

# **A PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO COM SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

**Tatiane Stefanel Franchi**

[tatifrn@yahoo.com.br](mailto:tatifrn@yahoo.com.br)

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

**Daniel Luís Arenhardt**

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

## **RESUMO**

O objetivo desse estudo foi verificar junto aos técnico-administrativos em educação, lotados na Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Maria sua percepção sobre o clima organizacional de seu ambiente de trabalho. Para tanto, conduziu-se uma pesquisa quantitativa/descritiva, amparada em uma adaptação do modelo proposto por Rizzatti (2002). A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de questionário estruturado (escala Likert de cinco pontos) e a população-alvo foi composta por 30 respondentes. Como resultado, apurou-se que o relacionamento interpessoal do grupo e a satisfação pessoal em trabalhar no setor é boa – com médias 4,16 e 3,83 respectivamente. Por outro lado, as condições de trabalho oferecidas ( $M = 2,39$ ) e o planejamento institucional para o setor ( $M = 2,56$ ) deixam a desejar.

**Palavras-chave:** Clima organizacional; Modelo de clima; Servidor público.

## **THE PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE PUBLIC SERVICE: A STUDY WITH TECHNICAL ADMINISTRATIVE EMPLOYEES OF THE FEDERAL UNIVERSITY OF SANTA MARIA**

## **ABSTRACT**

The objective of this study was to verify with the technical administrators in education, crowded in the Central Library of the Federal University of Santa Maria their perception of the organizational climate of your workplace. To this end, we conducted a quantitative/descriptive research, based on an adaptation of the proposed by Rizzatti model (2002). The data collection occurred through a structured questionnaire (five-point Likert scale) and the target population consisted of 30 respondents. As a result, it was found that the interpersonal relationships of the group and personal satisfaction in working in the sector are good - with average 4.16 and 3.83 respectively. On the other hand, the working conditions offered ( $M = 2.39$ ) and the institutional planning for the sector ( $M = 2.56$ ) do not please.

**Key-words:** Organizational climate; Climate model; Government employee.

## **INTRODUÇÃO**

A importância do capital humano no contexto organizacional é tema que vem sendo discutido por inúmeros pesquisadores e que vem ganhando espaço em várias áreas do conhecimento. Não há dúvidas de que o êxito e o sucesso das empresas está relacionado ao grau de comprometimento dos funcionários para com suas empresas, sejam elas públicas ou privadas. Especificamente em órgãos públicos, é crescente a preocupação dos gestores quanto à produtividade de seus subordinados, uma vez que o índice de insatisfação da população sobre a falta de qualidade e de compromisso com o erário público tem se elevado. Conforme a Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos - OCDE (2010), atualmente, as práticas de gestão de recursos humanos no governo federal brasileiro

concentram-se muito mais no controle do cumprimento das regras e normas básicas do que em uma gestão estratégica baseada em competências e desempenho. Para Torres (2004), na estrutura tradicional, o poder é legitimado pela força do passado, pelos costumes arraigados e pelas fortes tradições. Nessa estrutura, o poder se estabelece pela reprodução infinita e automática de instituições tradicionais que definem o papel de cada cidadão na sociedade. Sobre esse prisma, o governante baixa leis e a população as acata simplesmente porque assim tem sido durante séculos. Todavia, para Carneiro (2010), a sociedade está passando por consideráveis transformações sociais e econômicas e em alta velocidade. Com isso, cada vez mais os cidadãos têm consciência da mudança, buscam excelência e exigem transparência das instituições públicas.

O desafio dos gestores está em compreender e modificar as atitudes e o comportamento de seus servidores. Na outra ponta, entre as principais queixas de funcionários públicos estão a falta de condições físicas, materiais e econômicas para o trabalho – o que afeta sua motivação para produzir mais e melhor, refletindo na qualidade dos serviços prestados e, conseqüentemente, na imagem das instituições públicas.

Para Luz (2003 *apud* Siqueira 2004, p.29), há três fatores determinantes para que funcionários realizem um serviço de qualidade: saber, poder e querer fazer. O saber refere-se a conhecimentos, habilidades ou atitudes. O poder está relacionado aos recursos necessários. E o querer fazer relaciona-se ao estado de espírito, ao ânimo e à satisfação das pessoas quando realizam seu trabalho. Assim, o “querer fazer” está associado ao clima organizacional. Nesse sentido, o clima organizacional representa a condição da cultura da organização. A questão de gestão mais comum enfrentada pela organização nos dias atuais é a busca por um ambiente de trabalho flexível, criativo e que promova a satisfação no trabalho (PERMARUPAN, et al., 2013). A internacionalização de mercados e os processos de fusão e aquisição de empresas deram um status diferenciado aos temas da cultura e do clima organizacional, principalmente no universo das grandes corporações. Mas essa preocupação também é percebida nas organizações públicas, nas quais o interesse por estudos de cultura e clima parecem estar relacionados a movimentos de modernização - em grande parte iniciados em resposta às pressões por melhorias na qualidade do atendimento.

