

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA

FELÍCIA MARIA PEREIRA DOS SANTOS

CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO ESCOLAR: UM ESTUDO DE  
CASO NO CENTRO PEDAGÓGICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS  
GERAIS

BELO HORIZONTE

2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA

FELÍCIA MARIA PEREIRA DOS SANTOS

CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO ESCOLAR: UM ESTUDO DE  
CASO NO CENTRO PEDAGÓGICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS  
GERAIS

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de Especialização em  
Gestão Estratégica, como requisito parcial à  
obtenção do título de Especialista em  
Gestão de Pessoas.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas  
Orientadora: Profª Bernadete O. S. V. Dias

BELO HORIZONTE

2011



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Curso de Especialização e Gestão Estratégica**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do(a) Senhor(a) **Felícia Maria Pereira dos Santos**, REGISTRO N° 2009748993. No dia 03/03/2011, às 18:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização e Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO ESCOLAR: UM ESTUDO DE CASO NO CENTRO PEDAGÓGICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o(a) orientador(a) e Presidente da Comissão, Prof<sup>a</sup>. Bernadete O. Sidney Viana Dias, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do(a) aluno(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) aluno(a) e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

( ) APROVADO

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (PRAZO MÁXIMO de 60 SESSENTA DIAS)

( ) NÃO APROVADO

O resultado final foi comunicado publicamente ao(a) aluno(a) pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 03/03/2011.

Prof<sup>a</sup>. Bernadete O. Sidney Viana Dias  
(Orientadora)

Prof. Antônio Del Maestro Filho



## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	06
2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS.....	08
3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	09
3.1. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	09
3.1.1. Modelo Proposto por Litwin e Stringer.....	11
3.1.2. Modelo Proposto por Kolb.....	11
3.1.3. Modelo Proposto por Sbragia.....	12
3.1.4. Modelo Proposto por Martins.....	13
3.1.5. Outros Modelos.....	14
3.2. CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FATOR DE ANÁLISE.....	15
3.3. CLIMA ORGANIZACIONAL E INSTITUIÇÃO ESCOLAR.....	16
4. METODOLOGIA.....	18
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	21
6. CONCLUSÃO.....	28
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	30
ANEXOS	

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Sexo dos respondentes.....	21
TABELA 2 – Idade dos respondentes.....	21
TABELA 3 – Estado Civil.....	21
TABELA 4 – Grau de Escolaridade.....	21
TABELA 5 – Tempo de Trabalho na Instituição.....	22
TABELA 6 – Variáveis Relacionadas ao Fator de Análise “Apoio da Chefia e da Organização”.....	23
TABELA 7 – Variáveis Relacionadas ao Fator de Análise “Recompensa”.....	24
TABELA 8 – Variáveis Relacionadas ao Fator de Análise “Conforto Físico”.....	25
TABELA 9 – Variáveis Relacionadas ao Fator de Análise “Controle/Pressão”.....	26
TABELA 10 – Variáveis Relacionadas ao Fator de Análise “Coesão entre Colegas”.....	27

## 1. INTRODUÇÃO

Muitas transformações ocorreram nas últimas décadas em relação à dinâmica das organizações e suas preocupações. O olhar sobre o trabalhador tem aumentado, e a percepção que este tem sobre o seu ambiente de trabalho têm se tornado um fator extremamente importante para as organizações, pois, a qualidade do ambiente de trabalho influencia diretamente a satisfação e a motivação dos funcionários.

As organizações, assim como as instituições de ensino, devem sempre estar em total consonância com as mudanças que ocorrem cada dia mais velozes. Buscando um melhor gerenciamento de uma organização, e maior eficiência no processo de trabalho, as organizações necessitam de pessoas capazes de expressar o que sentem, respondendo rapidamente e com criatividade às mudanças. Os funcionários precisam ser criativos em seu ambiente de trabalho e trabalhar entusiasmados, interagindo com seus dirigentes e suas equipes.

Devido a este olhar, as empresas vêm buscando conhecer e identificar os fatores presentes na organização e no ambiente de trabalho que influenciam no cotidiano da empresa, e como as pessoas percebem estes fatores. Assim, segundo Luz (2001), amplia-se a importância sobre informações indispensáveis para o adequado gerenciamento dos recursos humanos, e por sua influência decisiva na produtividade. Para tanto, é preciso que as pessoas estejam voltadas para o estudo do clima organizacional, buscando identificar qual a percepção que os funcionários têm em relação à organização a que pertencem como um todo (Silva, 2003).

De acordo com Luz (2001), o termo clima organizacional é utilizado para expressar os sentimentos que os funcionários têm em relação ao ambiente de trabalho, à empresa como um todo, aos clientes e a si mesmo. Ou seja, diz respeito a como as pessoas percebem o seu ambiente de trabalho e como isso afeta a vida organizacional.

O clima organizacional influencia tanto os comportamentos do indivíduo na organização quanto sua produtividade, motivação e satisfação com o trabalho.

Portanto, é necessário que se crie um clima positivo nas organizações para que estes fatores se desenvolvam de forma favorável (Bonfim, 2010).

Segundo Kolb (1978), a eficiência da organização pode ser aumentada com a existência de um clima organizacional que satisfaça as necessidades dos indivíduos e, ao mesmo tempo, canalize esta motivação para os objetivos organizacionais.

A organização “escola” precisa ter o seu olhar voltado também para aqueles que trabalham nela para que a atividade-fim da organização seja cumprida. Desta forma, é preciso que a percepção que os funcionários e professores têm do ambiente de trabalho seja uma importante fonte de análise, pois nesta organização que exerce um papel de agente formador e reciclador de novos valores é que renovarão a cultura e o desenvolvimento de novas teorias para o conhecimento humano (Arana, 2010).

Segundo Arana (2010), o clima organizacional pode influenciar o quanto os membros da escola estarão unidos em prol dos objetivos da instituição, ou divididos e colocando obstáculos a estes. Portanto, o clima representa um fator vital para o alcance ou não dos objetivos dos membros da comunidade escolar. O clima também pode influir na maior ou menor gravidade que os conflitos entre os vários segmentos da escola podem adquirir e, dessa forma, ajuda ou atrapalha a consecução dos objetivos institucionais.

Portanto, pensando no clima organizacional como uma variável importante, e que deve ser considerado para que se promova uma boa motivação e satisfação no trabalho, foi proposta uma pesquisa para se investigar o clima organizacional existente entre os técnico-administrativos, bem como os fatores predominantes para torná-lo positivo ou negativo, do Centro Pedagógico da Universidade Federal de Minas Gerais.



## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Desta forma, o problema definido nesta pesquisa foi: “Qual o clima organizacional existente entre os técnicos administrativos do Centro Pedagógico da Universidade Federal de Minas Gerais?”

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar o Clima Organizacional predominante na escola, identificando os fatores que mais influenciam na manutenção de um clima positivo ou negativo na instituição. Além disso, teve-se como objetivos específicos descrever o clima percebido pelos servidores da instituição e destacar as variáveis mais importantes para a formação e manutenção de um bom clima organizacional na percepção dos funcionários. Também foi um objetivo da pesquisa indicar subsídios, a partir dos resultados, para a geração de clima organizacional favorável ao desempenho humano no trabalho.

### 3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para discutir o tema proposto neste trabalho - Clima Organizacional - primeiramente, serão apresentados os principais conceitos elaborados por diversos autores sobre o tema, pois não há um consenso sobre este assunto. Posteriormente, serão apresentados os modelos propostos por Litwin e Striger (apud Bispo, 2006), Kolb (1978), Sbragia (apud Bispo, 2006), Martins (2008), dentre outros, para análise do Clima e os fatores de análise de cada um desses.

Além disso, será apresentada uma discussão sobre clima organizacional como fator de análise para pesquisa, e as interlocuções possíveis deste tema com a instituição escolar.

#### 3.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Martins (apud Bonfim), clima organizacional pode ser definido como “o conjunto das percepções sobre vários aspectos das organizações, como comunicação, envolvimento, coesão, suporte do supervisor, recompensa, autonomia, orientação das tarefas, pressão no trabalho, clareza das tarefas, controle, inovação e conforto físico” (Bonfim, p.8, 2010).

Toro (apud Martins, 2008) conceitualiza clima organizacional como “percepções compartilhadas que os membros desenvolvem através das suas relações com as políticas, as práticas e os procedimentos organizacionais tanto formais quanto informais” (Martins, 2008, p.31). Segundo Martins (2008), estas percepções compartilhadas possuem valor estratégico, pois a partir delas, juízos e opiniões sobre a realidade de trabalho são formados e podem determinar as ações e decisões das pessoas dentro da organização, causando impactos significativos.

O conceito de clima ainda é confundido com vários outros conceitos. Segundo Martins (2008), há uma confusão entre clima organizacional e clima psicológico. Clima psicológico é o significado da ligação individual no contexto de trabalho, enquanto clima organizacional são as percepções ligadas a um aspecto do trabalho

partilhadas entre os trabalhadores. Outra confusão comum é entre clima organizacional e satisfação com o trabalho, no entanto, satisfação diz respeito ao vínculo que o trabalhador possui com o trabalho a partir de componentes cognitivos e afetivos. De acordo com Martins (2008): “na avaliação de satisfação verifica-se o quanto o empregado gosta ou não de determinados aspectos do ambiente organizacional; na avaliação de clima organizacional verifica-se a percepção, a descrição da ausência ou da presença destes aspectos” (Martins, 2008, p.30). Clima também difere de cultura organizacional, sendo que o primeiro é mais superficial que o segundo, sendo parte deste, pois clima organizacional está relacionado a algo mais imediato, enquanto cultura diz respeito às filosofias gerenciais e políticas administrativas, que moldam o clima organizacional.

De acordo com Rizzatti, (apud Bispo 2006) os primeiros estudos sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, no início dos anos 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional, dentro de um grande movimento da Administração chamado de Comportamentalismo. Estes estudos buscaram formas de combinar a humanização do trabalho com as melhorias na produção, buscando, principalmente na Psicologia, as ferramentas necessárias para alcançar esse objetivo. Os trabalhos desenvolvidos por Forehand e Gilmer levantaram alguns conceitos iniciais do clima organizacional, a partir de estudos sobre comportamento individual realizados na Psicologia.

A partir destes estudos, Litwin e Stringer (apud Bispo, 2006) realizaram experiências em três diferentes organizações americanas. Os resultados alcançados demonstraram que cada uma das organizações apresentou três situações bem distintas em termos de satisfação e desempenho no trabalho. Tais conclusões ajudaram a difundir os estudos sobre clima organizacional nas empresas, auxiliando outros estudos do movimento Comportamentalista (Bispo, 2006).

A pesquisa de clima organizacional foi difundida e aplicada no Brasil por Souza, que desenvolveu diversos estudos em organizações públicas e privadas, utilizando adaptações do modelo de Litwin & Stringer (Bispo, 2006).

### 3.1.1. Modelo Proposto por Litwin e Stringer

O modelo proposto por Litwin e Stringer (apud Bispo, 2006) para o estudo de clima organizacional utiliza um questionário baseado em nove fatores/indicadores:

- *Estrutura*: percepção dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho;
- *Responsabilidade*: percepção de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções;
- *Desafio*: percepção de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções;
- *Recompensa*: percepção de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração;
- *Relacionamento*: percepção de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;
- *Cooperação*: percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados);
- *Conflito*: percepção de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas;
- *Identidade*: percepção de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais;
- *Padrões*: é o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

### 3.1.2. Modelo Proposto por Kolb

Já o modelo proposto por Kolb (1978) utiliza uma escala de sete fatores/indicadores. Além de responsabilidade, padrões e recompensas, já vistos no modelo anterior, há ainda os seguintes fatores de análise:

- *Conformismo*: grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais se devem amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo;
- *Clareza Organizacional*: sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;
- *Calor e Apoio*: percepção de que a amizade é valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;
- *Liderança*: disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados; quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida; a organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

### 3.1.3. Modelo Proposto por Sbragia

Há também o modelo proposto por Sbragia (apud Bispo, 2006), desenvolvido a partir de estudos realizados em organizações de natureza governamental, contendo vinte fatores de análise. Além de conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, há os seguintes fatores/indicadores:

- *Estado de Tensão*: descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções;
- *Ênfase na Participação*: descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas idéias e sugestões são aceitas;
- *Proximidade da Supervisão*: descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercitar a iniciativa;
- *Consideração Humana*: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos;

- *Autonomia Presente*: descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas;
  - *Prestígio Obtido*: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização;
  - *Tolerância Existente*: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva;
  - *Clareza Percebida*: descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso;
  - *Justiça Predominante*: descreve o grau que predomina nos critérios de decisão; as habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais;
  - *Condições de Progresso*: descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso;
- Apoio Logístico Proporcionado*: descreve o quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais;
- *Reconhecimento Proporcionado*: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos;
  - *Forma de Controle*: descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do policiamento e do castigo.

