traduzir num valor de recompensas para determinadas pessoas.

Dentro da visão de recompensas oferecidas pela ótica do trabalho, no entanto a remuneração assume papel fundamental à medida que ela representa o ganho monetário financeiro e de benefícios. Amorim, Ferreira e Abreu *apud* Rodrigues (2006), salientam que “o advento de novos métodos de trabalho e a valorização do capital intelectual requerem da gestão de pessoas constantes adequações dos critérios de remuneração, pretendendo assim o alcance dos resultados preestabelecidos pelas organizações”.

Na visão de Franco (2012, p. 17), o estabelecimento de critérios de remuneração, como planos de cargos e salários é fator de relevante importância, pois conforme bem menciona “à medida que umas empresas mantém políticas e práticas transparentes de remuneração, com regras bem definidas e conhecidas por todos, naturalmente haverá uma mudança em todos os aspectos, principalmente nos aspectos comportamentais e ligados a motivação”.

Outro fator importante que pode ser observado em relação com as políticas salariais é o “reconhecimento”, já que os planos de cargos e salários observados nas organizações, por vezes possuem critérios de remuneração provinda por mérito e incentivos a qualificação. Esse reconhecimento conforme expresso Weiss (2001), torna-se um importante fator para estimular um bom clima de relacionamento entre os grupos de trabalho a organização e o trabalhador de modo particular.

Djuors (1999, p. 55), ressalva também que o reconhecimento se torna essencial para o desenvolvimento do espírito do fator humano na empresa, principalmente porque o trabalhador deposita nas organizações toda sua capacidade intelectual. O autor expressa o reconhecimento como “a forma específica da retribuição moral-simbólica dada ao ego, como compensação por sua contribuição a eficácia da organização e do trabalho”.

4.5 LIDERANÇA

O processo de liderança é inerente a todo tipo de organização humana, principalmente nas organizações e seus departamentos. É essencial nas questões de planejamento, organização, direção e controle. No entanto, se faz mais relevante na função de direção quando se refere ou toca mais de perto as pessoas que fazem parte da organização. Nesse sentido o autor declara que “a liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a

fazerem o que devem. O líder exerce influência sobre as pessoas, conduzindo suas percepções de objetivos em direção aos seus objetivos” (CHIAVENATO, 2007, p. 307).

Conforme menciona ainda o autor, a definição de liderança envolve duas dimensões, sendo uma delas a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem o que precisa ser feito e outra se refere à tendência de os seguidores acompanharem quem eles percebem como mais instrumental (favorável) para satisfazerem os próprios objetivos pessoais e de necessidades. Nesse sentido e sob um ponto de vista similar Aguiar (2005, p. 382) *apud* Moreno, Jennings e Bales (1950-1953), fazendo referência a Teoria Psicanalítica, restringem a própria definição de líder ao processo de identificação, onde “nem sempre aqueles que contribuem com as melhores ideias são os mais aceitos”. Os estudos de Bales, citados pelo autor, presumem que à medida que o membro, aqui entendido como líder, está participando mais, exigindo mais realização do grupo pode estar perdendo sua aceitação pelo grupo, provocando reações contrárias, dependendo dos diferentes momentos que o grupo esteja vivendo. Com isso, o conceito de líder envolve a aceitação voluntária de sua autoridade pelos demais membros do grupo, bem como o reconhecimento de sua contribuição como autoridade para que esses atinjam seus objetivos (AGUIAR, 2005).

Com uma conotação semelhante, Spector (2002, p. 330), presume que a ideia mais comum de liderança que se tem “envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos das outras pessoas onde mesmo quem não é líder pode influenciar outras pessoas, mas os líderes possuem mais influência de quem não é líder”, o que em um entendimento prático quem é investido de um poder de supervisão ou autoridade geralmente tendem a influenciar mais comportamentos e atitudes de pessoas e conseqüentemente de grupos.

Tendo o líder, revestido de poder, a função de entendedor e facilitador e sendo capaz de gerar influencia pelo seu poder de autoridade, Lacombe (2009, p. 191), menciona que tentativamente pode se dizer que do ponto de vista da administração, o líder possui o papel de influenciar o comportamento das pessoas para que essas atinjam as metas e objetivos do grupo, dentro de um conjunto coerente de ideias e princípios. Para isso age de diferentes maneiras: “ele ordena, comanda, motiva, persuade, dá exemplos pessoais, compartilha os problemas e ações, ou delega e cobra resultados, alterando a forma de agir de acordo com a necessidade de cada momento e com o tipo de liderado, a fim de alcançar os objetivos da empresa”, o que se presume que o líder acima de tudo deve possuir vários atributos pessoais.

Nessa linha de pensamento Fischer, Dutra e Amorin *apud* Alexandre e Wilson (2000), mencionam alguns desses atributos:

1. Autoconfiança elevada: é fundamental uma compreensão abrangente dos pontos fortes e fracos, de como são percebidos pelos outros e de como afetam as outras pessoas. Esse autoconhecimento possibilita ao líder mudar comportamentos que servem de obstáculos à eficácia que ajudam planejar o desenvolvimento pessoal.
2. O hábito de solicitar feedback: estimular o feedback amplo, sincero e construtivo de outros – chefes, parceiros, subordinados diretos – que os liderem desenvolve a autoconsciência capaz de formar a base para a mudança e ações pessoais.
3. Sede de aprender: a receptividade aos novos conhecimentos e a disposição para mudar suas perspectivas. O entusiasmo pelo aprendizado também está relacionado com a criatividade e com a capacidade de formar novas perspectivas, ou seja, pensar de novas maneiras.
4. Integração da vida pessoal e profissional: conduzir uma organização e viver a própria vida estão intimamente ligados. Líderes eficazes devem ter uma visão clara de si mesmos como pessoas completas, não apenas definida pela carreira. Esse alinhamento entre vida pessoal e profissional gera sentimento de autenticidade e confiança que as pessoas esperam encontrar em seus líderes.
5. Respeito pelas diferenças: na globalização emergente, o líder precisa ter sensibilidade para identificar as diferenças existentes entre as pessoas e as situações, ou seja, ter a capacidade de encontrar a complementaridade. Ela também integra as outras habilidades, ajudam o líder a agir em situações nas quais diferentes perspectivas precisam ser mediadas ou combinadas.

Com um enfoque similar, aqui se referindo ao líder empreendedor, Ferreira (2010), também identifica algumas características do líder atual, as quais se fazem importante destacar:

1. Ser justo: praticar tratamentos similares em circunstâncias idênticas. Tratar equitativamente todos os trabalhadores, porque a falta de equidade em grupo gera descontentamento e desconfiança.
2. Ser honesto: deve ser sempre um indivíduo “de palavra” e que cumpre o que promete. Não deve fazer promessa que não cumpre. Antes de prometer precisa avaliar se tem capacidade de satisfazer.
3. Conhecer suas competências e limitações: a disponibilidade para aprender mais e a humildade para reconhecer que não sabe tudo conduzem ao esforço para melhorar e procurar profissionais com as competências que lhe faltam.

4. Capaz de motivar: interagir com os colaboradores, identificando-os com o empreendimento e incentivando-os para um melhor desempenho.
5. Empático e de confiança: os líderes empáticos ouvem os outros, mostram um efetivo e genuíno interesse, ouvem as sugestões e compreendem as preocupações dos colaboradores.
6. Disponibilidade para partilhar os louros: a partilha dos méritos implica um reconhecimento que as pessoas gostam de receber e aumenta a motivação.

Como pode se ver, o líder e o sistema de liderança dependem de vários fatores que devem se complementar para que haja equilíbrio entre quem comanda e quem é comandado, principalmente na conjuntura atual das organizações, onde a liderança dispõe de uma diversidade de recursos, os desafios prevalecem principalmente em razão da globalização, das novas formas de trabalho e das mudanças que ocorrem muitas vezes da noite para dia. Diante disso, França (2006, p. 78), descreve sobre os desafios e paradigmas da liderança, onde se discute sobre “as vantagens de uma participação mais efetiva dos empregados na organização, e seus benefícios, como melhoria da motivação, do comprometimento com a organização, aumento da produtividade, identificação com os valores da empresa, auto-realização”. Porém, salienta que essas participações provêm de programas e políticas de gestão que viabilizem o amadurecimento das pessoas, para que se sintam seguras para as decisões, pois nem todos estão preparados para serem participativos.

Com foco nesse tipo de liderança França (2006, p. 79), ainda destaca alguns novos perfis de liderança que entre outros está o de: “deixar de ser controlador e passar a ser facilitador, buscar visão estratégica a longo prazo e não só pensar no momento e em lugar de manter disciplina dos subordinados o líder deve buscar o comprometimento deles”. Essas novas formas de agir dos líderes refletem nas mudanças das formas de se liderar, onde se tem nas organizações o poder organizacional mais diluído e descentralizado; influência de diversos setores sociais sobre a organização, aumento na qualificação e nível de informação do trabalhador, da turbulência ambiental e aumento na importância da própria liderança no contexto organizacional.

4.6 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

As relações interpessoais se desenvolvem pelo processo de interação entre as pessoas. Especificamente, em situações de trabalho compartilhadas por duas ou mais pessoas há em determinados casos inúmeras atividades predeterminadas para serem executadas e é nesse meio que surgem as interações e sentimentos, tais como: comunicação, cooperação, respeito e amizade. Conforme as atividades e interações avançam, despertam-se sentimentos em ambas as partes que inevitavelmente influenciarão as interações e as próprias atividades. Dessa forma, sentimentos de atração e simpatia levarão ao aumento da interação e cooperação, repercutindo favoravelmente nas atividades e na produtividade, ao passo que sentimentos negativos de antipatia e falta de cooperação tenderão a diminuir as interações, a comunicação e os favores, o que repercutirá nas atividades e ocasionará provável queda na produtividade (MOSCOVICI, 2000).

No contexto histórico os estudos das relações interpessoais e os efeitos advindos desses estudos principalmente no tocante dos ambientes de trabalho surgiram dentro de alguns aspectos praticamente ao acaso quando durante as pesquisas laboratoriais de Hawthorne, que se iniciou em 1924, se percebeu que o que fazia a diferença na produtividade não era tão somente as condições ambientais, tais como iluminação, cor do ambiente entre outros fatores que eram o foco de estudo para os pesquisadores naquele dado momento. O que se evidenciou de mais promissor nas práticas e em termos de pesquisa foi às diferenças de produtividade ocorridas pelas características das relações interpessoais, tais como o estilo de liderança, os sistemas de controle, as formações de grupo e principalmente os extintos de cooperação e engajamento entre pessoas, a fim de alcançar objetivos em comum vividos numa mesma situação de trabalho (TANNENBAUM, 1973).

Nesse campo da cooperação ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS (2004), p. 309 *apud* GOULDNER (1960), defendem que as relações sociais, que podemos interpretar também como interpessoais e “são regidas pelo princípio moral, aceito universalmente e não-padronizado”, que traz como obrigação o ato de retribuir ou em outras palavras cooperar também com o outro. Denominado “princípio da reciprocidade”, esse ato rege-se sobre duas exigências básicas que “deve se ajudar a quem nos ajuda e não se deve prejudicar quem nos beneficia”. Mesmo que não haja uma formalidade prescrita sobre tal princípio, ele é sempre evocado nas mais diversas situações sociais, quando um doador oferece ajuda, auxilia, presta favor. Segundo os autores “o princípio não prescreve como normalmente desejável a oferta de

ajuda nas relações sociais, mas normaliza o comportamento de receptor, prescrevendo como obrigação moral a retribuição do benefício recebido”. Nesse sentido, observa-se o quanto é importante prestar auxílio e cooperar com as pessoas, principalmente aquelas que por vezes estão ingressando na organização ou dentro de um novo ambiente de trabalho, pois cedo ou tarde, por uma razão ou outra haverá a necessidade de cooperação mútua e o sentimento de ajudar a quem nos ajuda prevalece, mesmo na diversidade e nas dificuldades do trabalho e das atividades.