Especificamente no ambiente objeto desse estudo, de acordo com Drucker (1992), as instituições de ensino superior têm a missão de ser formadoras e difusoras de conhecimento, repassando novas tecnologias e preparando profissionais para o mercado de trabalho. Diante dessa óptica, universidades também devem ter o compromisso de oferecer ambientes adequados de trabalho e de melhor preparar seus colaboradores para darem apoio qualificado à comunidade.

Nesse contexto, o presente trabalho aprofunda o comprometimento dos servidores lotados na Biblioteca Central (BC) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), no Rio Grande do Sul, analisando o ambiente interno e diagnosticando percepções em relação ao clima organizacional.

Considerando a Instituição uma organização formadora de cidadãos capazes de produzir conhecimentos na busca da melhoria das condições de vida da sociedade, é essencial que a UFSM disponha de um corpo funcional comprometido com seus objetivos e metas. Torna-se, então, relevante a realização de pesquisas sobre clima organizacional, uma vez que a qualidade de vida dos servidores refletirá na qualidade dos serviços prestados à comunidade universitária.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Clima organizacional**

Pode-se afirmar que foi somente após a Segunda Guerra Mundial - durante o Movimento ou Escola de Relações Humanas, que surgiu uma relativa preocupação com o clima organizacional, sendo o assunto abordado não de forma explícita, mas subjetivamente às teorias da época sobre o comportamento do homem e as condições de trabalho. Para Echeverri e Cruz (2014), ao analisar as informações existentes sobre clima organizacional, percebe-se que o tema recebeu muita atenção nos últimos anos. Todavia, suas origens são difusas, confundido-se com outros conceitos como cultura, motivação, satisfação e qualidade de vida.

Um dos primeiros estudos relativos a clima foi o realizado por Elton Mayo, na fábrica da *Western Electric*, em Hawthorne, onde constatou que, para a produtividade da organização, um dos fatores extremamente importantes era as relações interpessoais no ambiente de trabalho e não apenas as condições físicas e de pagamento, como se acreditava até então.

## Definições de clima organizacional

A expressão clima organizacional já foi definida de várias formas. Alguns autores consideram clima organizacional como sinônimo de satisfação ou de insatisfação no trabalho, motivação e cultura organizacional. A distinção entre cultura organizacional e clima organizacional é muitas vezes simplificada como uma diferença entre métodos: a cultura organizacional é melhor aprofundada com metodologias qualitativas, enquanto que o clima organizacional é melhor estudado com metodologias quantitativas (KEYTON, 2014; CAMERON e QUINN, 2011; DENISON, 1996). Conforme Hammami, Amara e Landry (2013), a maioria dos autores concordam que o clima organizacional é um fenômeno multinível e multidimensional complexo, derivado da percepção das experiências dos funcionários dentro de uma organização, sendo estável ao longo do tempo e amplamente compartilhado dentro de uma unidade organizacional.

Champion (1988 *apud* Silva, 2003, p. 62) define clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho. Embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião (pois não possuem a mesma percepção), o clima reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores, crenças e atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

De acordo com Luz (1995 *apud* Silva, 2003, p. 62), “clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período”.

Para Sá Leitão (1995 *apud* Silva, 2003), a percepção do clima pode abarcar tanto variáveis individuais (história de vida, estrutura familiar, experiência profissional, valores) quanto variáveis organizacionais (tamanho da empresa, estrutura de comunicação, estilos de liderança, entre outros), que, juntas, irão compor a definição dos atributos organizacionais.

Tachizawa (2001) define clima organizacional como “o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando, portanto relacionado com seu grau de motivação e satisfação”. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre essas pessoas, determinando o que é “bom” ou “ruim” para elas e para a organização como um todo. Assim, o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais e desfavorável quando frustra essas necessidades.

Katz e Kahn (1978 *apud* Tachizawa, 2001, p. 239) afirmam que o clima organizacional deriva dos seguintes fatores:

- a) normas e valores do sistema formal;
- b) reinterpretação dos mesmos pelo sistema informal;
- c) história das disputas internas e externas da organização;
- d) perfil das pessoas atraídas e selecionadas;
- e) processos de trabalho;
- f) comunicação interna; e
- g) percepção dos fatos.

Para Schneider e Barbera (2014), o clima organizacional se refere a percepções compartilhadas dos funcionários, bem como tipos de comportamentos e ações que são recompensados e apoiados por políticas, práticas e procedimentos da organização.

Neste trabalho o clima foi tratado como a soma de elementos, que se refletem no comportamento das pessoas dentro da organização, tais como: o relacionamento entre os funcionários, setores e chefias, a disponibilidade de treinamentos e informações, as condições de trabalho, o reconhecimento pelo trabalho e a satisfação com o serviço desempenhado.

## A pesquisa de clima organizacional

Atualmente, a forma mais usual de se avaliar o clima organizacional é através de pesquisas de clima. Conforme observa Gomes (2002), esse tipo de pesquisa permite a realização de uma análise da organização com seu ambiente e do conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação e/ou insatisfação dos colaboradores da empresa e das demais pessoas que com eles interagem.