#### 3.1.4. Modelo Proposto por Martins

O modelo desenvolvido por Martins (2008), denominada de Escala de Clima Organizacional (ECO), é uma escala multidimensional construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional, dividido em cinco fatores:

- *Apoio da chefia e da organização*: Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.
- *Recompensa*: Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.
- *Conforto Físico*: Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.
- *Controle/pressão*: Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.
- *Coesão entre colegas*: União, vínculo e colaboração entre os colegas de trabalho.

### 3.1.5. Outros Modelos

Existem outros modelos, segundo Bispo (2006), além dos descritos acima, também considerados importantes para os estudos de clima organizacional. Estes foram desenvolvidos mais especificamente em alguma categoria de instituição ou algum assunto mais específico ligado a clima organizacional. São eles:

- *Modelo de Coda (1997)*: desenvolvido a partir de estudos sobre motivação e liderança organizacional em cinco diferentes organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado.
- *Modelo de Kozlowski*: criado por Steve Kozlowski e Mary Doherty a partir de estudos da Psicologia Aplicada, para avaliar a relação existente entre o clima organizacional e a liderança.
- *Modelo de Levering*: foi desenvolvido originalmente para avaliar a correlação entre o desempenho econômico/financeiro das empresas e o nível de satisfação dos empregados com as mesmas.
- *Modelo de Rizzatti* – criado pela dissertação de mestrado de Gerson Rizzatti (Rizzatti, 1995) especificamente para analisar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo aperfeiçoado em sua tese de doutorado em 2002 (Rizzatti, 2002), quando fez um estudo mais amplo envolvendo as universidades federais da Região Sul do Brasil.

### 3.2. CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FATOR DE ANÁLISE

De acordo com Luz (2001), o trabalho é uma atividade que consome grande parte da vida das pessoas. Trabalha-se quase que na totalidade, nas organizações e para as organizações, e, portanto, é necessário desenvolver ambientes de trabalho que sejam tão bons para as pessoas como para a organização. De acordo com essa perspectiva, Chanlat (apud Luz, 2001) afirma que

*“a organização pode ser definida como um local onde diferentes agentes contribuem com seus recursos para a produção de objetos e serviços. É também o lugar que cada indivíduo explora, adapta e habita, a fim de realizar seus próprios objetivos. A partir dos dados postos em evidência pela psicologia ambiental, toda organização pode ser analisada segundo o espaço que a estrutura”. (apud Luz, 2001, p. 70)*

E, esta análise pode ser desenvolvida através da pesquisa de clima organizacional. Segundo Bispo (2006), a pesquisa de clima organizacional é um instrumento objetivo e seguro, e a análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.

Quando há um clima favorável na organização todos são beneficiados: funcionários, clientes e organização. Da mesma forma, um clima desfavorável prejudica todos os envolvidos.

Luz (2001) também afirma que o clima organizacional influencia os comportamentos dos indivíduos na organização, bem como sua produtividade, motivação e a satisfação. Dessa forma, o clima deve ser favorável para auxiliar positivamente nos aspectos descritos.

A pesquisa de clima organizacional pode ser um importante referencial para as chefias, pois pode levantar informações úteis para subsidiar a implantação de melhorias na instituição, para minimizar conflitos existentes e prevenir possíveis resistências a mudanças (Luz, 2001). É um diagnóstico, segundo Coda (apud Luz, 2001), “sobre a situação atual da organização, tendo como base as opiniões de seus integrantes, visando levantar as disfunções ou problemas que mereçam correção”.



De acordo com Oliveira (2006), através da gestão do clima organizacional as organizações podem monitorar as percepções das pessoas no seu ambiente de trabalho, e conhecer o que funciona e o que não funciona na organização e, a partir desta análise, tomar decisões para melhorar o ambiente, a motivação e a qualidade de vida dos seus funcionários ou servidores. Segundo Coda (apud Oliveira, 2006) a análise do clima organizacional é um levantamento de opiniões que caracteriza uma representação da realidade organizacional consciente. Se for aplicada de forma consciente e metódica, pode assegurar consistências em quase todas as mudanças organizacionais que busquem eficiência, eficácia e qualidade, pois fornece informações que permitem à instituição reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e pró-ativas de seus funcionários.

Portanto, o clima organizacional é um fator importante de análise, pois ele influencia os comportamentos dos indivíduos na organização, bem como sua motivação, satisfação e produtividade no trabalho. Um clima organizacional positivo permite que estes fatores se desenvolvam de forma satisfatória, contribuindo para que as organizações alcancem seus objetivos.

### 3.3. CLIMA ORGANIZACIONAL E INSTITUIÇÃO ESCOLAR

Segundo Arana (2010), a escola é uma organização especial, porque esta possui como objetivo a formação do indivíduo, sendo esta uma formação não apenas social e cognitiva, mas com aspectos psicoafetivos que podem influenciar de maneira significativa à educação dos discentes. Outro fator importante é que a instituição escolar constitui um sistema social diverso e complexo com sujeitos interdependentes, ou seja, todos os atores do processo educativo estão interligados com um objetivo fundamental: produzir conhecimento e desenvolver potencialidades (habilidades e competências) nos alunos. O empenho e comprometimento de todos os envolvidos no processo levam a produção da aprendizagem no sentido mais amplo, isto é, em todas as esferas: cognitiva, social e emocional (Arana, 2010).

Neste contexto, segundo esse mesmo autor, o clima escolar pode propiciar uma esfera favorável ou não na realização das atividades exercidas na escola, pois o que

se vê em muitas escolas, são ações desconectadas e individuais que não levam a um objetivo comum. A escola é uma organização privilegiada, onde se dá um conjunto de interações sociais que se pretendem educativas; é uma instituição criada pela interação de uma pluralidade de agentes individuais (diretores, professores, equipe pedagógica, funcionários e alunos).

As atividades desenvolvidas na instituição escolar, segundo Arana (2010), são baseadas nas atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas de cada indivíduo, bem como em normas legais pré-estabelecidas, e se caracterizam por serem complementares e suplementares. São complementares, pois cada uma delas é desenvolvida por um agente individual (professor, diretor, coordenador, etc), e exige a participação de outro ou de outras atividades para se transformarem numa ação única na direção de concretizar os objetivos escolares. Também são suplementares, pois os objetivos e metas na escola se concretizam na realização de um conjunto de atividades distintas, que se viabilizam através de agentes individuais, mas que no fim são unidas através de todas as ações educativas (Arana, 2010).

