

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (FEAC)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MESTRADO
NACIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
EM REDE NACIONAL (PROFIAP)

Rogério Lira Silva

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE MULTIVARIADA DA PERCEPÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DE ALAGOAS**

Maceió

2019

ROGÉRIO LIRA SILVA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE MULTIVARIADA DA PERCEPÇÃO DOS
FUNCIONÁRIOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DE ALAGOAS**

Trabalho de conclusão final apresentado à Universidade Federal de Alagoas (Ufal), como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Luciana Peixoto Santa Rita

Maceió

2019

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecária Responsável: Helena Cristina Pimentel do Vale – CRB4 - 661

S586c Silva, Rogério Lira.

Clima organizacional: análise multivariada da percepção dos funcionários técnico administrativos da Universidade Federal de Alagoas / Rogério Lira Silva. – 2019.

78p. : il.

Orientadora: Luciana Peixoto Santa Rita.

Dissertação (mestrado profissional em Administração Pública em Rede nacional) – Universidade Federal de Alagoas. Centro de Ciências Sociais e Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração pública, Maceió, 2019.

1. Clima organizacional. 2. Instituições de ensino superior – Brasil.
3. Servidores públicos. 4. Análise multivariada. 5. Survey. I. Título.

CDU: 35.088.7:378-057.34



FOLHA DE APROVAÇÃO

ROGÉRIO LIRA SILVA

CLIMA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE MULTIVARIADA DA PERCEPÇÃO
DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE ALAGOAS

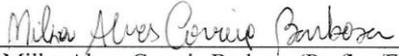
Dissertação apresentada à Universidade Federal de Alagoas como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Aprovada em:

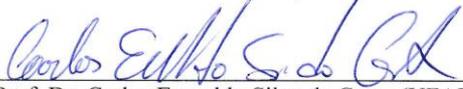
Maceió, 03 de abril de 2019.



Prof.^a. Dr.^a. Luciana Peixoto Santa Rita (Profiap/FEAC/UFAL)



Dr.^a Milka Alves Correia Barbosa (Profiap/FEAC/UFAL)



Prof. Dr. Carlos Everaldo Silva da Costa (UFAL)

Prof. Dr. José Fernando Souto Junior (Profiap/UNIVASP)

A Deus, pela Vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força e coragem de enfrentar os desafios diários, por me dar disposição para “atravessar” madrugadas estudando e aprendendo um pouco mais. Pelos sonhos que, mesmo diante das adversidades, continuam. Pelo otimismo e disposição para seguir em busca de meus objetivos. Pela fé, que nunca me deixou desistir. Aos meus pais, Inez e Gedinaldo, pelo incentivo e encorajamento e pela lição de vida e exemplos de honestidade e simplicidade. Aos irmãos, Carlos, Alexandre, Isabela e Lucas, que sempre estão dispostos a ajudar e unir forças nos momentos mais necessários. À minha professora e orientadora, Profa. Dra. Luciana Santa Rita, por acreditar que sou capaz e me tirar da zona de conforto, incentivando-me sempre a buscar caminhos promissores. A todos os meus professores do Mestrado Profissional em Administração Pública, pelos ensinamentos. Aos meus colegas e amigos de turma, pelo companheirismo, pelas discussões, pelos debates acalorados e pelas amizades que surgiram. Aos meus amigos e colegas de trabalho, pelo companheirismo, pela compreensão e pelo apoio de sempre, em nome de Fernanda. Agradeço, ainda, a todos os funcionários que se disponibilizaram a participar da pesquisa.

“Os sonhos precisam de persistência e coragem para serem realizados. Nós os regamos com nossos erros, fragilidades e dificuldades. Quando lutamos por eles, nem sempre as pessoas que nos rodeiam nos apoiam e nos compreendem. Às vezes somos obrigados a tomar atitudes solitárias, tendo como companheiros apenas nossos próprios sonhos”.