De acordo com Schneider, Ehrhart e Macey (2011), pesquisas sobre clima organizacional começaram formalmente a ser utilizadas e aplicadas a partir da década de 1960. Conforme descreve Denison (1996) o clima como um tópico de estudos organizacionais aparece primeiramente em dois livros

publicados em 1968. O primeiro, de Tafiuri e Litwin, foi uma coleção largamente citada de ensaios que apresentou uma variedade de abordagens que iam desde a conceituação de clima como um conjunto de "objetivos" de condições organizacionais até o entendimento de clima como a "interpretação subjetiva" de características individuais e organizacionais. O segundo livro, de Litwin e Stringer, focava sobre as consequências do clima organizacional para a motivação do indivíduo, apoiando assim a ideia geral de que o clima abrange tanto as condições organizacionais quanto as reações individuais. Desde então, muito progresso tem sido feito na área.

A maioria das organizações se preocupa em aferir periodicamente o seu "clima", pois sabe que, dependendo do clima organizacional, o trabalho pode ficar prejudicado, as relações interpessoais comprometidas e os resultados aquém das expectativas. A pesquisa de clima organizacional, de acordo com Tachizawa (2001) deve abordar: entendimento da missão, crenças e valores, chefia e liderança, relações interpessoais e salários e benefícios.

Schneider, Ehrhart e Macey (2011), diferentemente de alguns autores, chamam a atenção para o cuidado em separar clima organizacional de satisfação no trabalho nas pesquisas realizadas. Para os autores, a maioria dos questionários combina esses dois temas ao pedirem a opinião dos entrevistados. Uma forma de distingui-los é descrever – para o clima organizacional, itens menos pessoais ou afetivos e mais descritivos quanto ao cenário da empresa. Com isso, o clima pode ser mais bem conceituado como políticas, práticas e procedimentos, ou ainda, como comportamentos que são recompensados, apoiados e esperados em um ambiente de trabalho. Este tipo de pesquisa permite que os líderes e a empresa tenham noção dos elementos que causam impacto no comportamento das pessoas na organização, possibilitando, dessa forma, o aprimoramento do clima organizacional. Ou ainda, conforme descreve Denison (1996), se os pesquisadores apresentam questionários e realizam uma análise quantitativa para apoiar suas idéias, então elas estão estudando o clima.

Luz (2003 *apud* Siqueira, 2004, p.28) descreve que “conhecer as pessoas, através de seu grau de satisfação, do que esperam e do que necessitam as equipes de trabalho é fundamental para que as organizações cresçam e possibilitem a melhoria da qualidade de vida no trabalho”. Kahale (2002) complementa argumentando sobre a importância do fator humano nas organizações. Para a autora, “as maiores riquezas, hoje, para as empresas que enfrentam competição em um mercado globalizado, são as pessoas”.

De acordo com Barçante (1999 *apud* Siqueira, 2004, p. 29), “cada vez que a empresa atender aos anseios de seus funcionários, mais ela apontará para a necessidade de um comprometimento de todos, o que levará a seu próprio sucesso”. A satisfação, por um lado, faz com que o funcionário tenha melhor desempenho e, por outro, faz com que a alta administração também fique satisfeita.

Para Siqueira (2004, p.30) realizar a pesquisa de clima organizacional, no setor de serviços, além de proporcionar a melhoria da qualidade, também deve ser vista como “uma estratégia para identificar oportunidades de melhorias contínuas no ambiente de trabalho”.

### **A proposta de Rizzatti como modelo de estudo do clima organizacional**

Rizzatti (2002), em sua tese de doutorado intitulada “Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras”, propôs um modelo composto por doze categorias, que se desdobram em 33 componentes com seus respectivos indicadores para a análise do clima em universidades. Segundo o autor, essas categorias foram estabelecidas a partir de uma pesquisa aprofundada na literatura especializada sobre o assunto e com base nos modelos estabelecidos por Colossi (1991) e Rizzatti (1995), bem como de outros modelos utilizados tanto em empresas públicas, privadas e de outras instituições de ensino superior.

A partir dessas informações, o autor desenvolveu um modelo para o estudo de clima organizacional em universidades. A pesquisa de campo para validar o instrumento, ou seja, para verificar a adequabilidade das categorias identificadas pelo autor, foi realizada em três universidades do sul do Brasil: Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Federal de Santa Maria e Universidade Federal do Paraná.

De acordo com Rizzatti (2002), a análise dos dados da pesquisa permitiu compatibilizar a proposta inicial do pesquisador com a percepção dos pesquisados, ratificando a importância e a adequabilidade dos componentes identificados para a constituição das categorias de análise do clima organizacional nas universidades federais. A seguir apresentar-se as categorias do modelo.

a) *Imagem Institucional*: de acordo com Rizzatti (2002), a imagem representa a combinação de um conjunto, mais ou menos abrangente, de percepções e sentimentos sobre as diferentes variáveis que compõem a organização junto às pessoas. Essa categoria é constituída pelos seguintes componentes: satisfação dos usuários, sentimento de identidade e prestígio obtido.

b) *Política de Recursos Humanos*: refere-se à maneira ou forma com que a instituição pretende lidar com seus membros e por intermédio deles alcançar os objetivos individuais e institucionais. A categoria política de recursos humanos é constituída pelos seguintes componentes: políticas governamentais, políticas institucionais e ações sindicais.