Portanto, é necessário que as chefias compreendam a complexidade do clima organizacional, e percebam que através da percepção dos funcionários, e junto com os mesmos, podem criar um ambiente imperado pela visão inovadora, e focado na legitimidade, na produtividade e na qualidade (Luz, 2001).

Desta forma, uma organização escolar, como o Centro Pedagógico da Universidade Federal de Minas Gerais, precisa se preocupar também com os técnico-administrativos que trabalham nela, para que a instituição cumpra seus objetivos. Segundo Arana (2010), o clima organizacional pode influenciar o quanto os membros da escola estarão unidos em prol dos objetivos da instituição, ou divididos e colocando obstáculos a estes. Assim, o clima representa um fator vital para o alcance ou não dos objetivos dos membros da comunidade escolar. O clima também pode influir na maior ou menor gravidade que os conflitos entre os vários segmentos da escola podem adquirir e, dessa forma, ajuda ou atrapalha a consecução dos objetivos institucionais.

#### 4. METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida no Centro Pedagógico, o colégio de aplicação da Universidade Federal de Minas Gerais. O Centro Pedagógico tem sua origem no antigo Ginásio de Aplicação da UFMG, fundado em 21 de abril de 1954, em cumprimento aos dispositivos legais instituídos pelo Decreto Lei nº 9053 em 1946. Tal decreto obrigou as Faculdades de Filosofia Federais a manterem uma escola destinada à prática docente dos alunos matriculados em seus cursos de Didática.

Em 1958, o Ginásio de Aplicação transformou-se em Colégio de Aplicação, atendendo a uma crescente política de valorização da Educação. Na ocasião, passou a oferecer os seguintes cursos: Ginásial, Científico, Clássico e Normal. A partir de 1968, o Colégio de Aplicação da Faculdade de Filosofia tornou-se um Centro Pedagógico, integrado à Faculdade de Educação da UFMG, com a função básica de ofertar cursos relativos ao ensino de 1º e 2º graus.

Em 1972, o Centro Pedagógico foi transferido para o campus da Pampulha e passou a ter uma escola de 1º Grau, funcionando em prédio próprio, e paralelamente, um Colégio Técnico, oferecendo cursos de aperfeiçoamento profissional de nível médio. Em 1997, baseado em orientações da nova Lei de Diretrizes e Bases (LDB 9394/96), a Escola de 1º grau recebeu uma nova denominação: "Escola Fundamental do Centro Pedagógico da UFMG".

A partir de 2007, o Centro Pedagógico (CP) passou a integrar, juntamente com o Colégio Técnico (COLTEC) e o Teatro Universitário (TU), a Escola de Educação Básica e Profissional da UFMG. Por ser uma escola pública, responsável pelo ensino fundamental de nove anos (desde 2006), organizado em Ciclos de Formação Humana (desde 1995), o Centro Pedagógico adota o sorteio para ingresso dos alunos, por considerá-lo a forma mais democrática, evitando mecanismos de seletividade que favoreçam quaisquer grupos sociais.

Desta forma, hoje, o Centro Pedagógico ministra o ensino fundamental, tendo-o como base investigativa para a produção de conhecimento em ensino, pesquisa e

extensão. Seu objetivo maior é constituir-se como campo de experimentação e de pesquisa na Educação Básica e na formação de professores e de profissionais que têm o ambiente escolar como campo de atuação. Atualmente, o Centro Pedagógico possui no seu quadro 30 técnico-administrativos, que desenvolvem atividades administrativas na escola, em diferentes setores.

Para se avaliar o clima organizacional presente entre os técnico-administrativos do Centro Pedagógico – UFMG e quais as variáveis presentes na realidade de trabalho, foi realizada uma pesquisa quantitativa.

A pesquisa foi realizada com 21 dos 30 técnico-administrativos que atuam no Centro Pedagógico em diversos setores na instituição, e em diferentes funções. Todos são servidores efetivos da Universidade Federal de Minas Gerais, com diferentes níveis de escolaridade, e tempo de trabalho também bastante variado.

A pesquisa envolveu a aplicação de um questionário, através do qual se pretendeu avaliar, dentro de uma escala, o clima presente. Tal questionário foi baseado no instrumento elaborado por Martins (2008), denominado de Escala de Clima Organizacional (ECO), que é uma escala multidimensional construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional, dividido em cinco fatores: apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão, coesão entre colegas.

O questionário aplicado foi dividido em duas partes. A primeira com questões de caracterização da amostra, e a segunda, contendo 59 questões para avaliar o Clima Organizacional. Para as respostas, foi utilizado uma escala tipo Likert de 5 pontos: Discordo Totalmente (DT); Discordo (D); Nem Concordo Nem Discordo (NCND); Concordo (C); Concordo Totalmente (CT). Tal instrumento foi aplicado em todos os técnico-administrativos que trabalham no Centro Pedagógico – UFMG. A tabulação e análise dos dados dos questionários foram realizadas através do programa SPSS 15.0.

A estratégia de pesquisa para alcançar os objetivos propostos foi o estudo de caso. Segundo Eisenhardt (apud Bonfim, 2010), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que foca o entendimento da dinâmica, presente em cenários particulares. Pode ser usado para atingir vários objetivos, como dar uma descrição, testar uma teoria, ou para gerar uma teoria. Yin (apud Bonfim) afirma que o estudo de caso é fundamental para entender fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, e pode envolver tanto casos singulares quanto múltiplos, e inúmeros níveis de análise.

A pesquisa teve caráter descritivo, pois, segundo Gil (apud Luz, 2001) o objetivo foi descrever a realidade, sem preocupar-se em modificá-la. Também pode ser considerada avaliativa, já que uma vez que objetivou identificar a realidade organizacional da instituição, além de verificar a existência ou não de semelhanças com os conceitos e metodologias apresentadas pelos autores pesquisados.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi realizada através de estatística descritiva, analisando-se os dados a partir dos fatores de análise desenvolvidos por Martins (2008). Além disso, os dados de caracterização da amostra também foram analisados através do mesmo modelo estatístico. A tabulação e análise dos dados foram realizados através do SPSS 15.0.

Dos 30 técnico-administrativos lotados no Centro Pedagógico, 21 responderam ao questionário da pesquisa, o que corresponde a 70% da amostra. Os outros não participaram por estarem, no período da pesquisa, de férias ou de licença por outros motivos.