(Augusto Cury)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo realizar a análise do clima organizacional a partir da percepção dos funcionários técnico-administrativos da Universidade Federal de Alagoas (Ufal), utilizando-se de técnicas multivariadas para verificação de fatores capazes de explicar o construto clima organizacional. A investigação surge da necessidade de buscar respostas para o seguinte questionamento: como é percebido o clima organizacional na Ufal a partir da ótica dos funcionários técnico-administrativos da instituição? Metodologicamente, esta pesquisa foi classificada como descritiva, com abordagem quantitativa, e a coleta de dados foi realizada por meio de levantamento ou *survey*. Os dados foram coletados nos meses de outubro, novembro e dezembro de 2018, em todos os *campi* da Ufal, por meio eletrônico. A amostra não-probabilística foi definida em 294 questionários, em uma população de 1.246 funcionários, com margem de erro de 4,84% e nível de confiança em 95%. Nos resultados, a avaliação dos fatores e categorias que possuem importantes reflexos sobre o construto clima organizacional é predominantemente positiva. Na análise fatorial, foram realizados os testes de normalidade dos dados, com 22 variáveis. O Teste KMO e o Teste de Esfericidade de Bartlett apresentaram resultados de normalidade da amostra, com KMO 0,930 e Sig. 0,00. A matriz de anti-imagem demonstrou elevado KMO individual das variáveis, todos próximos de 1. A matriz de comunalidade resultou em valores que apontaram para o modelo adequado, com valores superiores a 0.50 em todas as variáveis. Já na matriz de variância total explicada, verificou-se que o novo modelo consegue explicar 71,32% da variância dos dados originais. Nas conclusões, os dados permitiram a identificação do índice do clima organizacional positivo (3,41) da Ufal, bem como das categorias imagem e avaliação institucional (3,41), desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos (3,17), organização e condições de trabalho (3,16), relacionamento interpessoal (3,70), sucessão político-administrativa (3,36) e satisfação pessoal (3,67). Sugere-se que outras pesquisas sejam realizadas e contemplem as categorias dos docentes e discentes, para que se chegue mais próximo da real percepção do clima organizacional no âmbito da Universidade Federal de Alagoas e, ainda, a aplicação do modelo reduzido neste trabalho, para que se verifiquem a consistência dos resultados, o grau de explicação dos fenômenos e sua adequabilidade.

Palavras-chave: Clima organizacional. Instituições de Ensino Superior. Análise Multivariada. *Survey*.

ABSTRACT

This work aims to analyze the organizational climate of Universidade Federal de Alagoas (Alagoas Federal University, UFAL) from the de point of view of the technical-administrative employees using multivariate techniques to verify factors to explain the organizational climate construct. This research becomes from the need to seek answers to the following question: how is the organizational climate perceived at UFAL from the perspective of institution's technical-administrative staff? The methodology applied in this research is the descriptive one with a quantitative approach, and the data collection was performed through the Survey Method. The data were collected in October, November and December of 2018 in all the *campi* of UFAL by electronic means. The non-probability sampling was defined in 294 questionnaires in a population of 1,246 employees with margin of error 4.84% and confidence level 95%. By observing the results we could perceive that the evaluation of important reflexes of factors and categories on the organizational climate construct is predominantly positive. About the factorial analysis, the data normality tests were performed with 22 variables. KMO Test and Bartlett's Test of Sphericity showed normal sample results with KMO 0.930 and Sig. 0.00. The Anti-Image Matrix demonstrated high individual KMO of the variables, all of them close to 1. The Commonality Matrix resulted in values that pointed to the appropriate model with values greater than 0.50 in all the variables. It was verified in the Matrix of Total Variance that the new model can explain 71.32% of the variance from the original data. In the conclusions we can observe the data allowed the identification of the positive organizational climate (3.41) at UFAL as well as of the image categories and institutional evaluation (3.41), human resource development, benefits and incentives (3.17), organization and working conditions (3.16), interpersonal relationship (3.70), political-administrative succession (3.36) and personal satisfaction (3.67). We suggest that other researches be carried out and contemplate the categories of professors and students in order to get closer to the real perception of the organizational climate within the scope of Universidade Federal de Alagoas. We also suggest the application of the reduced model of this work to verify the consistency of the results, the degree of explanation of the phenomena and their suitability.