c) *Sistema de Assistência e Benefícios*: trata-se de um conjunto de benefícios que tem por objetivo manter uma força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade, enquanto que os incentivos são pagamentos feitos pela organização a seus participantes tendo em troca o comprometimento, a dedicação e o esforço funcional. Os componentes da categoria sistema de assistência e benefícios são: plano de recursos humanos, benefícios legais e benefícios assistenciais.

d) *Estrutura Organizacional*: essa categoria visa identificar o modo como as atividades da instituição são divididas, organizadas e coordenadas, onde o poder é exercido, onde são tomadas decisões e onde são executadas as atividades da organização. São componentes dessa categoria: tamanho da instituição, complexidade da instituição e tecnologia da instituição.

e) *Organização e Condições de Trabalho*: nessa categoria objetiva-se identificar se o ambiente de trabalho é adequado, nos aspectos físicos e de organização no trabalho, na perspectiva de que os servidores apresentem melhor desempenho em suas atividades funcionais. Essa categoria é constituída pelos seguintes componentes: condições ergonômicas e coordenação das atividades.

f) *Relacionamento Interpessoal*: refere-se à maneira como se processa a interação entre as pessoas dentro da organização e ao relacionamento existente entre os diversos segmentos que compõem a comunidade universitária. São componentes dessa categoria: relacionamento existente, cooperação existente e consideração humana.

g) *Comportamento das Chefias*: verifica a percepção dos servidores em relação à forma como os ocupantes de cargos de chefia desempenham suas funções, bem como o seu estilo de comando em relação aos seus subordinados. Essa categoria é constituída pelos seguintes componentes: honestidade e credibilidade, conhecimento das atividades e estilo de liderança.

h) *Satisfação Pessoal*: refere-se à satisfação dos servidores em relação ao tipo de trabalho que executam, à motivação para a execução das mesmas e às expectativas quanto ao reconhecimento que a organização lhe retribui, com relação às tarefas e ao relacionamento com os colegas e os usuários.

i) *Planejamento Institucional*: Segundo Rizzatti (2002), planejamento institucional é o processo pelo qual são estabelecidos os elos de ligação entre os meios e fins de uma organização.

j) *Processo Decisório*: refere-se aos mecanismos por meio dos quais são escolhidas algumas dentre as diversas alternativas de conduta nos diferentes processos organizacionais, resultando em maior racionalidade e em orientação das ações da organização. A categoria processo é constituída pelos seguintes componentes: delegação, comunicação e conflito de interesses.

k) *Autonomia Universitária*: Para Rizzatti (2002), autonomia universitária significa que uma determinada instituição universitária detém a posse e os subsídios necessários para atingir seus princípios e finalidades.

l) *Avaliação Institucional*: refere-se aos instrumentos de gestão necessários para se mensurar os esforços da organização, sua qualidade, excelência, utilidade e relevância. São componentes dessa categoria: controle da qualidade dos serviços e cultura organizacional.

Como modelo do presente estudo, adotou-se uma adaptação da ferramenta desenvolvida por este autor.

## **MÉTODO DE PESQUISA**

Este trabalho enquadra-se como pesquisa quantitativa, de natureza descritiva. Para Malhotra (2006), a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e, normalmente, aplicar alguma forma de análise estatística. Conforme Churchill e Iacobucci (2009), o método descritivo é utilizado quando o objetivo é descrever as características de certos grupos, estimar a proporção de pessoas que se comportam de uma certa maneira ou fazer previsões específicas. Denilson (1996) descreve que pesquisadores de clima organizacional geralmente colocam maior ênfase na percepção de práticas "observáveis" dos membros da organização, em procedimentos que estão mais perto da "superfície" da

vida organizacional e na categorização destas práticas e percepções em dimensões analíticas definidas pelos pesquisadores.

Quanto ao modelo conceitual, adotou-se uma adaptação da estrutura apresentada por Rizzatti (2002). Pela natureza do universo pesquisado, optou-se por utilizar, nesse estudo, as seguintes variáveis do trabalho do autor: condições de trabalho, relacionamento interpessoal, comportamento das chefias, satisfação pessoal, planejamento institucional processo decisório.

Figura 1: Variáveis do clima organizacional



Fonte: Adaptado de Rizzatti (2002)

A população-alvo do estudo foi os servidores técnico-administrativos em educação lotados na Biblioteca Central da UFSM, o que totalizou 30 colaboradores. Por tratar-se de um universo pequeno, a pesquisa foi aplicada a toda a população. A escolha desse grupo ocorreu principalmente porque a maioria dos servidores possui considerável tempo de serviço na Instituição, porque se refere a um ambiente com atendimento ao público e porque seus colaboradores possuem laços de convivência construídos ao longo de vários anos – todas variáveis que podem sofrer influência do clima organizacional.

Em relação à técnica de coleta de dados, Malhotra (2006) descreve que, em pesquisas descritivas, os principais métodos utilizados para coleta de informações são o levantamento (*survey*) e a observação. Esse estudo enquadrou-se como um levantamento e optou-se pelo questionário estruturado para a coleta dos dados. O questionário torna-se mais eficiente e econômico que a observação.