Esse princípio de reciprocidade que surge através dos laços de cooperação e retribuição vai ao encontro de outro fator importante que advém das relações interpessoais e que de sobremaneira deve ser cultivado nos ambientes de trabalho, que é a afetividade. É dela que surgem os grupos de amizade e companheirismo, tão importantes para o nosso dia a dia. Essa afetividade, conforme relata Moreira (2005), forma nossa referência no convívio com as pessoas, pois por meio dela reconhecemos os nossos amigos, formamos juízo deles e também percebemos como eles nos observam. Reforça que é de fundamental importância que tenhamos uma vida afetiva de qualidade, já que esse afeto representa essencialmente a nossa própria qualidade de vida, enquanto pessoas que interagimos um com os outros e vivemos em sociedade. O autor relata:

Sozinho, o afeto é o melhor remédio para o estresse. A pessoa acolhida afetivamente é mais calma, suporta melhor os sofrimentos, tem maior autoestima. Quem expressa e recebe afeto diariamente tem a sensação de satisfação psicológica e dificilmente se deixa abater com problemas, (MOREIRA 2005, p. 94).

Com um mesmo enfoque, falando aqui mais das necessidades sociais Williams (1972, p. 77), descreve que toda a pessoa normal tem a necessidade de estar junto de seus semelhantes e de seus amigos, pois o homem, se referindo a algumas definições de psicólogos, por natureza é um ser sociável e que apenas estando em companhia com outras pessoas e não interagindo com elas esse não consegue se realizar plenamente como pessoa. Dentro desse horizonte o autor relata que um dos laços que unem as pessoas entre si, e que as ajudam como indivíduos, que aqui entendemos pode ser levado para o meio organizacional é a partilha de deveres, experiências, pensamento e opiniões, pois “cooperando e participando no atingimento comum de metas e objetivos e compartilhando de recompensas, sucessos e satisfação comuns a todos, as pessoas ganham uma sensação de realização que é importante para sua auto realização como indivíduos”. Por esse conceito se presume que dentro e fora dos ambientes de trabalho se cultivar, receber e expressar afetos se torna essencialmente

importante a medida que aumenta a nossa autoestima, satisfação, motivação e o surgimento de um bom clima entre as pessoas.

No entanto para que isso aconteça plenamente há também a necessidade de se aprender a conviver. Sobre esse ponto vista Fritzem (1987, p. 18), menciona que dentro de um estado de convivência em que todo o grupo humano é constituído “existe a necessidade de conviver, melhor ainda, aprender a conviver”. Essas convivências ajudam “a reflexão e a interiorização pessoal, e representam uma rejeição viva à sociedade egoísta”. O autor descreve alguns fatores a serem observados nas relações, para se ter uma boa convivência:

1. Nunca jogar com os sentimentos dos outros. Não causar vergonha a ninguém e muito menos diante dos outros;
2. Não queira mortificar os outros com ocorrência; subtilezas e genialidades...quem for humilhado, jamais esquecerá;
3. Procure agir com justiça, melhor ainda, com cordialidade. Assim evitará ressentimentos e hostilidades;
4. Não se deixe levar por nervosismo, impaciência e egoísmos;
5. Seja respeitoso com os outros. Seja correto ao falar. Procure nunca falsear a verdade ou disfarçá-la;
6. Seja uma pessoa emocionalmente estável. Não passe de gritos às conversas; da alegria incontrolada para a depressão e as lágrimas;
7. Interessar-se por quem anda ao nosso lado triste, acabrunhado, preocupado, mas com o maior respeito por sua intimidade. Saber-se acompanhado é uma demonstração de autentica amizade.

Embora essas premissas de efetividade e colaboração se apresentam nos mais diversos meios é no campo do trabalho, onde a maioria das pessoas passam grande parte de suas vidas, que elas possuem um fator de destaque, pois conforme mencionam Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, (2004, p. 226), “se reconhece que experiências subjetivas do trabalho, sejam elas de natureza física, emocional, mental ou social, não só afetam as pessoas enquanto trabalhão, como também se irradiam para outros domínios da vida da pessoa”. Por outro lado, percebe-se também que sentimentos manifestados no ambiente de trabalho podem ter sido produzidos fora dele, ou seja há um estado de interferência recíproca entre o campo do trabalho e a vida particular da pessoa.

Com essa compreensão, nota-se que a efetividade, o compartilhamento de afazeres, opiniões, situações de vida, bem como o respeito e o trato com o nosso semelhante são causas imprescindíveis nas relações humanas, seja no trabalho ou fora dele, pois embora muitas vezes em se tratando dos ambientes de trabalho somos supervisionados e acompanhados a fazer somente o que nos é delegado e não há como fugir ou se afastar do convívio das pessoas, pois isso faz parte da nossa natureza humana.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base nos objetivos propostos a análise dos resultados do presente estudo será caracterizada primeiramente pela apresentação das informações sociodemográficas dos técnicos administrativos do Câmpus Pato Branco, como: distribuição, sexo, formação, tempo de serviço e enquadramento no plano de carreira. Na sequência apresentam-se os resultados referentes aos fatores utilizados para apurar o clima nos ambientes administrativos. Posteriormente demonstrar-se-á o resultado da análise de formação de diferentes grupos de respostas para os fatores de análise. Conclui-se com a apresentação da existência de relação entre os grupos de respostas e as variáveis sociodemográficas, ou seja, se demonstra se há ou não diferenças entre o tipo de respostas dadas para os fatores de análise do clima por pessoas, por exemplo, do sexo feminino em relação ao sexo masculino, ao setor de trabalho, formação, tempo de serviço e nível de classificação do servidor técnico administrativo.

5.1 CARACTERIZAÇÕES DA AMOSTRA DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS

Para caracterização dos 72 técnicos administrativos do Câmpus Pato Branco da UTFPR que participaram da pesquisa buscou-se primeiramente levantar informações sociodemográficas, analisando alguns fatores referentes a dados pessoais dos sujeitos de pesquisa, como: local de trabalho (departamento, área), sexo dos respondentes, formação, tempo de serviço e enquadramento (nível de função). Tais informações foram úteis para se avaliar o clima organizacional nos ambientes, visto que embora haja grande relação em termos de metodologia de trabalho, normas e procedimentos, individualmente os ambientes possuem muitas vezes políticas próprias em relação aos determinados fatores analisados.

O primeiro levantamento realizado, Tabela 1, foi em relação à distribuição dos técnicos administrativos que responderam à pesquisa nos seus respectivos ambientes administrativos.

Tabela 1 – Distribuição de técnicos administrativos da UTFPR Câmpus Pato Branco nos ambientes de trabalho

Diretoria	Frequência	Percentual*(%)	Percentual**(%)
A	15	20,8	20,8
B	23	31,9	52,8
C	9	12,5	65,3
D	4	5,6	70,8
E	21	29,2	100,0
Total	72	100,0	

* - válido; ** acumulado

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Pela distribuição percebe-se que três diretorias concentram a maior parte dos técnicos pesquisados, isso porque nessas áreas há vários departamentos e divisões e esses são constituídos por responsáveis ou chefias designadas por suas diretorias com anuência da Direção Geral. Nesse sentido há de se ressaltar que embora essas áreas concentram todos os técnicos nem todos participaram da pesquisa, pois do total de 91 servidores 72 responderam os questionários, o que foi bastante representativo e também positivo, pois foi possível obter respondentes em todos os setores.

Na sequência, Tabela 2, representa-se a distribuição dos respondentes por sexo e conforme pode se observar em termos de servidores masculinos e femininos há uma relativa equivalência predominando o sexo feminino. Um dos fatos desse predomínio das mulheres estaria ligado ao fato de que o percentual de mulheres com curso superior no Brasil tem sido maior que os de homens e também pela taxa maior de frequência escolar líquida no ensino médio, que é maior para as mulheres (IBGE, 2018) (fonte: Estatísticas de gênero do IBGE - Indicadores sociais das mulheres no Brasil 2018).

Tabela 2 – Sexo dos respondentes

Sexo	Frequência	Percentual*(%)	Percentual**(%)
Masculino	31	43,1	43,1
Feminino	41	56,9	100,0
Total	72	100,0	

* - válido; ** acumulado

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Na sequência se buscou identificar, conforme a Tabela 3, a distribuição dos níveis de capacitação dos técnicos administrativos do Câmpus Pato Branco e pelo levantamento

observa-se que predomina a formação em nível superior, inclusive com um percentual expressivo de servidores com formação em pós-graduação, o que é um ponto muito positivo a se ressaltar tendo em vista que às exigências para o cargo de muitos dos técnicos não requer tal especialização, mas em razão do plano de carreira do próprio interesse pessoal e também da Instituição há uma busca constante em se aperfeiçoar. Nesse sentido, ressalta-se o apoio dado pela Instituição para que o servidor se capacite no caso da pós-graduação, por exemplo, onde respeitado o planejamento ele pode solicitar afastamento parcial ou total de suas atividades sem redução de sua remuneração. Outro aspecto importante a se observar é que além de um incentivo, o que é um fator que pode ser também de motivação para o servidor há o ganho institucional, visto que esses servidores vão estar mais preparados para vencer as exigências do trabalho e os desafios do dia a dia.

Tabela 3 – Formação dos Técnicos Administrativos da UTFPR Câmpus Pato Branco

Formação	Frequência	Percentual*(%)	Percentual**(%)
Graduação	11	15,3	15,3
Especialização	42	58,3	73,6
Mestrado	16	22,2	95,8
Doutorado	3	4,2	100,0
Total	72	100,0	

* - válido; ** acumulado

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Buscou-se analisar também o tempo de serviço dos técnicos administrativo na Instituição, Tabela 4, pois tais informações podem ser importantes em termos de clima organizacional visto que as experiências e conhecimentos acumulados pelos que tem mais tempo de serviço podem servir de apoio aos recém-integrados ou com menos tempo de atuação. Com isso e com práticas de integração que promovam o relacionamento e a efetividade pode se reduzir a ansiedade, erros e outros fatores que impactam nas rotinas de trabalho em uma Instituição Pública. Por outro lado, os que possuem menos tempo de trabalho também podem gerar influência nessas rotinas e contribuir de forma significativa com o clima organizacional, pois chegam com as expectativas de uma nova carreira, trazem também seus conhecimentos e experiências pessoais e, em muitos casos, também de outros trabalhos, o que é positivo também, pois contribui para inovação ou para melhorar os processos e as rotinas de trabalho.