Tabela 1: Sexo dos respondentes

<b>SEXO</b>	
Feminino	Masculino
71,4%	28,6%

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 2: Idade dos respondentes

<b>IDADE</b>				
26 a 30 anos	31 a 35 anos	36 a 40 anos	41 a 45 anos	Acima de 45 anos
4,8%	4,8%	14,3%	23,8%	52,4%

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 3: Estado Civil

<b>ESTADO CIVIL</b>			
Solteiro (a)	Casado(a)	Viúvo(a)	Vivem juntos sem laços matrimoniais
28,6%	61,9%	4,8%	4,8%

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 4: Grau de Escolaridade

<b>GRAU DE ESCOLARIDADE</b>						
Ens. Fundamental Incompleto	Ens. Médio Incompleto	Ens. Médio Completo	Superior Incompleto	Superior Completo	Especialização	Mestrado
9,5%	4,8%	14,3%	23,8%	4,8%	38,1%	4,8%

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 5: Tempo de Trabalho na Instituição

<b>TEMPO DE TRABALHO NA INSTITUIÇÃO</b>				
1 a 5 anos	6 a 10 anos	11 a 15 anos	16 a 20 anos	Mais de 20 anos
20%	5%	5%	30%	40%

Fonte: Elaborado pela autora.

Percebe-se que a grande maioria dos técnico-administrativos do Centro Pedagógico é do sexo feminino (71,4%), com mais de 45 anos (52,4%), e casados (61,9%). Em relação ao grau de escolaridade, a maioria dos técnicos possui uma Especialização, havendo ainda uma parcela significativa que possui o Ensino Superior Incompleto. Tal fator pode ser reflexo dos incentivos recebidos pelos funcionários relacionados à formação, como graduação, especialização, mestrado e doutorado. A grande maioria dos técnico-administrativos tem mais de 16 anos de trabalho na instituição, sendo que 40% têm mais de 20 anos. Aliás, a estabilidade adquirida no concurso público para técnico-administrativo contribui para que os funcionários tenham bastante tempo de contribuição para a instituição. Uma porcentagem significativa possui menos de 5 anos de trabalho de contribuição na instituição, o que pode ser reflexo dos últimos processos seletivos que ocorreram.

Abaixo, seguem os resultados (em percentual) distribuídos por respostas dadas para cada assertiva, sendo que estas estão agrupadas de acordo com os fatores de análise a que dizem respeito, de acordo com o modelo de Martins (2008).

Em relação ao fator “Apoio da chefia e da organização”, apresentada na Tabela 6, pode-se verificar que houve uma grande variância de respostas. Os pontos mais bem avaliados foram os referentes ao respeito, apoio, valorização e instrução do funcionário pelo seu chefe ou supervisor. Além disso, questões que envolvem o apoio e resoluções de conflito pelo próprio grupo também foram avaliadas positivamente. Pode-se afirmar, portanto, que os funcionários percebem de maneira positiva o apoio que recebem de seu grupo e de sua chefia imediata.

No entanto, quando estas questões são colocadas em relação à organização como um todo, a avaliação se altera. A grande maioria das questões referentes à informação sobre as mudanças ou decisões da instituição, mudanças sugeridas

pelos trabalhadores, esclarecimentos de dúvidas, participação dos funcionários na instituição teve um resultado duvidoso. Não é possível afirmar que os técnico-administrativos sentem que no seu ambiente de trabalho ocorrem estas situações de apoio institucional e maior participação deles nas decisões.

Uma questão importante apontada neste fator de análise diz respeito ao planejamento. Pode-se afirmar que a maioria dos técnico-administrativos percebe que não há planejamento nas ações realizadas na instituição, sendo este o único fator colocado concretamente negativo nos resultados.

Tabela 6: Variáveis Relacionadas ao Fator de Análise “Apoio da Chefia e da Organização”

AFIRMATIVAS	DT	D	NCND	C	CT
01. O meu setor é informado das decisões que o envolvem.	5	10	45	30	10
02. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.		28,6	9,5	47,6	14,3
03. O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.		4,8	38,1	42,9	14,3
04. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	9,5	9,5	33,3	28,6	19
05. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.		4,8	14,3	47,6	33,3
06. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	4,8		23,8	42,9	28,6
07. As mudanças são acompanhadas pelas chefias.	5		15	60	20
08. As mudanças nesta instituição são informadas aos funcionários.	10	30	45	10	5
09. Nesta instituição, as dúvidas são esclarecidas.	4,8	19	61,9	4,8	9,5
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.	19,0	33,3	23,8	14,3	9,5
11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	4,8		33,3	38,1	23,8
12. As mudanças nesta instituição são planejadas.	15	35	30	15	5
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela instituição.	5		50	40	5
14. Aqui, novas idéias melhoram o desempenho dos funcionários.		10	40	40	10
15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.		5,6	22,2	55,6	16,7
16. Nesta instituição, os funcionários têm participação nas mudanças.	4,8	33,3	47,6	9,5	4,8
17. O chefe tem respeito pelo funcionário.		9,5	14,3	42,9	33,3
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	4,8		38,1	28,6	28,6
19. Nesta instituição, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.		4,8	23,8	42,9	28,6
20. A instituição aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.		14,3	42,9	23,8	19
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da instituição.		9,5	52,4	23,8	14,3

Fonte: Elaborado pela autora.



Muitas questões relacionadas a este fator tiveram a maioria das respostas Nem Concordo Nem Discordo (NCND), ou seja, “na coluna do meio”, o que pode enviesar os resultados, pois os respondentes podem ter dado estas respostas pela tendência. Outra possibilidade é que os respondentes tenham se sentido pouco à vontade para responder negativamente a estas questões. É possível levantar esta hipótese a partir dos relatos dos respondentes durante a aplicação do questionário.

Tabela 7: Variáveis Relacionadas ao Fator de Análise “Recompensa”

AFIRMATIVAS	DT	D	NCND	C	CT
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.		19	28,6	28,6	23,8
23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.		4,8	28,6	52,4	14,3
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	15	50	20	15	
25. Nesta instituição, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	15	40	35	5	5
26. Esta instituição se preocupa com a saúde de seus funcionários.	14,3	23,8	14,3	38,1	9,5
27. Esta instituição valoriza o esforço dos funcionários.	9,5	23,8	42,9	19	4,8
28. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro de suas expectativas.	10	40	40	10	
29. O trabalho bem feito é recompensado.	14,3	42,9	38,1	4,8	
30. Para premiar o funcionário, esta instituição considera a qualidade do que ele produz.	19	28,6	38,1	9,5	4,8

Fonte: Elaborado pela autora.