A elaboração do questionário teve por base as seis variáveis escolhidas do modelo de Rizzatti (2002) onde elenca categorias de análise do clima organizacional nas universidades federais. Apresentou 15 questões fechadas e uma aberta, com opções de múltipla escolha e resposta única, sendo utilizada a escala *Likert* de cinco pontos com as seguintes alternativas: discordo totalmente, discordo, indiferente, concordo e concordo totalmente. O questionário foi apresentado e entregue a cada um dos servidores - oportunidade onde foi explicitada a importância da participação, bem como os procedimentos para seu preenchimento.

Os dados coletados foram processados através do programa “SPSS 10.0” sendo efetuados procedimentos de estatística descritiva para averiguar a distribuição de frequência e, conseqüentemente, diagnosticar a percepções dos servidores em relação ao clima organizacional.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

### Caracterização da amostra

A amostra foi composta por 30 servidores lotados na Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Maria – Rio Grande do Sul. Destes, 66,7% são do sexo feminino e 33,3% do sexo masculino. Em relação à idade, 6 servidores possuíam até 40 anos no momento da aplicação, 19 servidores possuíam entre 41 a 49 anos e 5 servidores possuíam mais de 50 anos. Constata-se, assim, que 80% dos servidores que responderam ao questionário situavam-se em faixa etária superior aos 40 anos de idade.

Quanto ao nível de escolaridade, identificou-se que a maioria dos colaboradores possuem o ensino médio completo (11 servidores), seguido do ensino superior (9 servidores) e de pós-graduação (4 servidores). Ainda, outros 4 servidores possuem o ensino superior incompleto e apenas 2 servidores possuem o ensino médio incompleto.

Tabela 1: Escolaridade

Escolaridade	Frequência	Percentual	Percentual Acumulado
Ensino médio incompleto	2	6,7	6,7
Ensino médio completo	11	36,7	43,3
Ensino superior incompleto	4	13,3	56,7
Ensino superior completo	9	30,0	86,7
Pós-graduação	4	13,3	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	

Constatou-se, ainda, que 66% dos servidores participantes da pesquisa trabalham na UFSM há mais de 20 anos e que 40% estão lotados na BC há mais de 20 anos.

#### A percepção dos servidores quanto ao clima organizacional

Para uma melhor compreensão dos resultados da pesquisa, este tópico foi dividido de acordo com as variáveis utilizadas para mensurar a percepção dos servidores quanto ao clima organizacional na Biblioteca Central da UFSM.

##### Condições de trabalho

A variável “condições de trabalho” foi auferida por meio de duas questões: *as condições de iluminação e temperatura do setor onde trabalho são satisfatórias* e *os móveis e equipamentos são adequados e suficientes à realização de meu trabalho*. Conforme se observa na Tabela 2, mais de 70% dos entrevistados (22 servidores) se mostram insatisfeitos com as condições de iluminação e temperatura do setor. Apenas 3 participantes se posicionaram totalmente de acordo com a sentença, demonstrando que o ambiente físico não apresenta condições adequadas para o trabalho no setor investigado.

Tabela 2: As condições de iluminação e temperatura do setor onde trabalho são satisfatórias.

Nível de concordância	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Discordo totalmente	9	30,0	30,0
Discordo	13	43,3	73,3
Concordo	5	16,7	90,0
Concordo totalmente	3	10,0	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	

Em relação aos móveis e equipamentos disponibilizados à equipe, novamente se percebe uma grande insatisfação. Conforme dados da Tabela 3, a maioria dos servidores (21 participantes) discorda que o mobiliário e os equipamentos sejam adequados ao trabalho, o que representa 70% da população auferida.

Tabela 3: Os móveis e equipamentos são adequados e suficientes à realização de meu trabalho.

Nível de concordância	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Discordo totalmente	4	13,3	13,3
Discordo	17	56,7	70,0
Indiferente	2	6,7	76,7
Concordo	5	16,7	93,4
Concordo totalmente	2	6,7	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	

Considerando as respostas das questões acima, verifica-se que as condições e o ambiente de trabalho dos servidores lotados na Biblioteca Central pesquisada não satisfazem as suas expectativas, merecendo atenção dos gestores da Instituição.

#### *Relacionamento interpessoal*

No que diz respeito ao relacionamento interpessoal existente no setor pesquisado, foi perguntado aos servidores se *o relacionamento entre as pessoas do setor onde trabalham poderia ser considerado bom*. Conforme apresenta a Tabela 4, a grande maioria dos participantes (26 servidores) concordou com a afirmação, representando 86,6% da população. Essa constatação reflete o longo período de convivência entre parte do grupo que, conforme descrito anteriormente, estão lotados no mesmo setor há mais de 20 anos, o que aumenta e reforça os laços de amizade e de bom relacionamento.

Tabela 4: O relacionamento entre as pessoas do setor onde trabalho é bom.