Tabela 4 – Tempo de serviço dos Técnicos Administrativos na Instituição

Tempo	Frequência	Percentual*(%)	Percentual**(%)
Menos de 5 anos	16	22,2	22,2
De 5 a 10 anos	23	31,9	54,2
De 10 a 20 anos	6	8,3	62,5
Mais de 20 anos	27	37,5	100,0
Total	72	100,0	

* - válido; ** acumulado

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Embora possa se perceber que essas diferenças, em termos de tempo de trabalho são positivas para clima organizacional, o que se observa na Tabela 4 é que houve dois momentos bastante distintos em termos de contratação de servidores técnicos administrativos: um deles que se deu no início das atividades do Câmpus, o que ocorreu a mais de 20 anos e outro mais recentemente com o Plano de Restruturação das Universidades – REUNI. Em determinados períodos houveram poucas contratações, o que pode ter levado a sobrecarga de trabalho de alguns, visto que ainda hoje, com um quadro mais significativo, percebe-se à falta de servidores para atender determinadas demandas.

Quanto ao enquadramento do servidor, Tabela 5, considerou-se o plano de cargos e salários, isso porque em se tratando de uma Instituição Pública, as carreiras dos técnicos administrativos em educação são distribuídas por níveis de exigência. Embora essa distribuição ocorra a tempo, veio a se firmar melhor a partir da implantação desse plano de carreira, o que facilitou e melhorou o entendimento dos enquadramentos. Nesse sentido os servidores técnicos administrativos são dispostos em cargos de nível de: apoio, nível intermediário e nível superior, cada qual com suas exigências para o cargo que ocupam. Com relação à Tabela 5, é necessário considerar ainda que, em se tratando do Câmpus Pato Branco e mais especificamente dos Campis com mais tempo de existência, alguns dos servidores que ingressaram, principalmente nos níveis de apoio e intermediário passaram, a partir de determinadas necessidades de cada Câmpus e também por terem seus cargos extintos, a exercer outras atividades principalmente administrativas em razão da capacitação que tiveram ao longo do tempo em diversas áreas do conhecimento. Esse fator pode ter sido importante para esses servidores, do ponto de vista do crescimento profissional, pois pode ter agregado outras experiências, mudado a natureza do trabalho, o que pode também impactar na situação motivacional, visto que a legislação prevê que uma vez que o servidor ingressa em uma função permanece nela até o fim, a menos que faça outro concurso público. Do mesmo modo,

esse fato pode gerar desconforto em razão de que muitos desses servidores técnicos administrativos que tiveram seus cargos extintos exerciam e ainda exercem atividades com paridade de responsabilidades, de necessidade e conhecimento de outros servidores, mas com remuneração por vezes diferenciada, o que mesmo sendo um aspecto subjetivo, pode interferir no ambiente de trabalho e conseqüentemente no clima organizacional, visto que esses podem ter a percepção da falta de valorização e do reconhecimento.

Tabela 5 – Enquadramento do servidor Técnico Administrativo

Enquadramento	Frequência	Percentual*(%)	Percentual**(%)
Apoio – Níveis A e B	4	5,6	5,6
Intermediário – Níveis C e D	49	68,1	73,6
Superior – Nível E	19	26,4	100,0
Total	72	100,0	

* - válido; ** acumulado

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Através dos dados apresentados na Tabela acima, observa-se que a grande maioria, 68% dos servidores técnicos administrativos, se enquadra no nível intermediário. Nesse nível estão os cargos de assistentes em administração, auxiliares administrativos, laboratoristas, além de outros cargos. Já no nível de apoio o número de servidores é menor, pois houve drástica redução na oferta de vagas por concurso público. Em razão disso a partir da aposentadoria do servidor o quadro não fica mais vago, ou seja, não há nova oferta de vaga. Do mesmo modo, para o nível superior o quadro geral é ainda pouco representativo, pois do total pesquisado apenas 19 fazem parte desse grupo. É nesse nível que se enquadram os cargos de administradores, contadores, pedagogos, assistentes sociais, engenheiros, arquiteto, além de outros cargos ligados a profissionais de assuntos educacionais.

Ainda em relação à caracterização dos técnicos administrativos outras questões foram elaboradas no sentido de abarcar os 5 fatores do clima organizacional, formando assim um conjunto específico de questões que possibilitou a abordagem e análise estatística dos objetivos propostos. Assim, apresentam-se a seguir cada um dos fatores de análise com as respectivas variações observadas em cada questão. Ressalta-se que os respondentes da pesquisa tiveram a opção de escolher, segundo as suas preferências, no que concordavam ou discordavam em cada questão obedecendo a escala de 1 a 5, sendo 1 o fator onde ele discorda totalmente e 5 para a opção concorda totalmente, ou seja tem uma opinião plenamente favorável sobre a representação de suas percepções sobre cada uma das questões dos fatores.

5.2 FATORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivando apurar a percepção dos técnicos administrativos em educação do Câmpus Pato Branco da UTFPR, com relação aos fatores: comunicação, imagem Institucional, motivação, reconhecimento e remuneração, liderança e relacionamento interpessoal, tem-se inicialmente na Tabela 6, os dados relativos ao fator comunicação com os valores numéricos quanto à quantidade de avaliados, média, mediana, desvio padrão e pontuação máxima e mínima atribuída para cada questão desse fator.

Tabela 6 – Análise do fator de comunicação. Na UTFPR Câmpus Pato Branco

Questões	Qtd. Val.	Méd.*	Med.**	DP*	Min.	Max.
As formas de comunicação existentes são claras e objetivas	72	3,24	3,00	0,72	2,00	5,00
Recebo informações sobre assuntos importantes e de interesse de todos	72	3,56	4,00	0,89	1,00	5,00
Os canais de comunicação existentes oferecem dinamismo no repasse de informações	72	3,28	3,00	0,97	1,00	5,00
Em razão dos diversos canais de comunicação existentes, percebo sobrecarga de comunicação e comunicação difusa	72	3,32	3,00	1,15	1,00	5,00
Quando necessário, recebo orientação e informação de forma adequada e que me deixa bem preparado para executar meu trabalho	72	3,06	3,00	0,99	1,00	5,00
Temos oportunidade e somos incentivados a nos expressar e sugerir melhorias	72	3,01	3,00	1,08	1,00	5,00

Qtd. Val. – quantidade válida; Méd* - média; Med.** - Mediana; DP – desvio padrão
Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Verifica-se que a média em todas as questões ligadas a comunicação ficou acima de 3 para uma escala que vai até 5, o que é um ponto positivo pois no geral os técnicos administrativos percebem que há boa comunicação ligadas aos aspectos abordados. No entanto, não é um índice satisfatório visto que as médias das questões ficaram bem próximas da mediana ou até abaixo dela, como é o caso da segunda questão. Pode-se observar também que o desvio padrão é bastante significativo estando próximo de 1 ou acima de 1, o que pode indicar a existência de um grupo de técnicos administrativos bastante insatisfeitos com a maioria das questões.

Referente ainda ao que se observa em relação à comunicação, aponta-se que a UTFPR Câmpus Pato Branco possui um setor responsável pela divulgação das informações que são pertinentes a todos os servidores que é realizada através do e-mail institucional e sua

divulgação ocorre praticamente em todos os dias de expediente. Embora se tenha essa forma de divulgação, pode se considerar que há problemas que precisam ser trabalhados, pois é possível interpretar a existência de sistemas difusos de comunicação. Esses sistemas difusos são oriundos tanto pelo excesso de comunicação que se dispõe na atualidade quanto pelas redes informais de comunicação que é comum dentro das organizações, conforme destacado por Robbins (2010, p. 242). Vale salientar, como já frisado, que o bom desempenho do sistema de comunicação depende, em grande parte, da disponibilidade por parte da empresa de uma estrutura adequada para esse processo, considerando os dispositivos e meios disponíveis na atualidade. Salienta-se ainda que o fator comunicação é de suma importância para que os membros de qualquer organização realizem seus trabalhos de forma satisfatória com presteza e certeza, principalmente levando-se em conta que a maioria das atividades dos técnicos administrativos é baseada em sistemas de informação e quando a comunicação não é satisfatória, tende e pode causar aborrecimentos, frustrações, desmotivação, podendo alterar o clima no ambiente de trabalho.

Passando para Tabela 7, tem-se a avaliação dos técnicos referentes à imagem institucional. Neste fator foram colocadas algumas questões que fazem referência a visão dos servidores técnicos administrativos em relação a Instituição, o modo como eles veem a UTFPR Câmpus Pato Branco em relação as tarefas que executam, os objetivos dessa Instituição e o sentido de pertencimento e engajamento com seus propósitos. Novamente apresenta-se o quantitativo de respondentes, a média, a mediana, o desvio padrão e os valores máximo e mínimo atribuídos a cada questão.

Tabela 7 – Análise do fator imagem institucional. Na UTFPR Câmpus Pato Branco

Questões	Qtd. Val.	Méd.*	Med.**	DP*	Min.	Max.
Percebo que o meu trabalho é importante	72	4,11	4,00	0,91	2,00	5,00
Existem contribuições positivas para a comunidade e com o meio ambiente organizacional	72	3,96	4,00	0,83	2,00	5,00
Tenho orgulho em trabalhar nela, e recomendo a outras pessoas	72	4,38	5,00	0,76	2,00	5,00
Os propósitos e objetivos da Instituição são amplamente divulgados	72	3,63	4,00	0,98	1,00	5,00
O que eu faço está de acordo com os seus objetivos e atuação da Instituição	72	4,32	4,00	0,75	2,00	5,00

Qtd. Val. – quantidade válida; Méd* - média; Med.** - mediana; DP – desvio padrão

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

No geral verifica-se que a média ficou acima de 3, tendo um valor bastante acentuado nas questões “percebo que meu trabalho é importante”, que teve média de 4,11; “tenho orgulho em trabalhar nela e recomendo a outras pessoas”, com média de 4,38 e, “o que faço está de acordo com os objetivos da instituição”, com média de 4,32. Há de se ressaltar a importância dada a essas questões, haja visto que o sentido de pertencimento de sentir-se parte da instituição é bastante benéfico ao clima.

Nesse mesmo fator apurou-se também as questões ligadas à percepção dos técnicos administrativos em relação às contribuições com o meio ambiente organizacional e sobre a divulgação dos propósitos e objetivos da Instituição, questões essas positivamente avaliadas; em menor grau, comparadas com as demais, fato que pode ser melhor observado inicialmente na questão: “os propósitos e objetivos da Instituição são amplamente divulgados”, que teve avaliação média de 3,63. Isso suscita que certos acontecimentos não estão sendo amplamente divulgados ou, quando o são, podem passar despercebidos pelos servidores em razão, até mesmo, dos muitos canais de comunicação, oficiais ou não, que existem na atualidade em qualquer meio, ou ainda não estão sendo divulgado pelos canais corretos, o que estaria mais ligado a problemas de comunicação do que de outros fatores, tais como restrição ou algo assim. Faz-se necessário reforçar que alguns propósitos ligados aos objetivos da instituição, tais como visão e missão, que são elementos importantes para a formação da imagem institucional precisam ser amplamente vivenciados e percebidos por parte dos seus colaboradores a fim de se ter uma noção clara que aquilo que está se fazendo tenha sentido.