Analisando a tabela 7 das variáveis relacionadas ao fator “Recompensa”, percebe-se também que há uma grande variância nas respostas, sendo que este foi analisado mais negativamente pelos funcionários. Os únicos fatores avaliados de forma positiva pelos respondentes dizem respeito à valorização que a chefia dá a seus funcionários e à preocupação com a saúde.

Entretanto, os funcionários não percebem uma relação entre bom desempenho e recompensa no seu ambiente de trabalho, pois a maioria das questões referentes a esta relação foram avaliadas de forma negativa. Ou seja, de acordo com os técnicos não há recompensas no trabalho relacionadas ao bom desempenho ou recompensas que atendem às suas expectativas.

Além disso, um número significativo de variáveis teve uma alta porcentagem em Nem Concordo Nem Discordo (NCND), “coluna do meio”, ou mesmo uma tendência de resposta o que pode significar um viés nestes resultados

Portanto, pode-se afirmar que o fator “Recompensa” estaria relacionado mais a um clima organizacional negativo do que positivo.

Tabela 8: Variáveis Relacionadas ao Fator de Análise “Conforto Físico”

AFIRMATIVAS	DT	D	NCND	C	CT
31. Os funcionários desta instituição têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	14,3	28,6	9,5	38,1	9,5
32. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	28,6	28,6	4,8	33,3	4,8
33. Nesta instituição, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	28,6	28,6	14,3	23,8	4,8
34. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	35	5	25	20	15
35. O ambiente físico de trabalho é agradável.	9,5	14,3	42,9	19	14,3
36. Nesta instituição, o local de trabalho é arejado.	14,3	4,8	23,8	42,9	14,3
37. Nesta instituição, existem equipamentos que previnem os perigos no trabalho.	10	30	25	25	10
38. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	14,3	19	9,5	38,1	19
39. Esta instituição demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	10	15	25	45	5
40. O setor de trabalho é limpo.		4,8	19	57,1	19
41. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	9,5	19	23,8	42,9	4,8
42. Nesta instituição, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	10	30	35	25	
43. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	4,8	14,3	42,9	28,6	9,5

Fonte: Elaborado pela autora.

Sobre o fator “Conforto Físico”, pode-se afirmar que os técnico-administrativos percebem a grande maioria das variáveis de forma positiva, contribuindo para um bom clima organizacional. Os itens avaliados de forma mais positiva referem-se ao ambiente físico com um todo, como por exemplo, iluminação, local arejado e limpeza. Além disso, consideram que os equipamentos são adequados e atendem às suas necessidades.

Um item que chama a atenção é sobre a segurança no trabalho, pois, ao mesmo tempo em que os respondentes colocam que a instituição se preocupa com a segurança, eles colocam que não há equipamentos que previnem os perigos. Desta forma, não é possível afirmar o que eles entendem por esta segurança garantida pela instituição. Da mesma forma, colocam que os equipamentos de trabalho são adequados para uma boa saúde, no entanto, os funcionários não teriam postura física que os prevenissem de danos à saúde.

Um dos itens avaliado de forma negativa diz respeito à acessibilidade, em que os respondentes não percebem o seu local de trabalho como adaptado para atender a pessoas com algum tipo de deficiência física. Além disso, eles percebem o espaço físico do seu local de trabalho limitado para eles mesmos.

Tabela 9: Variáveis Relacionadas ao Fator de Análise “Controle/Pressão”

AFIRMATIVAS	DT	D	NCND	C	CT
44. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	4,8	42,9	14,3	28,6	9,5
45. Nesta instituição, tudo é controlado.		33,3	47,6	14,3	4,8
46. Esta instituição exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.		4,8	38,1	42,9	14,3
47. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta instituição.		28,6	33,3	23,8	14,3
48. Aqui, o chefe usa as regras da instituição para punir os funcionários.	19	42,9	28,6		9,5
49. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	9,5	33,3	38,1	14,3	4,8
50. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	28,6	33,3	19	9,5	9,5
51. Nesta instituição, nada é feito sem a autorização do chefe.	9,5	19	19	33,3	19
52. Nesta instituição existe uma fiscalização permanente do chefe.	4,8	19	38,1	23,8	14,3

Fonte: Elaborado pela autora.

Neste fator, também houve uma grande variância nas respostas dadas pelos técnico-administrativos. A maioria dos itens teve maior pontuação na Nem Concordo Nem Discordo (NCND), “coluna do meio”, o que pode enviar os resultados neste fator “Controle/Pressão”. Estes itens dizem respeito ao controle feito pela instituição com horários, frequência e pelo controle realizado pelas chefias sobre os funcionários.

Nos demais itens, percebe-se que há uma percepção positiva sobre o ambiente de trabalho, pois os técnico-administrativos não percebem o seu local de trabalho como um lugar onde há excessiva vigilância e cobrança sobre eles. Também percebem seu local de trabalho como um ambiente em que é preciso cumprir prazos e pedir autorizações das chefias para se realizar as atividades.

Tabela 10: Variáveis Relacionadas ao Fator de Análise “Coesão entre Colegas”

AFIRMATIVAS	DT	D	NCND	C	CT
53. As relações entre as pessoas desse setor são de amizade.	4,8	9,5	33,3	28,6	23,8
54. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	9,5	4,8	42,9	33,3	9,5
55. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.		9,5	4,8	66,7	19
56. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.	4,8	4,8	28,6	57,1	4,8
57. Nesta instituição, os funcionários recebem bem um novo colega.			19	57,1	23,8
58. Existe integração entre colegas e funcionários nesta instituição.		9,5	9,5	66,7	14,3
59. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	9,5	14,3	19	52,4	4,8

Fonte: Elaborado pela autora.

O fator de análise “Coesão entre Colegas” (Tabela 10) foi o que obteve melhor avaliação dos técnico-administrativos. Em relação à coesão entre os colegas, a grande maioria dos respondentes percebe que há no ambiente de trabalho cooperação e integração entre os funcionários, havendo um clima organizacional positivo neste aspecto. Além disso, a maioria coloca que há uma boa recepção para novos funcionários, sendo que estes encontram auxílio e apoio nos mais antigos.

Apenas duas questões destoam desta boa avaliação, que são ajuda do colega quando se comete um erro e a percepção de que estas relações são de amizade. Pode-se levantar a hipótese de que nestas situações, a atitude dos colegas ainda não é a esperada, apesar de em outra questão a maioria dos respondentes ter afirmado que se sentem à vontade para compartilhar problemas pessoais com alguns colegas de trabalho.

## 6. CONCLUSÃO

A pesquisa de Clima Organizacional é uma importante ferramenta para se conhecer a realidade de trabalho dos funcionários e para compreender como estes percebem este ambiente.