Nível de concordância	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Discordo	1	3,3	3,3
Indiferente	3	10,0	13,3
Concordo	16	53,3	66,6
Concordo totalmente	10	33,3	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

#### *Comportamento das chefias*

A variável relacionada ao “comportamento das chefias” apresentou a afirmação *recebo treinamento e informações suficientes para desempenhar minhas atividades*. As respostas são apresentadas na Tabela 5. Conforme pode ser observado, 20 servidores consideram o treinamento as informações recebidas pela chefia como suficientes para exercer suas atividades na Biblioteca (66,6% dos pesquisados). No entanto, 8 servidores discordaram da afirmação (26,7%) e outros 2 respondentes posicionaram-se indiferentes. Embora 2/3 da população pesquisada tenha se manifestado positivamente à questão, torna-se relevante um aprofundamento das necessidades de treinamento e de capacitação de toda a equipe, além de repensar o modo como são disseminadas e transmitidas as informações dos níveis superiores ao grande grupo.

Tabela 5: Recebo treinamento e informações suficientes para desempenhar minhas atividades.

Nível de concordância	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Discordo totalmente	3	10,0	10,0
Discordo	5	16,7	26,7
Indiferente	2	6,7	33,4
Concordo	11	36,6	70,0
Concordo totalmente	9	30,0	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

#### *Satisfação pessoal*

Quanto ao nível de satisfação dos servidores lotados na Biblioteca Central, foram apresentadas as afirmativas *considerando meu perfil, estou trabalhando no setor adequado e me sinto realizado profissionalmente com o trabalho que executo*. Conforme se verifica na Tabela 6, a maioria dos servidores (76,7%) considera seu perfil adequado às atividades que desenvolve. Apenas 4 servidores (13,4%) discordaram da afirmação. O desempenho do trabalho no ambiente adequado traz benefícios ao colaborador – como satisfação, motivação e, consequentemente, benefícios à comunidade – que receberá um serviço de qualidade ofertado pelos agentes públicos.

Tabela 6: Considerando meu perfil, estou trabalhando no setor adequado.

Nível de concordância	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Discordo totalmente	2	6,7	6,7
Discordo	2	6,7	13,4
Indiferente	3	10,0	23,4
Concordo	12	40,0	63,4
Concordo totalmente	11	36,6	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	



No que diz respeito à realização pessoal, 19 servidores afirmam estarem realizados profissionalmente com o trabalho que desenvolvem, o que equivale a 63,3% dos pesquisados. Por outro lado, 6 servidores (20%) se mostram insatisfeitos com seu local de trabalho. Outros 5 servidores ainda se mostraram indiferentes à questão.

Tabela 7: Me sinto realizado profissionalmente com o trabalho que executo.

Nível de concordância	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Discordo totalmente	1	3,3	3,3
Discordo	5	16,7	20,0
Indiferente	5	16,7	36,7
Concordo	8	26,7	63,4
Concordo totalmente	11	36,6	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

#### Planejamento institucional

Quanto ao planejamento institucional, foi questionado aos servidores se *existe integração entre os vários setores da Biblioteca Central* (Tabela 8). Na percepção de 20 entrevistados (66,7%) não existe integração, o que pode dificultar relacionamento entre o grupo. Os servidores acreditam ser necessário que todos tenham conhecimento sobre o funcionamento dos diversos setores da BC para que, assim, seja oferecido um melhor atendimento aos usuários.

Tabela 8: Existe integração entre os vários setores da Biblioteca Central.

Nível de concordância	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Discordo totalmente	2	6,7	6,7
Discordo	18	60,0	66,7
Indiferente	4	13,3	80,0
Concordo	3	10,0	90,0
Concordo totalmente	3	10,0	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

#### Processo decisório

Na variável “processo decisório” foi apresentado aos participantes as *afirmações minhas idéias e sugestões são ouvidas pelo grupo no qual trabalho e minhas idéias e sugestões sempre são colocadas em prática pelo grupo no qual trabalho*. Conforme resultados apresentados na Tabela 9, a maior parte dos servidores (63,3%) considera que suas idéias e sugestões são ouvidas pelo grupo de trabalho. Todavia, 8 pesquisados (26,6%) expressaram opinião contrária, o que pode afetar o nível de comprometimento e motivação desses servidores.

Tabela 9: Minhas idéias e sugestões sempre são ouvidas pelo grupo no qual trabalho.

Nível de concordância	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Discordo totalmente	1	3,3	3,3
Discordo	7	23,3	26,6
Indiferente	3	10,0	36,6
Concordo	15	50,0	80,7
Concordo totalmente	4	13,3	100,0
<b>Total</b>	30	100,0	

Na questão relativa à adoção das idéias e sugestões dos integrantes do grupo, menos da metade dos participantes (46,7%) disseram que suas idéias são colocadas em prática. Também foi considerável o percentual de indiferença em relação à questão (26,7%). Isso pressupõe que, embora as pessoas do setor sejam ouvidas, a adoção e a implantação das suas sugestões não estão sendo realizadas, comprometendo o envolvimento e a motivação as pessoas. Para Nars, Ferreira e Fischer (2013), uma solução para evitar a desmotivação é “empoderar” as pessoas, o que significa criar condições para sustentação do tripé formado pelo conhecimento, experiência e motivação. Dessa maneira, os autores defendem que não é possível criar comprometimento na equipe quando todas as decisões são concentradas no topo da hierarquia.