Em relação às contribuições sobre o meio ambiente organizacional ressalta-se principalmente a percepção dos técnicos para às questões ligadas a imagem ou a visão desses em relação aos objetivos da Instituição; sua estrutura, tratamento dado aos colaboradores, clientes e fornecedores e, do posicionamento e comportamento, expresso e dado, sobre determinados fatores que por vezes podem interferir na Instituição. Conforme menciona Freitas *apud* Sandberg (2002), a imagem se forma a partir da percepção que o público tem da organização, desenvolvida ao longo do tempo e de como a empresa se comportará em determinada situação, criando assim sua credibilidade. Da mesma forma Kotler (1994), menciona que não é fácil se mudar uma imagem, pois uma vez que a pessoa a define leva essa percepção adiante e para que ocorra alguma modificação dessa sua percepção se faz necessário um estímulo muito forte que possibilite a criação de uma nova visão, o que assim aponta para certa atenção em relação a essa questão principalmente em relação à divulgação de seus propósitos.

No fator ligado à motivação, reconhecimento e remuneração, Tabela 8, os servidores técnicos administrativos tiveram a oportunidade de se expressar em termos de satisfação em relação ao que percebem sobre determinados quesitos que consideram justos em termos de bem-estar, de realizações pessoais e de exercício profissional.

Tabela 8 – Análise do fator motivação, reconhecimento e remuneração na UTFPR Câmpus Pato Branco

Questões	Qtd. Val.	Méd.*	Med.**	DP*	Min.	Max.
Os benefícios que a Instituição oferece atendem às minhas necessidades	72	3,43	4,00	1,21	1,00	5,00
Percebo que posso realizar meus desejos e planejar meu futuro	72	3,36	4,00	1,03	1,00	5,00
O lugar é agradável para trabalhar e tenho condições de exercer as minhas funções plenamente	72	3,61	4,00	1,01	1,00	5,00
Os servidores são pagos adequadamente pelos serviços que fazem	72	3,47	3,50	1,13	1,00	5,00
Considero justos os critérios de promoção e carreira existentes para os servidores administrativos	72	3,15	3,00	1,08	1,00	5,00
Sou elogiado quando faço um bom trabalho	72	3,38	3,50	1,18	1,00	5,00

Qtd. Val. – quantidade válida; Méd* - média; Med.** - mediana; DP – desvio padrão

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Nesse fator também se observa uma pontuação média satisfatória para todas as questões. No entanto, pode se perceber que há certos extremos em termos de satisfação já que para todas as questões teve-se a nota mínima 1 e máxima 5, com desvio padrão acima de 1, o que é bastante relevante.

Em uma avaliação geral pode se perceber inicialmente que na questão sobre critérios de promoção e carreira o índice de concordância não foi favorável, o que é possível interpretar que muitos servidores técnicos administrativos podem estar insatisfeitos com as políticas de promoção e carreira existentes. Cabe mencionar que o estabelecimento de critérios de remuneração como planos de cargos e salários é fator de relevante importância, pois conforme menciona Franco (2012, p. 17), “à medida que uma empresa mantém políticas e práticas transparentes de remuneração, com regras bem definidas e conhecidas por todos, naturalmente haverá uma mudança em todos os aspectos, principalmente nos aspectos comportamentais e ligados a motivação”.

Nesse sentido observa-se que a Instituição possui e segue um plano de carreira instituído pela Lei 11.091/05 para os níveis de cargos dos técnicos administrativos em educação, mas esse plano contempla de forma mais expressiva as questões de remuneração

que tem seus aumentos baseados nos critérios de tempo de serviço e níveis de capacitação, o que estaria mais ligado a questão pagamento adequado dos servidores, que foi a questão melhor avaliada. Em relação a promoções elas praticamente inexistem, já que o servidor administrativo, como já mencionado, ingressa em determinado cargo ou função e nele permanece até o fim de sua carreira pública, exceto se fizer outro concurso público. O que pode ocorrer é que os servidores no exercício de suas funções assumirem por meio de portarias funções gratificadas ao longo dessa sua carreira, mas essas funções são temporárias e podem não representar propriamente um meio de promoção, pois tendem a exigir do servidor que assume uma função, outras responsabilidades e compromissos também.

Em relação aos benefícios oferecidos os servidores técnicos administrativos possuem um auxílio alimentação e também um auxílio saúde, podendo este último representar para muitos como o mais importante, pois a UTFPR possui um plano de saúde de abrangência nacional e sem limitação de atendimento, o que é cobrado mais ou menos de forma proporcional ao que se recebe, mas é opcional também. Salienta-se que a Universidade, assim como outros órgãos do Governo Federal, possui muitas limitações para atender a essa questão de benefícios, visto que não possuem ou são bastante limitadas em termos de autonomia.

Sobre as questões “percebo que posso realizar meus desejos e planejar meu futuro e, tenho condições de realizar minhas funções plenamente” aponta-se primeiramente que os servidores observam muitas oportunidades em termos de planejamento pessoal e de futuro, oportunidades estas principalmente ligadas a questão de capacitação, já que a Universidade tem incentivado os servidores nesse sentido com programas de licenças e afastamentos.

Com a implantação do plano de carreira os servidores também podem planejar a sua vida financeira de forma mais adequada, tanto a médio e longo prazo. Em se tratando de condições e local de trabalho adequado percebe-se uma concordância bastante satisfatória, embora ainda se interprete não seja a ideal. Isso porque há certas carências em relação a espaço, disponibilidade de equipamentos e equipamento que geram melhor desempenho, conforto térmico, acessibilidade entre outros, que embora o Câmpus tenha avançado bastante nesse sentido e para todas estas questões ainda não consegue atender adequadamente a todos. Aponta-se a importância que se traduz em termos de trabalho, possuir um local onde as pessoas se sentem bem, que esse local seja limpo, arrumado, adequado e também agradável.

Ao que se refere a questão “sou elogiado quando faço um bom trabalho” o índice de satisfação foi positivo, mas percebe-se pela pontuação máxima e mínima e pelo desvio padrão que há servidores ou ambientes que carecem de uma melhor relação entre chefias e subordinados. Ressalva-se que não são apenas as recompensações financeira e de benefícios

que motivam o trabalhador de um modo em geral, pois há também, conforme teoricamente mencionado, as retribuições moral-simbólicas dadas ao ego que são formas recompensas que podem ser expressas ao trabalhador como compensação pela sua dedicação, contribuição e eficácia oferecidas a organização e ao trabalho (DJUORS, 1999).

Prosseguindo na penúltima análise dos fatores têm-se as questões sobre o fator liderança, Tabela 9, onde as informações que se referem ao estímulo do líder para fazer o que precisa ser feito, acesso às chefias e participação das chefias no comprometimento e no engajamento com os colaboradores, os índices de concordância foram satisfatórios, principalmente sobre o acesso a chefia, que obteve uma média de 4,36, sendo 5 a nota para totalmente satisfeito.

Tabela 9 – Análise do fator liderança na UTFPR Câmpus Pato Branco

Questões	Qtd. Val.	Méd.*	Med.**	DP*	Min.	Max.
Sou influenciado e estimulado por suas lideranças a fazer o que precisa ser feito	72	3,39	3,00	1,07	1,00	5,00
Sempre que preciso tenho acesso fácil a minha chefia	72	4,36	5,00	1,03	1,00	5,00
As chefias são participativas, buscam o comprometimento, ouvem sugestões e dão retorno e compreendem as preocupações dos colaboradores	72	3,54	4,00	1,10	1,00	5,00
Os servidores técnicos administrativos participam das decisões e estratégias da Instituição	72	2,72	3,00	1,10	1,00	5,00

Qtd. Val. – quantidade válida; Med* - média; Med.** - mediana; DP – desvio padrão
Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Embora para essas questões possam se perceber extremos entre pontuação mínima e máxima, com desvio padrão também considerável, percebe-se que as chefias e o sistema de liderança na UTFPR Câmpus Pato branco é aberto e participativo em termos de engajamento; ouve-se e discute-se com os servidores subordinados a melhor forma de se trabalhar, o que vai de encontro às boas práticas de liderança enfatizadas na teoria entre as quais se destaca que o líder é aquele que deixa de ser um controlador para ser um facilitador, que tem uma visão estratégica do trabalho, substituindo a disciplina pelo comprometimento do liderado (FRANÇA, 2006).

Aponta-se também que para estas questões de relação entre líderes e liderados a UTFPR como um todo possui um sistema de avaliação de desempenho anual que é realizada individualmente entre chefia e subordinado em duas etapas: na primeira delas, que se faz logo no início de cada ano, são discutidas as metas e objetivos do setor, onde as partes possuem

envolvimento, incluindo-se ainda o planejamento de treinamentos, cursos regulares, participação em portarias e outros eventos que representem a Universidade. A outra etapa, que ocorre mais no final do ano é realizada a avaliação propriamente, onde chefia e subordinado se reúnem para pontuar o que foi atingido em relação ao que foi acordado e também para se dialogar e se reavaliar se algo saiu da normalidade ou teve que ser alterado em razão até mesmo de outras formas de trabalho ou de adequações surgidas diante de novas necessidades.

Ainda que esse sistema de avaliação deva ser seguido como regra para todos, porém nem todas as chefias devem proceder dessa forma, o que justificaria os extremos de pontuação observados. Se faz importante mencionar que o líder e as lideranças possuem o papel de influenciar o comportamento das pessoas para que elas atinjam as metas e objetivos que são pertinentes a todos. Para tanto, ele deve agir de diferentes maneiras e entre elas está o de compartilhar os problemas e ações, alterando a forma de agir de acordo com as necessidades de cada momento e com o tipo de liderado a fim de se alcançar os objetivos da Instituição. Outra observação é que existindo um sistema de avaliação, esse deve ser igual para todos, pois entre os atributos de um sistema de liderança está o de praticar tratamentos similares e em circunstâncias idênticas, ou seja, tratar equitativamente todos os trabalhadores porque a falta de equidade em grupo gera descontentamento e desconfiança.

Em uma última análise para esse fator, pode se observar o baixo índice de satisfação para a questão: “participação dos técnicos administrativos nas decisões estratégicas da Instituição”, que obteve uma média de 2,72, a mais baixa dessa categoria embora possam também se perceber extremos de pontuação mínima e máxima. Em relação a essa participação percebe-se que os técnicos de forma em geral não estão satisfeitos quanto a esta questão. É importante mencionar que entre os novos paradigmas da liderança se discute as vantagens de uma participação mais efetiva dos empregados da organização em razão de seus benefícios para com a motivação, com o comprometimento, com o aumento da produtividade, além da identificação com os valores da empresa e a auto realização (FRANÇA, 2006).

Sinaliza-se que a UTFPR Câmpus Pato Branco possui um colegiado que é composto pelas diretorias e chefes de áreas, tendo a participação de 2 representantes dos técnicos administrativos e de 2 discentes, onde em reuniões que ocorrem de tempos em tempos discutem-se as estratégias, tanto a nível de infraestrutura, cursos, orçamento e prestação de contas e até mesmo recomposição do quadro de servidores, incluindo técnicos administrativos. Mas essa participação pode não estar tendo o efeito desejado para os técnicos por razões até mesmo de falta de tempo para alguns já que o quadro de servidores técnicos administrativos do Câmpus Pato Branco é em certas circunstâncias pequeno para atender a

demanda de trabalho, o que se presume que estes podem não estar conseguindo se articular ou participarem melhor dessas decisões mesmo que em forma de representação.

Nas últimas questões do conjunto de fatores, Tabela 10, tem-se a avaliação dos técnicos administrativos referente às relações interpessoais. Para esse conjunto de questões observa-se uma pontuação média favorável mesmo tendo avaliações máximas e mínimas para três das quatro questões.