Keywords: Organizational Climate. Higher Education Institutions. Multivariate Analysis. Survey Method.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA 1 - Modelo teórico da pesquisa | 54 |
| FIGURA 2 - Organograma da Universidade Federal de Alagoas (Ufal) | 70 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Patrimônio imóvel da Ufal | 72 |
| Tabela 2 - Distribuição dos índices da categoria imagem e avaliação institucional | 83 |
| Tabela 3 - Distribuição dos índices categoria desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos..... | 83 |
| Tabela 4 - Distribuição dos índices da categoria organização e condições de trabalho | 84 |
| Tabela 5 - Distribuição dos índices da categoria relacionamento interpessoal | 84 |
| Tabela 6 - Distribuição dos índices da categoria sucessão político-administrativa..... | 85 |
| Tabela 7 - Distribuição dos índices da categoria satisfação pessoal | 86 |
| Tabela 8 - Distribuição dos índices de classificação do clima | 86 |
| Tabela 9 - Testes de KMO e Bartlett..... | 88 |
| Tabela 10 - Anti-Image Correlation (correlação de anti-imagem) | 88 |
| Tabela 11 - Matriz de comunalidade, análise fatorial..... | 89 |
| Tabela 12 - Variância total explicada, análise fatorial | 90 |
| Tabela 13 - Testes de KMO e Bartlett, análise fatorial | 91 |
| Tabela 14 - Anti-Image Correlation (correlação de anti-imagem), análise fatorial | 91 |
| Tabela 15 - Matriz de comunalidade, análise fatorial..... | 92 |
| Tabela 16 - Variância total explicada, análise fatorial | 92 |
| Tabela 17 - Testes de KMO e Bartlett, análise fatorial | 93 |
| Tabela 18 - Anti-Image Correlation (correlação de anti-imagem), análise fatorial | 93 |
| Tabela 19 - Matriz de comunalidade, análise fatorial..... | 94 |
| Tabela 20 - Variância total explicada, análise fatorial | 95 |
| Tabela 21 - Matriz de componente rotativa ^a , análise fatorial | 96 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1 - Conceito de clima organizacional dado pelos principais autores utilizados na pesquisa | 34 |
| Quadro 2 - Classificação dos tipos de clima organizacional pelos principais autores.. | 38 |
| Quadro 3 - Classificação dos tipos de clima e seus efeitos | 39 |
| Quadro 4 - Principais modelos de pesquisa em clima organizacional | 42 |
| Quadro 5 - Modelos de pesquisa em clima organizacional..... | 43 |
| Quadro 6 - Fatores e seus conceitos, de acordo com Rizatti (1995) | 47 |
| Quadro 8 - Fatores e questões da pesquisa..... | 64 |
| Quadro 9 - Procedimentos de verificação de adequabilidade dos dados | 67 |
| Quadro 10 - Órgãos internos da Universidade Federal de Alagoas | 71 |
| Quadro 11 - Plano de Ação da Ufal | 100 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|-----|
| Quadro 1 - Conceito de clima organizacional dado pelos principais autores utilizados na pesquisa | 34 |
| Quadro 2 - Classificação dos tipos de clima organizacional pelos principais autores.. | 38 |
| Quadro 3 - Classificação dos tipos de clima e seus efeitos | 39 |
| Quadro 4 - Principais modelos de pesquisa em clima organizacional | 42 |
| Quadro 5 - Modelos de pesquisa em clima organizacional..... | 43 |
| Quadro 6 - Fatores e seus conceitos, de acordo com Rizatti (1995) | 47 |
| Quadro 8 - Fatores e questões da pesquisa..... | 64 |
| Quadro 9 - Procedimentos de verificação de adequabilidade dos dados | 67 |
| Quadro 10 - Órgãos internos da Universidade Federal de Alagoas | 71 |
| Quadro 11 - Plano de Ação da Ufal | 100 |

LISTA DE APÊNDICES

| | |
|---|-----|
| APÊNDICE A - Autorização formal dada pelo autor do instrumento (UFAL, 2018) | 116 |
| APÊNDICE B - Autorização para realização da pesquisa (UFAL, 2018)..... | 117 |
| APÊNDICE C - Autorização do Comitê de Ética em Pesquisa (UFAL, 2018)..... | 120 |
| APÊNDICE D - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (UFAL, 2018) | 121 |
| APÊNDICE E - Declaração de cumprimento das normas e resoluções (UFAL, 2018) | 122 |
| APÊNDICE F - Declaração de responsabilidade do pesquisador (UFAL, 2018)..... | 123 |