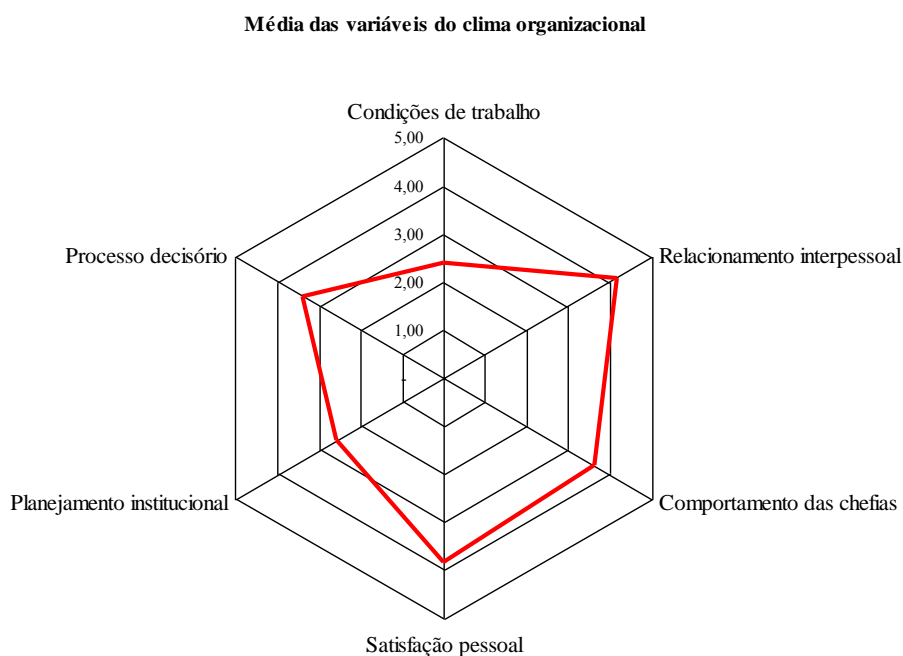
Tabela 10: Minhas idéias e sugestões sempre são colocadas em prática pelo grupo no qual trabalho.

Nível de concordância	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
-----------------------	------------	------------	----------------------

Discordo	8	26,7	26,7
Indiferente	8	26,7	53,4
Concordo	11	36,6	90,0
Concordo totalmente	3	10,0	100,0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100,0</b>	

Em relação à média das variáveis utilizadas para verificar a percepção dos servidores quanto ao clima organizacional na Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Maria, verifica-se a menor média na variável “condições de trabalho”, com  $M = 2,39$ . Dessa forma, constata-se que a estrutura oferecida aos servidores em relação a equipamentos, mobiliário, bem como as condições de iluminação e temperatura do ambiente não satisfaz as expectativas do grupo. Ainda, a variável “planejamento institucional” também alcançou uma média muito próxima do ponto intermediário ( $M = 2,56$ ) refletindo insatisfação quanto ao planejamento da administração. Por outro turno, a variável “relacionamento interpessoal” alcançou a maior média ( $M = 4,16$ ) demonstrando que a interação entre os membros do grupo é positiva. As variáveis “processo decisório”, “comportamento das chefias” e “satisfação pessoal” receberam as médias  $M = 3,38$ ;  $M = 3,60$  e  $M = 3,84$  respectivamente.

Figura 2: Média das variáveis do clima organizacional na BC da UFSM



Fonte: Dados da pesquisa

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou verificar a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação da Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) quanto ao clima organizacional de seu ambiente de trabalho. Seis variáveis extraídas do modelo de Rizzatti (2002) foram utilizadas: condições de trabalho, relacionamento interpessoal, comportamento das chefias, satisfação pessoal, planejamento institucional e processo decisório. As maiores médias foram encontradas nas variáveis “relacionamento interpessoal” (4,16) e “satisfação pessoal” (3,83). Para Schneider, Ehrhart e Macey (2011), experiências humanas básicas no trabalho como relações interpessoais, capacitação e treinamento devem ter atenção especial das organizações, uma vez que fornecem a base sobre a qual o clima e o sucesso da empresa podem ser construídos. Ainda, a confiança das pessoas no trabalho pode afetar positivamente o desenvolvimento das relações interpessoais e a satisfação do grupo, ao mesmo tempo em que conflitos impactam negativamente o desempenho da equipe (KARA e ZELLMER-BRUHN,

2011). Nesse sentido, o bom relacionamento verificado entre os membros do grupo e a satisfação pelo trabalho que realizam são aspectos que favorecem o clima organizacional do setor e que podem refletir no desempenho e no atendimento oferecido aos usuários da Biblioteca Central. Isto porque o clima organizacional e a motivação, considerando-se, respectivamente, o contexto da organização e do indivíduo, estão relacionados por um princípio de vasos comunicantes, no qual ambos estão conectados e atuando em um mesmo cenário (NARS, FERREIRA e FISCHER, 2013).