Tabela 10 – Análise do fator relacionamento interpessoal na UTFPR Câmpus Pato Branco

Questões	Qtd. Val.	Méd.*	Med.**	DP*	Min.	Max.
Os colegas se importam uns com os outros.	72	3,19	3,00	0,97	1,00	5,00
Temos liberdade para nos engajar e cooperar um com o outro.	72	3,49	3,00	0,98	1,00	5,00
Ajudamos e somos ajudados quando precisamos.	72	3,44	3,00	0,89	2,00	5,00
As experiências do meu trabalho podem se irradiar para minha vida particular.	72	4,22	4,00	0,92	1,00	5,00

Qtd. Val. – quantidade válida; Méd* - média; Med.** - mediana; DP – desvio padrão

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Destaca-se especialmente a última questão, que aborda se as experiências do trabalho se irradiam para a vida particular do servidor que obteve a concordância da maioria dos que responderam à pesquisa. Isso reafirma o que menciona Zanelli, Borges-Andrade e Bastos, (2004), que as experiências do trabalho sejam elas de natureza física, emocional, mental ou social não só afetam as pessoas quando elas estão trabalhando como também podem se irradiar para outros domínios da vida. Nesse sentido pode-se reconhecer o quanto é importante se ter ambientes onde se cultiva o espírito de cooperação, cordialidade, amizade e de efetividade, o que se percebe existir nos ambientes administrativos do Câmpus Pato Branco, o que é bastante promissor principalmente se for levado em consideração à complexidade e as exigências que o trabalho público possui. Por outro lado, embora não seja o foco de análise, evidencia-se que em se tratando de integração, nota-se a diminuição de atividades em termos gerais tanto a nível de Câmpus quanto nível de sistema UTFPR, pois praticamente não tem mais ocorrido confraternizações, jogos e outras formas de lazer que são salutares para se abastecer o espírito principalmente de afetividade e amizade, que mencionado no referencial, formam nossa referência no convívio com as pessoas, o que também pode contribuir de forma positiva para as relações interpessoais existentes nos ambientes de trabalho.

5.3 PANORAMA GERAL DOS FATORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Com o propósito de se ter uma visão geral em relação ao levantamento do clima organizacional baseado nos cinco fatores de análise, apresenta-se na Tabela 11, um panorama geral com os valores desses cinco fatores de análise, onde tem-se a média, a mediana, o desvio padrão e a pontuação mínima e máxima, bem como o valor total de cada fator.

Tabela 11 – Dados gerais dos cinco fatores de análise do clima organizacional na UTFPR Câmpus Pato Branco

Dados	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5
Válidos	72	72	72	72	72
Média	19,47	20,39	20,40	14,01	14,34
Mediana	19,00	21,00	20,00	15,00	15,00
Desvio padrão	3,49	2,98	4,75	3,25	2,86
Mínimo	11,00	15,00	8,00	6,00	7,00
Máximo	28,00	25,00	29,00	20,00	20,00
Soma da pontuação das questões	30	25	30	20	20

Fator¹ – comunicação; Fator² imagem institucional; Fator³ – motivação, reconhecimento e remuneração; Fator⁴ – liderança; Fator⁵ relacionamento interpessoal.

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Nota-se que os valores apresentados são para a pontuação total de cada fator e relativos ao número de questões do fator. Assim, para o fator comunicação, a soma total pegando-se 5 como a pontuação máxima de cada questão totalizam 30 pontos, já que esse fator possui 6 questões, sendo que para este fator a média foi de 19,47, com desvio padrão de 3,49. Para o fator imagem Institucional, a soma total pegando-se novamente 5 como pontuação máxima de cada questão totalizam 25 pontos, já que esse fator possui 5 questões. Para este fator a média foi de 20,39, com desvio padrão de 2,98, o que é melhor que o fator comunicação. Há de se considerar também que as somas mínima e máxima foram bastante expressivas para este fator. No fator motivação, reconhecimento e remuneração, seguindo-se o mesmo procedimento de somatório máximo de todas as questões, tem-se um total de 30 pontos, onde observa-se que a média ficou acima dos 20 pontos. No entanto este fator apresentou avaliação mínima de 8 pontos e máxima de 29 que são valores bastante distantes, o que reforça a condição de avaliações mínimas para todas as questões, ou seja, há avaliadores que discordam com todas ou a maioria das questões. Os fatores liderança e relacionamento interpessoal apresentaram valores bastante similares em termos de média, com 14,01 e 14,34

respectivamente, para uma soma máxima de 20 pontos em cada um dos fatores. Observa-se, no entanto, pontuação mínima de 6 e 7, que é bem próximo de 4, que é a avaliação onde o respondente discorda de todas as questões de cada fator.

A apresentação da Tabela 11 acima traz uma perspectiva geral do levantamento realizado para os cinco fatores de análise, onde é possível ter uma percepção mais clara em relação principalmente a pontuação máxima e mínima de cada fator e suas médias, o que pode representar a formação de diferentes grupos de respostas para cada fator de análise que se analisará na sequência, onde se averiguou a condição ou não de homogeneidade das respostas para os fatores de mediação do clima organizacional.

5.4 EXISTÊNCIAS DE HOMOGENEIDADE DAS RESPOSTAS DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS, QUANTO AOS FATORES DE MEDIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL.

A fim de verificar a existência de homogeneidade das respostas dos técnicos administrativos, foi verificado a existência de formação de grupo de respostas, ou seja, se avaliou se há, para o quantitativo de questionário, grupos que pensam diferente um do outro, ou se todos seguem uma distribuição normal, o que nesse caso é praticamente uma unanimidade em termos de concordância ou discordância de respostas sobre as questões dos fatores. O primeiro critério utilizado para averiguar a distribuição, Tabelas 12 e 13 foi a análise de formação de grupo. Através da análise estática, realizada pelo sistema PSPP, constatou-se a existência de pelo menos três grupos que pensam diferentes (grupos de respostas para uma mesma questão entre os questionários), ou seja, para uma mesma questão tem-se pessoas que pensam ou concordam positivamente com o que foi perguntado e pessoas que seguem outros extremos em termos de respostas, discordam totalmente ou parcialmente com o que foi perguntado. Nas tabelas abaixo tem-se inicialmente a formação dos grupos em termos de distanciamento e de número de respondentes por grupos.

Tabela 12 – Distância final entre os centros dos grupos de respostas

Grupos	1	2	3
1		15,619	8,455
2	15,619		7,487
3	8,455	7,487	

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Tabela 13 – Número de casos em cada grupo de respostas

Grupos	Número de casos
1	24
2	14
3	34
Dados válidos	72

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Pelas análises realizadas obteve-se 24 casos (respondentes) para o grupo 1, 14 casos (respondentes) para o grupo 2 e 34 casos (respondentes) para o grupo 3, de um total de 72. Ainda para constatar essa distinção em termos de grupos de respostas aplicou-se o teste “ANOVA” (análise de variância) que visa verificar se estatisticamente as amostras de três ou mais grupos surgem de populações com médias iguais, ou diferentes a partir de determinado critério. Para aplicação do teste ANOVA verificou-se inicialmente, Tabela 14, se os dados seguem uma normalidade. A normalidade dos dados é um dos pressupostos para ser aplicar um teste paramétrico, como a ANOVA. O outro pressuposto é a homogeneidade das variâncias, para se averiguar se há homocedasticidade entre os grupos.

Tabela 14 – Testes de normalidade de Kolgorov-Smirnov e Shapiro-Wilk

Fatores	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk	
	Casos válidos	Significância	Casos válidos	Significância
Fator ¹	72	0,200	72	0,788
Fator ²	72	0,002	72	0,002
Fator ³	72	0,200	72	0,231
Fator ⁴	72	0,000	72	0,013
Fator ⁵	72	0,014	72	0,060

Fator¹ – comunicação; Fator² imagem institucional; Fator³ – motivação, reconhecimento e remuneração; Fator⁴ – liderança; Fator⁵ relacionamento interpessoal.

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Pelo resultado apresentado neste teste observa-se que praticamente todas as variáveis dos grupos seguem uma distribuição normal, tendo o valor de $p > 0,5$, com exceção das variáveis dos fatores imagem institucional e liderança, o que se deve principalmente à proximidade dos valores de resposta para as questões desse fator. Posteriormente ao teste de normalidade e também para confirmar o teste ANOVA, como já mencionado, aplicou-se o teste homogeneidade dos dados, Tabela 15, através do qual se pode verificar se os dados se comportam de modo homogêneo ou similar, ou seja, se todas os fatores e questões seguem um mesmo padrão, tanto em nível de respostas quanto em condições de respostas que é apresentado na tabela a seguir.

Tabela 15 – Teste de homogeneidade das variâncias

Fatores	Levene-Statistic	df1	df2	Sig
Fator ¹	0,678	2	69	0,511
Fator ²	4,824	2	69	0,011
Fator ³	2,491	2	69	0,090
Fator ⁴	0,498	2	69	0,610
Fator ⁵	0,157	2	69	0,855

Fator¹ – comunicação; Fator² imagem institucional; Fator³ – motivação, reconhecimento e remuneração; Fator⁴ – liderança; Fator⁵ relacionamento interpessoal.

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Conforme valores apresentados acima para esse teste verifica-se através da coluna significância que praticamente todas as questões dentro de seus fatores com exceção das questões do fator imagem institucional, pois apresentam o valor de $p > 0,05$ (sig), o que mesmo assim pode-se concluir que os fatores de um modo geral e suas respectivas questões possuem um mesmo comportamento ou padrão em termos de respostas.

A partir dos testes de normalidade e homogeneidade obteve-se o resultado do teste ANOVA, onde seus valores são apresentados na Tabela 16, em que pode se constatar que os índices verificados entre grupos apresentaram valor de significância igual a “0,000” (p-valor = 0), o que se confirma a existência de formação de diferentes grupos. Se a análise tivesse valores acima de 0,05 (5%) poderia se deduzir que para essas amostras não haveriam diferenças, ou seja as respostas tenderiam mais para um mesmo valor ou todos responderiam mais favoravelmente ou desfavorável para todas as questões.

Tabela 16 – Análise de Variância (ANOVA)

Fatores	F _{calculado}	p-valor
Comunicação	22,14	0,00
Imagem Institucional	21,35	0,00
Motivação, reconhecimento e remuneração	68,06	0,00
liderança	56,13	0,00
Relacionamento interpessoal	19,60	0,00

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Em se tratando de homogeneidade de respostas analisou-se também a distribuição do resultado em termos de índice geral para os grupos de respondentes de cada fator. Iniciando com Tabela 17, tem-se essa distribuição para o fator comunicação e neste caso, para um total de 30 pontos, aponta-se os índices dos 14 respondentes da pesquisa que pertencem ao grupo 2, que são as que estão menos satisfeitas em termos de concordância com o que foi perguntado. Nas 34 do grupo 3 que se mostraram regularmente satisfeitas e finalizando das outras 24 que estão no grupo 1 e que responderam mais positivamente.