LISTA DE ANEXOS

| | |
|---|-----|
| ANEXO A - Instrumento de coleta de dados: questionário (UFAL, 2018)..... | 124 |
| ANEXO B - Correlações entre as questões, os fatores e as categorias do clima organizacional (UFAL, 2018)..... | 136 |
| ANEXO C - Quantitativo de funcionários técnico-administrativos distribuídos por unidade ou setor de lotação (UFAL, 2018) | 138 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|---------------------|---|
| A. C. Simões | Campus Aristóteles Calazans Simões |
| AG | Auditoria-Geral |
| Ascom | Assessoria de Comunicação |
| Asii | Assessoria de Intercâmbio Internacional |
| BC | Biblioteca Central |
| Biocen | Biotério Central |
| CCBI | Centro de Ciências Biológicas |
| Ccen | Centro de Ciências Exatas e Naturais |
| CCSA | Centro de Ciências Sociais Aplicadas |
| Ceca | Centro de Ciências Agrárias |
| Cedu | Centro de Educação |
| Cejur | Centro de Ciências Jurídicas |
| CEP | Conselho de Ensino e Pesquisa |
| CHLA | Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes |
| Cied | Coordenadoria Institucional de Ensino a Distância |
| CO | Clima Organizacional |
| Consuni | Conselho Universitário |
| CPA | Comissão Própria de Avaliação |
| Csau | Centro de Ciências da Saúde |
| Ctec | Centro de Tecnologia |
| Cura | Conselho de curadores |
| DCF | Departamento de Contabilidade e Finanças |
| DRCA | Departamento de Registro e Controle Acadêmico |
| Edufal | Editora Universitária |
| ERG | Estatuto e Regimento-Geral |
| ERI | Estatuto e Regimento Interno |
| Esenfar | Escola de Enfermagem e Farmácia |
| Excel | Microsoft Office Excel |
| Fale | Faculdade de Letras |
| Famed | Faculdade de Medicina |
| Fanut | Faculdade de Nutrição |
| FAU | Faculdade de Arquitetura e Urbanismo |

| | |
|--------------------|---|
| FDA | Faculdade de Direito |
| Feac | Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade |
| FIA | Fundação Instituto de Administração |
| Foufal | Faculdade de Odontologia |
| FSSO | Faculdade de Serviço Social |
| GRH | Gestão de Recursos Humanos |
| HU | Hospital Universitário |
| HUPAA | Hospital Universitário Prof. Alberto Antunes |
| IC | Instituto de Computação |
| Icat | Instituto de Ciências Atmosféricas |
| ICBS | Instituto de Ciências Biológicas e da Saúde |
| Ichca | Instituto de Ciências Humanas, Comunicação e Artes |
| ICS | Instituto de Ciências Sociais |
| IES | Instituições de Ensino Superior |
| IF | Instituto de Física |
| IG | Índice-Geral |
| Igdema | Instituto de Geografia, Desenvolvimento e Meio Ambiente |
| IM | Instituto de Matemática |
| IP | Instituto de Psicologia |
| IQB | Instituto de Química e Biotecnologia |
| Mept | Melhores Empresas para Trabalhar |
| NAC | Núcleo de Acessibilidade |
| NDI | Núcleo de Desenvolvimento Infantil |
| Neps/Copeve | Núcleo Executivo de Processos Seletivos |
| NTI | Núcleo de Tecnologia da Informação |
| PAC | Plano Anual de Capacitação |
| PGF | Procuradoria-Geral Federal da Ufal |
| Proest | Pró-reitoria Estudantil |
| Proex | Pró-reitoria de Extensão |
| Progep | Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho |
| Proginst | Pró-reitoria de Gestão Institucional |
| Prograd | Pró-reitoria de Graduação |
| Propep | Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação |
| RH | Recursos Humanos |