Por outro turno, os resultados do estudo mostraram que as condições de trabalho ( $M = 2,39$ ) e o planejamento institucional para o setor ( $M = 2,56$ ) não agradam os servidores lotados na Biblioteca Central da UFSM. De acordo com Ehrhart, Schneider e Macey (2014), tradicionalmente definido, o clima organizacional envolve a percepção das pessoas e as suas experiências dos locais de trabalho, em termos de calor, confiança, dinamismo, ambigüidade, entre outras dimensões. E o ambiente e o contexto do local de trabalho possuem papel fundamental na determinação de atitudes e comportamento dos trabalhadores. Conforme se verificou nas questões envolvendo as condições de trabalho, os servidores lotados na Biblioteca Central estão insatisfeitos quanto à temperatura, iluminação, móveis e equipamentos – aspectos físicos e de adequação que merecem maior atenção da administração da BC. Para Herzberg, Mausner e Snyderman (2011), boas condições de trabalho e boa administração não levam a atitudes positivas no emprego por parte dos trabalhadores. No entanto, más condições de trabalho e má administração levam à insatisfação no trabalho. Em relação ao planejamento institucional, apurou-se a falta de integração entre os setores da Biblioteca. Curiosamente, ao mesmo tempo em que se verificou uma boa relação entre os servidores, o grupo considera insatisfatório a integração entre os núcleos, o que pressupõe uma fraqueza na integração formal, de atividades realizadas - e não entre as pessoas. Dessa forma e de maneira geral, o clima organizacional percebido na Biblioteca Central da UFSM pode ser considerado bom, uma vez que apenas a variável “condições de trabalho” apresentou média inferior ao ponto intermediário da escala utilizada.

Entre as várias limitações do estudo, destaca-se a sua reduzida abrangência (considerando o tamanho da população-alvo escolhida), o pequeno número de variáveis utilizadas do modelo (apenas seis variáveis) e a limitada análise de resultados realizada. Para pesquisas futuras, sugere-se a aplicação da pesquisa em outros departamentos públicos e a ampliação das variáveis utilizadas, no intuito de abarcar outros aspectos importantes do clima organizacional.

## REFERÊNCIAS

CARNEIRO, M. F. S. **Gestão pública**. O papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. Based on the competing values framework. 3ed. San Francisco: John Wiley & Sons, 2011.

CHURCHILL, G. A.; IACOBUSI, D. **Marketing research: methodological foundations**. 10ed. Mason, Ohio: South-Western Thompson Learning, 2009.

DENISON, D.R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 3, p. 619-654, 1996.

DRUCKER, P. **Administração para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1992.

ECHEVERRI, D. R. C.; CRUZ, R. Z. Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. **Estudios Gerenciales**, v. 30, n. 131, p. 184-189, 2014.

EHRHART, M. G.; SCHNEIDER, B.; MACEY, W. H. **Organizational climate and culture**. An introduction to theory, research, and practice. New York: Routledge, 2014.

GOMES, M. A. V. **Pesquisa de clima organizacional**. Disponível em: <[www.guiarh.com.br/pp128.htm](http://www.guiarh.com.br/pp128.htm)>. Acesso em: 13 de abril de 2009.

HAMMAMI, H.; AMARA, N.; LANDRY, R. Organizational climate and its influence no brokers' transfer activities: a structural equation modeling. **International Journal of Information Management**, v. 33, p. 105–118, 2013.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The motivation to work**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011.

KARA, A.; ZELLMER-BRUHN, M. **The role of organizational culture and underlying ideologies in the success of globally distributed teams**. In: ASHKANASY, N.M.; WILDEROM, C.P.M.; PETERSON, M.F. (Org.). *The handbook of organizational culture and climate*. 2ed. Califórnia. SAGE, 2011.

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

NARS, F.C.F.; FERREIRA, M.A. de A.; FISCHER, A.L. A motivação do homem para o trabalho: um estudo sobre o impacto da crise econômica mundial. **Rev. Adm. UFSM**, v. 6, n. 2, p. 333-352, Jun. 2013.

KAHALE, F. **Criando um clima de motivação**. Instituto MVC. Disponível em <[www.institutomvc.com.br](http://www.institutomvc.com.br)>. Acesso em: 13 de abril 2009.

KEYTON, J. **Communication, organizational culture, and organizational climate**. In: SCHNEIDER, B.; BARBERA, K. (Org.). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. New York: Oxford University Press, 2014.

ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONOMICOS. **Avaliação da gestão de recursos humanos no governo** – relatório da OCDE. Brasília: OCDE, 2010.

PERMARUPAN, P. Y.; et al. The impact of organizational climate on employee's work passion and organizational commitment. Evaluation of Learning for Performance Improvement International Conference, Malaysia, 25–26 February, 2013. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 107, p. 88–95, 2013.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 307f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SCHNEIDER, B.; BARBERA, K. (Orgs). **The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture**. New York: Oxford University Press, 2014.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M.G.; MACEY, W.H. **Organizational climate research**. Achievements and the road ahead. In: ASHKANASY, N.M.; WILDEROM, C.P.M.; PETERSON, M.F. (Org.). *The handbook of organizational culture and climate*. 2ed. Califórnia. SAGE, 2011.

SILVA, N. T. **Uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de instituição de ensino superior**. 2003. 140f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SIQUEIRA, F. C. **O clima organizacional e qualidade em serviços: um estudo de caso de um grupo de empresas de comunicação**. 2004. 137f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2004.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. D.; FORTUNA, A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

TORRES, M. D. de F. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.