Tabela 17 – Distribuição. Fator: Comunicação

Grupo (respondentes)	N	Subconjunto para $\alpha = 0,05$		
		1	2	3
2	14	15,93		
3	34		19,12	
1	24			22,04
p-valor		1,000	1,000	1,000

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Já para o fator Imagem Institucional, Tabela 18, há uma relativa melhora em termos de concordância visto que de um total de 25 pontos, 48 pessoas se mostraram ligeiramente satisfeitas, enquanto 24 pessoas observam de forma bastante positiva, sobre o que observam em termos de imagem institucional, baseando-se no que foi perguntado. Para esse fator em específico os três grupos de respondentes se resumem em apenas dois em termos de índice de concordância, isso porque tem-se uma aproximação bastante grande entre os grupos 2 e 3, o que para fins de homogeneidade praticamente não há diferença.

Tabela 18 – Distribuição. Fator: Imagem Institucional

Grupos	N	Subconjunto para $\alpha = 0,05$	
		1	2
2	14	18,000	
3	34	19,6471	
1	24		22,8333
p-valor		0,071	1,000

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

No tocante ao fator motivação, reconhecimento e remuneração, que teve um total máximo de 30 pontos, Tabela 19, a distribuição de respostas para as 14 pessoas do grupo 2 ficou bem próximo da média do total de pontos, o que se percebe que para esse grupo de pessoas há uma discordância bastante acentuada sobre as diversas questões desse fator. 34 pessoas que estão no grupo 3 avaliaram de forma regular, enquanto 24 quatro pessoas do grupo 1 avaliaram de forma positiva, ou seja estão ou se mostram bem satisfeitas, em se tratando das políticas e da percepção de bem-estar, de realizações pessoais e de exercício de suas profissões nos ambientes administrativos da UTFPR Câmpus Pato Branco.

Tabela 19 – Distribuição. Fator: motivação, reconhecimento e remuneração

Grupo	N	Subconjunto para $\alpha = 0,05$		
		1	2	3
2	14	15,0714		
3	34		19,0588	
1	24			25,4167
p-valor		1,000	1,000	1,000

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Em relação ao fator liderança, Tabela 20, que teve um total máximo de 20 pontos, a avaliação é ainda menor para o grupo das 14 pessoas do grupo 2, o que embora não se tenha uma precisão em termos de afirmação, dá para se dizer que esse resultado possui relação com a questão: “Os servidores técnicos administrativos participam das decisões e estratégias da instituição”, que teve um índice baixo em termos de concordância. Para os demais grupos desse fator a avaliação foi regular, pois se manteve na média para 34 respondentes do grupo 3 e bastante positiva para as outros 24 membros do grupo 1.

Tabela 20 – Distribuição. Fator: Liderança

Grupo	N	Subconjunto para $\alpha = 0,05$		
		1	2	3
2	14	9,5000		
3	34		13,9412	
1	24			16,7500
p-valor		1,000	1,000	1,000

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Sobre o fator relacionamento interpessoal, Tabela 21, que tem um total máximo de 20 pontos, as 14 pessoas se mantiveram com avaliação próximo da média apresentaram-se poucos satisfeitas com o que vivenciam sobre a questão relacionamento interpessoal, 34 se mostram ligeiramente satisfeitas, enquanto as 24 restantes avaliarão de forma mais positivas. Nesse sentido dá para se dizer que em termos de relacionamento interpessoal, os servidores praticamente na sua maioria avaliam positivamente essas relações em seus ambientes de trabalho, visto que das 72 servidores que responderam à pesquisa, 58 se mostraram satisfeitos ou bem satisfeitos, enquanto apenas 14 não apresentaram uma opinião bem definida, ou seja não se mostram nem satisfeitos ou insatisfeitos.

Tabela 21 – Distribuição. Fator: Relacionamento interpessoal

Grupo	N	Subconjunto para $\alpha = 0,05$		
		1	2	3
2	14	11,4268		
3	34		14,1765	
1	24			16,2917
p-valor		1,000	1,000	1,000

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Com base nas análises apresentadas acima constata-se que não há homogeneidade em termos de respostas para as questões dos fatores analisados, visto que os dados apresentaram a formação de diferentes grupos de respondentes. No entanto pode-se observar que os servidores técnicos administrativos do Câmpus Pato Branco estão satisfeitos com o que percebem, sentem e precisam em termos de comunicação, imagem institucional, motivação, reconhecimento, remuneração, liderança e relacionamento interpessoal, pois na amostragem de grupos se constata-se que, apenas um grupo de 14 pessoas (respondentes) se

mantem praticamente na média, ou seja, não estão nem satisfeitas e nem totalmente insatisfeitas. Comparado com as outras análises é bem provável que é nesse grupo que algumas questões dos fatores analisados obtiveram nota 1 “discordo totalmente”. Ressalta-se que é importante ter esses valores numéricos de formação de grupo, em razão de que a partir dessas informações podem se desencadear ações de forma mais precisas e também pontuais sobre as questões analisadas, que formam o clima organizacional.

5.5 RELAÇÃO ENTRE OS GRUPOS DE RESPOSTAS E AS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS DA AMOSTRA DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DA UTFPR – CÂMPUS PATO BRANCO.

Na tentativa de verificar a existência de relação entre os grupos de respostas e as variáveis sociodemográficas dos técnicos administrativos, utilizadas no questionário, buscou-se como critério de investigação, os três grupos da análise da formação de grupos do subitem 5.4, estudados para verificar a existência de homogeneidade de respostas. Pelas verificações é possível avaliar se há ou não diferenças entre o tipo de respostas dadas por pessoas do sexo feminino em relação ao sexo masculino e também em relação ao setor de trabalho, formação, tempo de serviço e nível de classificação do servidor.

Realizadas as análises e conforme a apresentação numérica dos dados das Tabelas a seguir pode-se constatar que estatisticamente não foram observadas diferenças significativas entre o tipo de respostas dadas por pessoas do sexo masculino ou feminino. Verificação essa também observada em relação ao setor de trabalho, formação, tempo de serviço ou classificação do servidor em termos de quadro de carreira. Tal comprovação dessa inexistência de diferenças pode ser constatada pelo teste Qui-quadrado, onde se observa que a discrepância não é nula e se apresentou com valores acima de 0,05 (5%) para todas as variáveis sociodemográficas o que também demonstra a inexistência de diferenças.

Para se averiguar mais precisamente cada variável e também os valores do teste, na Tabela 22, apresenta-se a distribuição do quantitativo de pessoas do sexo masculino e feminino dos grupos 1, 2 e 3, também o total de cada sexo, de cada grupo e o total geral de respondentes, além dos valores de referência do teste Qui-quadrado mencionado.

Tabela 22 – Tabulação cruzada. Análise: Sexo

	Sexo			Total
	Grupos	Masculino	Feminino	
	1	10	14	24
	2	3	11	14
	3	18	16	34
Total		31	41	72
Teste Qui-Quadrado				
	Valor	df	p-valor	
Pearson Qui-Square	4,04	2	0,13	
Likelihood Ratio	4,25	2	0,12	
Linear-by-Linear Association	0,97	1	0,32	
Número de casos válidos	72			

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Pelos valores apresentados para o quantitativo de respondentes masculinos e femininos, pode se observar que os participantes masculinos estão mais dispostos nos grupos 1 e 3. Já a participação feminina encontra-se distribuída de maneira mais equilibrada nos três grupos. Há de se observar também que o número de participantes do sexo feminino na pesquisa foi maior que os do sexo masculino, o que mesmo com essa diferença não se constata estatisticamente, pelo teste Qui-quadrado apresentado, relações que pudessem influenciar na pesquisa de clima já que como mencionado os valores de significância do teste Qui-quadrado não são nulos e ficaram acima dos 0,05 ou 5%.

Prosseguindo, demonstra-se na Tabela 23 os valores investigados com relação ao setor de trabalho, onde se pode constatar que o grupo 1, que teve a melhor avaliação para as questões apresentadas, tem presença mais significativa nos ambientes da diretoria B, enquanto os grupos 2 e 3 que apresentaram uma avaliação mais dentro da média estão mais representados na diretoria C e novamente na diretoria B.

Há de se observar, no entanto, que o fato de haver mais respondentes em determinados setor, também está relacionado com um número maior de servidores que trabalham nesses ambientes. Junto à tabela de respondentes por setor, apresentam-se também os valores de referência do teste Qui-quadrado, através do qual pode se constatar que os valores não se apresentam nulos e com variação acima de 0,05 ou 5%, o que pode se reafirmar que não há estatisticamente diferença em termos de resposta se o servidor está lotado em um setor ou outro.

Tabela 23 – Tabulação cruzada. Análise: Setor de trabalho

Grupos	Setor					Total
	Dir. ^A	Dir. ^B	Dir. ^C	Dir. ^D	Dir. ^E	
1	5	9	3	1	6	24
2	3	1	5	2	3	14
3	7	13	1	1	12	34
Total	15	23	9	4	21	72

Testes	Testes Qui-Quadrado		
	Valor	df	p-valor
Teste¹	15,16	8	0,06
Teste²	14,98	8	0,06
Teste³	0,18	1	0,67
Casos*	72		

Dir.^A – Diretoria A; Dir.^B – Diretoria B; Dir.^C – Diretoria C; Dir.^D – Diretoria D; Dir.^E – Diretoria E;
 Teste¹ – Pearson Qui-Square; Teste² – Likelihood Ratio; Teste³ – Linear-by-Linear Association;
 Casos* - Número de casos válidos.

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Na sequência, Tabela 24, tem-se as informações relativas a formação dos técnicos administrativos, onde se observa que a maioria deles, tanto os que se encontram no grupo 1, que teve melhor avaliação, bem como os dos demais dos grupos 2 e 3 que manifestaram avaliação média, possuem especialização. Também se reforça pela aplicação do teste Qui-quadrado que não se observam estatisticamente diferenças em termos de respostas em relação a formação dos servidores técnicos administrativos.

Tabela 24 – Tabulação cruzada – Análise: Formação

Grupos	Formação				Total
	Graduação	Especialização	Mestrado	Doutorado	
1	4	16	4	0	24
2	4	4	4	2	14
3	3	22	8	1	34
Total	11	42	16	3	72

Testes	Testes Qui-Quadrado		
	Valor	df	p-valor
Pearson Chi-Square	10,40	6	0,10
Likelihood Ratio	10,39	6	0,10
Linear-b-Linear Association	1	1	0,31
Número de casos válidos	72		

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Outra variável sociodemográfica analisada, Tabela 25, se refere ao tempo de serviço dos técnicos administrativos. Para este caso se observa que o número menor de respondentes, isso para os três grupos, se encontra com tempo de serviço entre 10 a 20 anos, que foi o período que menos se contratou, enquanto o número mais expressivo possui 20 anos ou mais de trabalho na instituição. Se pegarmos a soma dos dois tempos menores, menos de 5 e de 5 a 10 anos esse número mais expressivo se altera.

Já para a verificação do número de respondentes por grupo, observa-se uma distribuição praticamente igual em termos de tempo para os grupos 1 e 3, o que para o grupo 2 que teve uma avaliação média, esse número se destaca mais entre os servidores que possuem de 5 a 10 anos de serviço, que teve 7 respondentes.

Tabela 25 – tabulação cruzada. Análise: tempo de serviço na Instituição

Tempo de serviço na Instituição						
	Grupo	Tempo ¹	Tempo ²	Tempo ³	Tempo ⁴	Total
	1	7	6	1	10	24
	2	2	7	0	5	14
	3	7	10	5	12	34
Total		16	23	6	27	72
Teste Qui-Quadrado						
	Valor	df	p-valor			
Teste ¹	6,31	6	0,39			
Teste ²	7,10	6	0,31			
Teste ³	0,04	1	0,83			
NCasos	72					

Tempo¹ – Menos de 5 anos de serviço; Tempo² – entre 5 e 10 anos de serviço; Tempo³ – Entre 10 a 20 anos de serviços; Tempo⁴ – mais de 20 anos de serviço; Teste¹ – Pearson Qui-Square; Teste² – Likelihood ratio; Teste³ – Linear-by-Linear Association; NCasos – Número de casos válidos.