Esta pesquisa, realizada no Centro Pedagógico – UFMG, cumpriu seu objetivo de analisar o clima organizacional existente na instituição entre os técnico-administrativos, avaliando os fatores que contribuem para um clima positivo ou negativo no ambiente de trabalho.

Os fatores analisados de acordo com Martins (2008) (Apoio da chefia e da organização, Recompensa, Conforto Físico, Controle/pressão, Coesão entre colegas) obtiveram respostas muito variadas, o que torna difícil concluir se o clima organizacional é positivo ou negativo.

Percebe-se que existem fatores que contribuem para um bom ambiente de trabalho, de acordo com a percepção dos técnico-administrativos, enquanto outros fatores não são bem avaliados pelos trabalhadores, fazendo com que o clima organizacional seja negativo.

Pode-se afirmar que os técnico-administrativos percebem o seu ambiente de trabalho como um local onde há uma boa relação com os colegas de trabalho, havendo compreensão e parceria sempre que necessário. Existe na instituição apoio e integração no grupo, sendo que este consegue resolver os conflitos de forma positiva. Este fator é significativo para manter o clima organizacional positivo no Centro Pedagógico. Além disso, outro ponto importante é que os técnicos percebem o seu ambiente de trabalho como sem pressão excessiva por parte das chefias, sendo que estas parecem saber apoiar e valorizar o trabalho dos seus subordinados. Segundo a percepção dos funcionários, o Centro Pedagógico também possui um local de trabalho com conforto físico, que atende às necessidades dos trabalhadores.

Entretanto, existem alguns fatores que precisam ser trabalhados pela instituição para melhorar a percepção dos funcionários, ou seja, melhorar o clima organizacional. Segundo os técnico-administrativos, eles não participam das decisões da instituição, não são comunicados das mudanças e não costumam ser ouvidos nas proposições feitas. Este é um item importante, pois é preciso que o funcionário perceba que ele é valorizado e ouvido pela instituição para trabalhar bem, com produtividade e satisfação. Aliado a este item, os funcionários também não percebem que são valorizados e reconhecidos pelo seu desempenho, não havendo relação entre o quanto se trabalha e com qual qualidade e a valorização deles.

Muitas variáveis obtiveram a maioria das respostas Nem Concordo Nem Discordo (NCND), o que dificulta uma melhor avaliação e interpretação destes resultados, enviesando-os. Estas respostas podem ter acontecido por uma questão de se responder pela tendência na “coluna do meio”, ou mesmo ser uma forma de não se manifestar sobre alguns assuntos que possam ser polêmicos ou de dificuldades do respondente.

É importante que novos trabalhos sejam desenvolvidos, utilizando-se outros instrumentos e métodos de análise, para se verificar estes resultados e contribuir com novos olhares sobre a realidade de trabalho no Centro Pedagógico. É fundamental se criar estratégias para aumentar a valorização e participação dos técnico-administrativos na organização e planejamento das ações desenvolvidas, fazendo com que o clima organizacional melhore, aumentando a satisfação e produtividade de todos.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARANA, A. M. F. R. Clima Organizacional e Integração no Trabalho: um estudo de caso em escolas de Ensino Fundamental. In, **XIII SEMEAD**, São Paulo-SP, 2010.

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

BISOGNIN, M.; NICOLAU A. S.; GRACIOLI, C. Estudo de caso: Clima Organizacional de uma Instituição De Ensino. In: **XVII ENANGRAD**, São Luís, Maranhão, 2006.

BONFIM, T. M.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M.. Satisfação e Motivação no Trabalho dos Servidores Públicos de uma Prefeitura de Pequeno Porte do Estado do Paraná – Uma Análise a partir do Clima Organizacional. In, **XIII SEMEAD**, São Paulo-SP, 2010.

KOLB, D.; RUBIN, I. M.; McINTYRE, J. M. **Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2000.

LUZ, J. P. **Metodologia para Análise de Clima Organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. 2001. 435p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 29-40.

MELLO, M. S. O. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa HERBARIUM**. 2004. 431p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

OLIVEIRA, D. A. et.al. Diagnóstico de Clima Organizacional: Estudo Exploratório no Setor Químico. In: **X Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação**, Universidade do Vale do Paraíba, 2006.

PUENTE-PALACIOS, K.; FREITAS, I. A. Clima Organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **O&S**, v.13, n.38, p. 45-57, Julho/Setembro. 2006 .

SILVA, N. T. **Clima Organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior de Brasília**, 2003. 138p. Dissertação (Mestrado Engenharia de Produção - Gestão da Qualidade e Produtividade com ênfase em Planejamento) -, Florianópolis.

SILVA, R. K. A.; DORNELAS, M. A.; SANTOS, W. S. Fatores que Definem o Clima Organizacional entre os Servidores Técnico – Administrativos do Cefet Bambuí. In: **I Jornada Científica e VI FIPA do CEFET Bambuí**, Bambuí, 2008.



## **ANEXOS**

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**

**TERMO DE ESCLARECIMENTO**

O Diagnóstico de Clima Organizacional tem por objetivo buscar uma visão ampliada acerca da percepção dos técnicos administrativos do Centro Pedagógico da UFMG, de sua realidade de trabalho e dos vários aspectos da Instituição.

Será necessário responder um questionário e participar de um grupo focal, os quais não implicam em custos, riscos ou desconfortos.

Em caso de dúvida em relação a este documento, você pode entrar em contato com Felícia Maria Pereira dos Santos, responsável por esta pesquisa, através do telefone 3409-5178 ou pelo e-mail feliciapsic@yahoo.com.br

---

Felícia Maria Pereira dos Santos

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE, APÓS ESCLARECIMENTO**

Eu, \_\_\_\_\_,  
( nome do voluntário)

RG \_\_\_\_\_, li e/ou ouvi o esclarecimento acima e compreendi para que serve o estudo e qual procedimento ao qual serei submetido. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação a qualquer momento e concordo em participar voluntariamente da pesquisa. Sei que meu nome não será divulgado, não terei despesas e não receberei dinheiro para participar do estudo. Além disso, permito a divulgação dos dados da pesquisa em publicação, garantindo o anonimato dos participantes.

\_\_\_\_\_  
(Cidade)

\_\_\_\_\_  
(Assinatura do participante)

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
(Data)

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**  
**CENTRO PEDAGÓGICO – UFMG**

Caro(a) servidor(a),

Este questionário tem por objetivo buscar uma visão ampliada acerca da percepção dos técnico-administrativos do Centro Pedagógico, de sua realidade de trabalho e dos vários aspectos da Instituição.