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Para variável tempo de serviço na Instituição, Tabela 25 acima representada, também não se percebe diferença em termos de respostas para quem possui mais ou menos tempo de serviço, constatação esta realizada e demonstrada pelos valores do teste Qui-quadrado demonstrado junto a Tabela.

Ainda em termos de análises das variáveis socioeconômicas, foi avaliado também se a questão “nível de carreira dos servidores” tende a ter respostas diferentes em termos de clima. Inicialmente verifica-se a distribuição do quantitativo de servidores técnicos

administrativos por grupo de respostas que está representado na Tabela 26. Esse quantitativo, tanto para o grupo 1 como para os grupos 2 e 3 é maior para os servidores do nível intermediário e superior, que se fizeram representar de forma mais expressiva no grupo 3, com 23 respondentes do nível intermediário e 11 do nível superior, pois o nível de apoio, até por razões de extinção de alguns cargos teve poucos respondentes. Posteriormente reafirma-se pelo teste Qui-quadrado, a inexistência de influência do nível de enquadramento do servidor nas respostas de clima em relação aos fatores de análise, visto que os valores do teste se apresentarem como já mencionado com índices não nulos e acima de 0,05 ou 5%.

Tabela 26 - Tabulação cruzada. Análise: Nível de enquadramento do servidor técnico administrativo

Servidor do Nível de					
	Grupo	Apoio	Intermediário	Superior	Total
	1	2	16	6	24
	2	2	10	2	14
	3	0	23	11	34
Total		4	49	19	72

Teste Qui-Quadrado			
	Valor	df	p-valor
Teste ¹	5,43	4	0,24
Teste ²	6,81	4	0,14
Teste ³	1,52	1	0,21
NCasos	72		

Teste¹ – Pearson Qui-Square; Teste² – Likelihood ratio; Teste³ – Linear-by-Linear Association; NCasos – Número de casos válidos.

Fonte: dados da pesquisa, 2017.

Realizadas as análises pode se concluir que estatisticamente nenhuma das variáveis sociodemográficas, com a qual o servidor técnico administrativo se enquadra, influencia na classificação quanto ao clima organizacional nos ambientes administrativos da UTFPR Câmpus Pato Branco. É possível afirmar que não há relação entre o enquadramento desses servidores com o que ele percebe em termos de clima, pois independentemente da posição e condição que o servidor técnico administrativo esteja, a percepção que ele tem, no tocante aos aspectos de comunicação, imagem institucional, motivação, reconhecimento, remuneração, estilo de liderança e relacionamentos interpessoais é relativamente o mesmo. Nota-se que estes aspectos são importantes em termos de análises, pois se consegue ter um filtro ainda maior de informações e dados, o que na prática pode simplificar a tomada de decisão e

também focalizar possíveis ações que podem e devem ser tomadas a fim de se corrigir e manter as condições de um bom clima organizacionais nesses ambientes.

4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ante ao objetivo proposto para este estudo que foi o de analisar o clima organizacional dos setores administrativos da UTFPR – Câmpus Pato Branco, segundo a percepção de seus técnicos e entendendo-se que, embora os eventos de configuração de clima possam variar, dependendo do contexto e da própria realidade de cada organização, os cinco fatores aqui utilizados para verificar a percepção dos técnicos administrativos referente ao clima organizacional nos ambientes administrativos da UTFPR Câmpus Pato Branco, com suas categorias de questões foram bastante pertinentes, pois mesmo que limitaram-se a alguns aspectos, trataram de investigar de forma coerente situações diversas que ocorrem e que, interferem no dia-a-dia do trabalho e na vida dos servidores técnicos administrativos que fazem parte dessa Instituição.

Embora nem todos os técnicos administrativos tenham participado da pesquisa, o número de informações coletadas das 72 pessoas que responderam, representa 78% dos técnicos administrativos do Câmpus e foi suficiente para concluir que se teve a opinião da grande maioria. Assim no primeiro objetivo, onde se levantou a caracterização dos técnicos, pode-se verificar primeiramente, a distribuição desses em relação aos seus locais de trabalho, dentro da Instituição, que predominam pessoas do sexo feminino e que a maioria dos servidores técnicos administrativos possui graduação e pós-graduação, incluindo a apresentação de um número expressivo de mestres e doutores. Pode-se verificar ainda que o tempo de serviço na Instituição se difere bastante, tendo servidores com 20 anos ou mais de serviço e outros que ingressaram mais recentemente, o que é benéfico para o clima organizacional em razão principalmente da troca de experiências. Teve-se informações importantes também referentes ao enquadramento dos técnicos administrativos em relação ao plano de carreira, onde se constatou que 68% destes se enquadram no nível intermediário.

Ainda em relação a caracterização dos técnicos administrativos foram abordadas as questões sobre os fatores utilizados para a avaliação do clima organizacional. Constatou-se inicialmente a avaliação positiva ao fator comunicação, tendo pontuação média acima de 3 para todas as questões, em escala de 1 a 5, mas que teve extremos de respostas com nota 1 para algumas questões e 5 para outras. Nesse sentido pode-se perceber que embora no geral esse fator tenha apresentado dados satisfatórios também há situações que precisam ser trabalhadas no tocante a comunicação.

Em relação ao fator imagem institucional os valores de satisfação foram bastante positivos, tendo média acima de 4, para três das cinco questões desse fator. No entanto a

questão que abordou sobre a divulgação dos propósitos e objetivos da Instituição, demonstra necessitar de atenção.

Quanto a percepção dos técnicos sobre as questões do fator motivação, reconhecimento e remuneração, a avaliação média para todas as questões ficou acima de 3, para a escala de 1 a 5, mas teve extremos de avaliação, tendo questões que necessitam de atenção, como a que abordou sobre os critérios de promoção e carreira e se o servidor técnico administrativo é elogiado quando faz um bom trabalho, que apresentaram índices de satisfação próximos da média.

No tocante ao fator liderança a percepção dos técnicos administrativos em relação às suas chefias, à interação entre chefias e subordinados e a participação dos técnicos em relação às decisões estratégicas da Instituição, a avaliação foi satisfatória, com média acima de 3, exceto em relação à questão que tratou de verificar se os técnicos administrativos participam das decisões estratégicas da Instituição, que teve média de 2,73. O que indica que este índice pode estar ligado a falta de tempo dos técnicos administrativos para acompanharem estas decisões ou por situações ligadas à comunicação.

Concluindo-se a abordagem dos fatores de análise do clima organizacional dos técnicos administrativos, teve-se a avaliação sobre as questões ligadas aos relacionamentos interpessoais que apresentou média acima de 3 para toda as questões, o que em termos de afetividade, cooperação e amizade, os servidores técnicos administrativos estão satisfeitos, mesmo com extremos entre notas mínimas e máximas. Destaca-se especialmente a questão que abordou se as experiências do trabalho podem se irradiar para a vida particular do servidor técnico administrativo, que teve avaliação média de 4,22, apontando que as vivências do trabalho sejam elas de natureza física, emocional, podem estar influenciando positiva ou negativamente os servidores, e também estão sendo levadas para outros domínios de suas vidas.

Com o segundo objetivo buscou-se verificar a existência de homogeneidade de respostas para as questões dos fatores que abordaram a percepção dos técnicos administrativos, o que pelas análises realizadas, com a utilização do software PSPP, foi possível constatar a existência de três grupos distintos entre os 72 respondentes da pesquisa. O grupo 1, com 24 pessoas, foi o grupo que respondeu de forma mais satisfatória, próximo a pontuação máxima de cada fator. O grupo 2, com 14 pessoas, ficou com índice de satisfação próximo da média de cada fator. O grupo 3, com 34 pessoas, ficou entre a pontuação média e a máxima de cada fator. Assim pode-se levantar que não há homogeneidade nas respostas das questões dos fatores.

O terceiro objetivo teve-se como critério de investigação a verificação de existência de relação entre os grupos de resposta e as variáveis sociodemográficas, onde se pode comprovar que não há diferença em termo de respostas para as questões dos fatores de análise do clima organizacional, dadas, por exemplo, por pessoas do sexo feminino em relação ao sexo masculino. Observações também contatadas em relação ao local de trabalho, formação, tempo de serviço e nível de classificação do servidor. Tais constatações foram comprovadas pelos testes Qui-quadrado, que apresentou valores acima de 0,05 (5%) em todas as variáveis analisadas, o que pode-se dizer que independentemente da posição ou condição que o servidor técnico administrativo esteja, a percepção em relação ao clima e aos fatores de análise utilizados no presente estudo é o mesmo.

Como última análise do presente estudo e tomando como referência o objetivo principal, que foi de analisar o clima organizacional dos setores administrativos da UTFPR – Câmpus Pato Branco, segundo a percepção de seus técnicos, ressalta-se a importância de se dispor de informações como as levantadas pela pesquisa aqui realizada, tanto para a Coordenação de Recursos Humanos, como para Direção desse Câmpus, já que os dados podem balizar ações tanto a nível de diretorias como em termos de Direção Geral. Por outro lado importantes também foram os conhecimentos adquiridos pelo autor do estudo, pois pelas experiências obtidas na coleta de informações e na revisão bibliográfica sobre os assuntos abordados, pode-se também aproximar o aprendizado que se teve nas disciplinas do curso com algumas realidades que permeiam as relações humanas nos ambientes de trabalho.

Por fim enfatiza-se que as pesquisas de clima organizacional como o levantamento proposto nesse estudo têm se revelado num importante instrumento de auxílio à gestão das organizações, exemplo disso é que quando determinadas situações principalmente ligadas à gestão de pessoa e aos relacionamentos entre essas, aparentam divergências, aponta-se para a realização de pesquisas de clima.

Destaca-se, no entanto, que como o clima pode ser interpretado como passageiro, os resultados das pesquisas de clima, bem como as ações necessárias para corrigir ou fortalecer certas incoerências, necessitam de celeridade, pois as abordagens sobre o clima geram expectativas às pessoas que participam das pesquisas e os gestores ou as lideranças devem priorizar as ações no tempo, tanto para fortalecer o clima quanto para sanar ocasionais desarmonias, pois passado o tempo pode ser que os dados ou os apontamentos indicados na pesquisa podem não condizerem mais com os fatos.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. Psicologia aplicada à administração: uma abordagem Multidisciplinar. – São Paulo: Saraiva 2005.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações. 4. Ed. – São Paulo: Atlas, 1997.

BOWDITCH, James L. Elementos de comportamento organizacional / James L. Bowditch, Anthony F. Bueno; tradução de José Henrique Lamendorf. – São Paulo: Pioneira, 1992.

CHIAVENATO, Adalberto. Gerenciando pessoas. Como transformar gerentes em gestores de pessoas. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Adalberto. Administração: teoria, processos e práticas – 4. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007 – 7 reimpressão.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto; tradução Magda Lopes; consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva. -3. Ed. – Porto Alegre: Artmed, 2010.