Este questionário subsidiará a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Especialização em Gestão Estratégica, ênfase em Gestão de Pessoas, a ser apresentado ao Centro de Pesquisa em Administração da UFMG – CEPEAD -, que buscará analisar o Clima Organizacional existente no contexto de trabalho dos técnico-administrativos do Centro Pedagógico da UFMG.

O questionário é composto de duas sessões, sendo que cada uma vem precedida de instruções de como deve ser respondida. É muito fácil respondê-lo!

Não existem respostas certas ou erradas, o importante é que você dê sua opinião. Use de toda a sinceridade para que o questionário possa retratar, o mais fielmente possível, sua realidade de trabalho.

Por favor, não deixe nenhuma questão sem resposta. Caso queira marcar outra questão, circule a errada e escreva “nulo” ao lado, marcando a certa posteriormente.

**Suas respostas serão totalmente confidenciais e anônimas. Serão analisadas de forma agrupada e em conjunto com outras obtidas na pesquisa do clima organizacional.**

Desde já agradeço a sua colaboração!

---

Felícia Maria Pereira dos Santos

## QUESTIONÁRIO

### **PARTE 1 – Dados pessoais e ocupacionais do respondente.**

Prezado técnico-administrativo, esta parte do questionário busca informações sobre você. Leia atentamente a cada pergunta e responda marcando com um X na alternativa mais adequada ou preenchendo os espaços apropriados.

01 – Sexo:

( ) Masculino    ( ) Feminino

02 – Idade:

- ( ) Até 25 anos
- ( ) De 26 a 30 anos
- ( ) De 31 a 35 anos
- ( ) De 36 a 40 anos
- ( ) De 41 a 45 anos
- ( ) Acima de 45 anos

03 – Estado civil:

- ( ) Solteiro(a)
- ( ) Casado(a)
- ( ) Separado(a), Divorciado(a) ou Desquitado(a)
- ( ) Viúvo(a)
- ( ) Vive junto sem laços matrimoniais
- ( ) Outro \_\_\_\_\_

04 – Indique o seu grau de escolaridade mais elevado:

- ( ) Ensino Fundamental incompleto
- ( ) Ensino Fundamental completo
- ( ) Ensino Médio incompleto
- ( ) Ensino Médio completo
- ( ) Superior incompleto
- ( ) Superior completo

( ) Especialização

( ) Mestrado

( ) Doutorado

( ) Pós-Doutorado

05 – Há quanto tempo você trabalha na instituição?

( ) Menos de 1 ano

( ) De 1 a 5 anos

( ) De 6 a 10 anos

( ) De 11 a 15 anos

( ) De 16 a 20 anos

( ) Mais de 20 anos

## Parte 2 – Clima Organizacional

Neste questionário você vai encontrar uma série de frases que descrevem características das instituições e que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho. Por favor, avalie o quanto estas características descrevem onde você trabalha.

Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e marque com um X ou circule o número que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

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

AFIRMATIVAS	RESPOSTAS				
01. O meu setor é informado das decisões que o envolvem.	1	2	3	4	5
02. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	1	2	3	4	5
03. O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.	1	2	3	4	5
04. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são	1	2	3	4	5

orientadas até o fim pelo chefe.					
05. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.	1	2	3	4	5
06. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	1	2	3	4	5
07. As mudanças são acompanhadas pelas chefias.	1	2	3	4	5
08. As mudanças nesta instituição são informadas aos funcionários.	1	2	3	4	5
09. Nesta instituição, as dúvidas são esclarecidas.	1	2	3	4	5
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.	1	2	3	4	5
11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	1	2	3	4	5
12. As mudanças nesta instituição são planejadas.	1	2	3	4	5
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela instituição.	1	2	3	4	5
14. Aqui, novas idéias melhoram o desempenho dos funcionários.	1	2	3	4	5
15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	1	2	3	4	5
16. Nesta instituição, os funcionários têm participação nas mudanças.	1	2	3	4	5
17. O chefe tem respeito pelo funcionário.	1	2	3	4	5
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	1	2	3	4	5
19. Nesta instituição, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	1	2	3	4	5
20. A instituição aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	1	2	3	4	5
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da instituição.	1	2	3	4	5
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	1	2	3	4	5
23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	1	2	3	4	5

24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	1	2	3	4	5
25. Nesta instituição, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	1	2	3	4	5
26. Esta instituição se preocupa com a saúde de seus funcionários.	1	2	3	4	5
27. Esta instituição valoriza o esforço dos funcionários.	1	2	3	4	5
28. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro de suas expectativas.	1	2	3	4	5
29. O trabalho bem feito é recompensado.	1	2	3	4	5
30. Para premiar o funcionário, esta instituição considera a qualidade do que ele produz.	1	2	3	4	5
31. Os funcionários desta instituição têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	1	2	3	4	5
32. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	1	2	3	4	5
33. Nesta instituição, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	1	2	3	4	5
34. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	1	2	3	4	5
35. O ambiente físico de trabalho é agradável.	1	2	3	4	5
36. Nesta instituição, o local de trabalho é arejado.	1	2	3	4	5
37. Nesta instituição, existem equipamentos que previnem os perigos no trabalho.	1	2	3	4	5
38. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
39. Esta instituição demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	1	2	3	4	5
40. O setor de trabalho é limpo.	1	2	3	4	5
41. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	1	2	3	4	5
42. Nesta instituição, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	1	2	3	4	5

43. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	1	2	3	4	5
44. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	1	2	3	4	5
45. Nesta instituição, tudo é controlado.	1	2	3	4	5
46. Esta instituição exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	1	2	3	4	5
47. A freqüência dos funcionários é controlada com rigor por esta instituição.	1	2	3	4	5
48. Aqui, o chefe usa as regras da instituição para punir os funcionários.	1	2	3	4	5
49. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	1	2	3	4	5
50. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	1	2	3	4	5
51. Nesta instituição, nada é feito sem a autorização do chefe.	1	2	3	4	5
52. Nesta instituição existe uma fiscalização permanente do chefe.	1	2	3	4	5
53. As relações entre as pessoas desse setor são de amizade.	1	2	3	4	5
54. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	1	2	3	4	5
55. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	1	2	3	4	5
56. Aqui nesta instituição, existe cooperação entre os colegas.	1	2	3	4	5
57. Nesta instituição, os funcionários recebem bem um novo colega.	1	2	3	4	5
58. Existe integração entre colegas e funcionários nesta instituição.	1	2	3	4	5
59. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	1	2	3	4	5