DIAS, Reinaldo. Cultura Organizacional: construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013. Manuel Portugal, João Carvalho Santos, Fernando A. Ribeiro Serra. – São Paulo: Saraiva, 2013.

DJOURS, Cristophe. O fator humano. Tradução Maria Irene Betiol, Maria José Tonelli. 2ed. Rio de Janeiro: FGV. 1999.

DOS SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes. Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico. Stiliano, 1999.

DE CASTRO ALMEIDA, Ana Luisa. Título: A Imagem Organizacional da PUC Minas: um Estudo de Caso nas Unidades Barreiro, Betim, Contagem, Coração Eucarístico e São Gabriel. Disponível em: http://www.abrapcorp.org.br/anais2008/gt7_castro.pdf. Acesso em: 21 de junho. 2017.

DE AMORIM, Daniele Vasques; FERREIRA, Rafaelli Sabino; DE ABREU, Nelsio Rodrigues. Sistemas de recompensas e suas influências na motivação de servidores públicos. 2008. Disponível em: http://cont.aedb.br/seget/artigos08/222_222_Art_SEGeT_2008.pdf. Acesso em 30 de junho de 2017.

Estudos e Pesquisas Informação Demográfica e Socioeconômica n.38 Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf. Acesso 11 de junho de 2018.

FACHIN, Odília. Fundamentos de metodologia. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FERREIRA, Manuel Portugal. Ser empreendedor: pensar, criar e moldar a nova empresa; exemplos de casos brasileiros/Manuel Portugal Ferreira, João Carvalho Santos, Fernando A. Ribeiro Serra. – São Paulo: Saraiva 2010.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Comportamento organizacional: conceitos e práticas – São Paulo: Saraiva, 2006.

FREITAS, Jorge Augusto de Sá Brito. Transparência e Imagem institucional: O Caso do Banco Central do Brasil. **Gestão e Sociedade**, v. 1, n. 1, 2009. Disponível em: <https://gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/545>. Acesso em: 26 de junho 2017.

FRANCO, José de Oliveira. Cargos, salários e remuneração. José de oliveira Franco. Edição rev. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.

FRITZEN, Silvino José. Relações humanas interpessoais (nas convivências grupais e comunitárias). 2. Ed. Petrópolis, 1987.

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa. Gestão de Pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas. **São Paulo: Atlas**, 2009.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. – São Paulo: Atlas, 2010.

KNAPIK, Janete. Administração geral e de recursos humanos – ed. Ver. Atual. – Curitiba: Ibpe, 2005.

KOTLER, Philip. Marketing estratégico para instituições educacionais / Philip Kotler, Karen F. A. Fox. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing / Philip Kotler, Kevin Lane Keller; tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica: Edson Crescitelli. 14. Ed. – São Paulo: Person Education do Brasil, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. Teoria geral da administração. – São Paulo: Saraiva, 2009.

LAZZARI, Fernanda et al. Dimensões do Clima Organizacional: um estudo aplicado em uma empresa prestadora de serviços. **XXXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)**. São Paulo, 2009.

RODRIGUES GOMES, Francisco. Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 1-9, 2002. Disponível em: [br/scholar?hl=ptR&q=CLIMA+ORGANIZACIONAL%3A+UM+ESTUDO+EM+UMA+EMPRESA+DE+TELECOMUNICAÇÕES&btnG=&lr=](http://br.scholar?hl=ptR&q=CLIMA+ORGANIZACIONAL%3A+UM+ESTUDO+EM+UMA+EMPRESA+DE+TELECOMUNICAÇÕES&btnG=&lr=). Acesso em: 02 de agosto de 2017.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração – 1 ed. – 8 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2009.

MELLO, Fernando Aquiles de faria. Desenvolvimento das organizações: uma opção integradora – Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

MOREIRA, Ramon Luiz Braga Dias. Os sete pilares da qualidade de vida / Ramon Luiz Braga Dias Moreira, Marcos Goursand de Araujo. – Belo Horizonte: Editora Leitura, 2005.

MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo. 9. Ed. – Rio de Janeiro: Jose Olympo, 2000.

OLIVEIRA, M. A pesquisa de clima interno nas empresas: o caso dos Desconfiômetros avariados. São Paulo: Nobel, 1995 (Série Gerência Brasil).

Plano de Carreira dos Cargos Técnico - Administrativos em Educação –PCCTAE. Disponível em: <http://www.progepe.ufpr.br/progepe/documentos/gab/PlanoCarreiraCargosTecnico.pdf>. Acesso em 30 de junho de 2017.

RIBEIRO, Antonio de Lima. Teoria da Administração. São Paulo; Saraiva, 2004.

ROBBINS, Stephen P., 1943 – Comportamento organizacional / Stephen P Robbins, Timothy A. Judge, Felipe Sobral; (tradução Rita de Cássia Gomes). 14. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, Reinaldo O. da. Teorias da administração – São Paulo: Person Prentice Hall, 2008.

SOUZA, Eduardo Lubisco. Impactos da mudança no clima organizacional: um estudo de caso na Telet/Claro Digital. 2003. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4221/000408782.pdf?sequence=1>. Acesso em: 20 de julho de 2017.

SPECTOR, Paul E. Psicologia nas organizações; tradutor: Solange Aparecida Visconte; revisor técnico Maria José Tonelli. – São Paulo: Saraiva, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios/ Takeshy Tachizawa, Victor Cláudio Parella Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna – 5. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TANNENBAUM, Arnold Sherwood, 1925. Psicologia social da organização do trabalho; tradução de Sônia Fernandes Schwartz (1973). São Paulo: Atlas.

UTFPR; Documentos institucionais – Históricos Câmpus Pato Branco. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/patobranco/o-campus/historico>. Acesso em: 25 de julho de 2017.

UTFPR: Plano de Desenvolvimento Institucional da UTFPR – PDI. 2013 – 2017 Proposta elaborada pela Comissão designada pela Portaria n 823, de 05/04/2013. Disponível em: http://www.utfpr.edu.br/estruturauniversitaria/couni/processos/PDI20132017VERSAO26122_013_aprovado_COUNIMEC.pdf. Acesso em 23 de junho de 2017.

UTFPR: Relatório de Gestão 2016 – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/diretorias-de-gestao/diretoria-de-gestao-da-avaliacao-institucional/relatorios-de-gestao/>. Acesso em 25 de julho de 2017.

VALERIO, Danielle Magierski; PIZZINATTO, Nádía Kassouf. Análise da imagem organizacional de universidades por meio da matriz familiaridade-favorabilidade. **Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)**, v. 4, n. 1, 2008. Disponível


em: <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/38>. Acesso em: 26 junho. 2017.

WEISS, Donald H. Como se relacionar bem no trabalho. Tradução Reinaldo Guarany. São Paulo: Nobel, 1994.

WILLIAMS, Michael R. Relações humanas; tradução de Augusto Reis. São Paulo: Atlas, 1972.

ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V. B. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. São Paulo: Artmed, 2004.

ANEXO

 UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ	Número do Questionário: _____
---	-------------------------------

MBA EM RECURSOS HUMANOS

Venho através do presente questionário convida-lo a participar de uma pesquisa sobre clima organizacional nos setores administrativos da UTFPR – Câmpus Pato Branco, segundo a percepção de seus técnicos e sob a ótica de alguns fatores que podem influenciar de forma positiva ou negativa no clima organizacional. Para isso, contamos com a sua colaboração, preenchendo o questionário anexo. Sua participação é voluntária. As informações pessoais dos participantes **não serão divulgadas** e todos os dados serão armazenados sob inteira responsabilidade do pesquisador, vinculado ao MBA em Recursos Humanos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Ao prosseguir neste questionário, você deverá declarar ter lido e entendido todas as informações repassadas sobre o estudo, e indicar que concorda em participar desta pesquisa.

Diante do exposto:

() Declaro minha ciência sobre os procedimentos desta pesquisa e minha condição voluntária de participante.

Para que a pesquisa seja plenamente concluída, solicito por gentileza que todas as questões e campos sejam preenchidas.

Atenciosamente,

Nome do pesquisador¹

¹ Este questionário é uma adaptação com base no Artigo de LAZZARI, Fernanda et al (2009), intitulado “Dimensões do Clima organizacional: um estudo aplicado em uma empresa prestadora de serviços.”.

Atribua nota de 1 a 5, que expressam sua percepção quanto ao índice de satisfação sobre os fatores do questionário a seguir, sendo 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente.

Fator Comunicação: Na UTFPR...	1	2	3	4	5
As formas de comunicação existentes são claras e objetivas.					
Recebo informações sobre assuntos importantes e de interesse de todos.					
Os canais de comunicação existentes oferecem dinamismo no repasse de informações.					
Em razão dos diversos canais de comunicação existentes, percebo sobrecarga de comunicação e comunicação difusa.					
Quando necessário, recebo orientação e informação de forma adequada e que me deixa bem preparado para executar meu trabalho.					
Temos oportunidade e somos incentivados a nos expressar e sugerir melhorias.					
Fator Imagem Institucional: Na UTFPR...	1	2	3	4	5
Percebo que o meu trabalho é importante.					
Existem contribuições positiva para com a comunidade e com o meio ambiente organizacional.					
Tenho orgulho em trabalhar nela, e recomendo a outras pessoas.					
Os propósitos e objetivos da instituição são amplamente divulgados.					
O que eu faço está de acordo com os seus objetivos e atuação da Instituição.					
Fator Motivação, Reconhecimento e Remuneração. Na UTFPR...	1	2	3	4	5
Os benefícios que a instituição oferece atendem às minhas necessidades.					
Percebo que posso realizar meus desejos e planejar meu futuro.					
O lugar é agradável para trabalhar e tenho condições de exercer as minhas funções plenamente.					
Os servidores são pagos adequadamente pelos serviços que fazem.					
Considero justos os critérios de promoção e carreira existentes para os servidores administrativos.					
Sou elogiado quando faço um bom trabalho.					

2

² Este questionário é uma adaptação com base no Artigo de LAZZARI, Fernanda et al (2009), intitulado “Dimensões do Clima organizacional: um estudo aplicado em uma empresa prestadora de serviços.”.

Fator Liderança: Na UTFPR...	1	2	3	4	5
Sou influenciado e estimulado por suas lideranças a fazer o que precisa ser feito.					
Sempre que preciso tenho acesso fácil a minha chefia.					
As chefias são participativas, buscam o comprometimento, ouvem sugestões, dão retorno e compreendem as preocupações dos colaboradores.					
Os servidores técnicos administrativos participam das decisões e estratégias da instituição.					
Fator Relacionamento Interpessoal: Na UTFPR...	1	2	3	4	5
Os colegas se importam uns com os outros					
Temos liberdade para nos engajar e cooperar um com o outro.					
Ajudamos e somos ajudados quando precisamos					
As experiências do meu trabalho podem se irradiar para minha vida particular.					

SEXO: () Masculino () Feminino

FORMAÇÃO: () Ensino Médio () Graduação () Especialização
() Mestrado () Doutorado

TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO: () Menos de 5 anos () De 5 a 10 anos
() De 10 a 20 anos () Mais de 20 anos

SERVIDOR DO: () Nível de apoio () Nível Intermediário () Nível Superior

3

³ Este questionário é uma adaptação com base no Artigo de LAZZARI, Fernanda et al (2009), intitulado “Dimensões do Clima organizacional: um estudo aplicado em uma empresa prestadora de serviços.”.