| | |
|---------------|---|
| RU | Restaurante Universitário |
| Secs | Secretaria Executiva dos Conselhos Superiores |
| Sinfra | Superintendência de Infraestrutura |
| SPSS | Statistical Package for the Social Sciences |
| UAs | Unidades Acadêmicas |
| UAB | Universidade Aberta do Brasil |
| Ufal | Universidade Federal de Alagoas |
| UFPB | Universidade Federal da Paraíba |
| UFRN | Universidade Federal do Rio Grande do Norte |
| UFRS | Universidade Federal do Rio Grande do Sul |
| UFSC | Universidade Federal de Santa Catarina |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 21 |
| 1.1 | Contextualização | 21 |
| 1.2 | Problema de pesquisa | 26 |
| 1.3 | Justificativa | 27 |
| 1.4 | Objetivo geral | 30 |
| 1.5 | Objetivos específicos | 30 |
| 1.6 | Estrutura do trabalho | 30 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 31 |
| 2.1 | Clima organizacional | 31 |
| 2.2 | Histórico do construto | 31 |
| 2.3 | Conceito de clima organizacional | 34 |
| 2.4 | Tipos de clima organizacional | 37 |
| 2.5 | Modelos de pesquisa em clima organizacional | 40 |
| 2.6 | Principais fatores para modelos de pesquisa em clima organizacional | 43 |
| 2.7 | Modelo de Rizzatti (1995) | 46 |
| 2.8 | Modelo teórico da pesquisa | 53 |
| 3 | METODOLOGIA | 56 |
| 3.1 | Caracterização da pesquisa | 56 |
| 3.2 | Estudo descritivo | 57 |
| 3.3 | Método ou técnica de levantamento ou <i>survey</i> | 58 |
| 3.4 | Instrumento de coleta | 59 |
| 3.5 | Abordagem quantitativa | 60 |
| 3.6 | População e amostra | 60 |
| 3.7 | Análise dos dados | 63 |
| 3.7.1 | Procedimentos para análise dos índices gerais dos fatores e das categorias | 63 |
| 3.7.2 | Procedimentos para análise fatorial | 65 |
| 4 | DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL | 68 |
| 4.1 | Universidade Federal de Alagoas (Ufal) | 68 |
| 5 | ANÁLISE DOS RESULTADOS | 76 |
| 5.1 | Dados sociodemográficos – Sexo | 76 |
| 5.2 | Dados sociodemográficos – Faixa etária | 77 |
| 5.3 | Dados sociodemográficos – Tempo de serviço | 77 |
| 5.4 | Dados sociodemográficos – Nível de escolaridade | 78 |
| 5.5 | Dados sociodemográficos – Carga horária semanal | 78 |
| 5.6 | Análise descritiva dos índices das categorias do clima organizacional – medida de tendência central: média | 79 |
| 5.7 | Medida de tendência central – moda – análise descritiva da distribuição dos índices das categorias do clima organizacional | 82 |
| 5.8 | Análise fatorial | 87 |
| 5.8.1 | Primeira fatorial com 31 variáveis | 87 |
| 5.8.2 | Segunda fatorial com 23 variáveis | 87 |
| 5.8.3 | Terceira fatorial com 22 variáveis | 91 |
| 5.9 | Plano de ação | 99 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 6 | CONCLUSÕES | 103 |
| 7 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 106 |
| 8 | CRONOGRAMA | 107 |
| | REFERÊNCIAS | 107 |
| | APÊNDICES | 116 |
| | Apêndice A - Autorização formal dada pelo autor do instrumento (UFAL, 2018)..... | 116 |
| | Apêndice B - Autorização para realização da pesquisa (UFAL, 2018)..... | 117 |
| | Apêndice C - Autorização do Comitê de Ética em Pesquisa (UFAL, 2018)..... | 120 |
| | Apêndice D - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (UFAL, 2018) | 121 |
| | Apêndice E - Declaração de cumprimento das normas e resoluções (UFAL, 2018) | 122 |
| | Apêndice F - Declaração de responsabilidade do pesquisador (UFAL, 2018)..... | 123 |
| | ANEXOS | 124 |
| | Anexo A - Instrumento de coleta de dados: questionário (UFAL, 2018)..... | 124 |
| | Anexo B - Correlações entre as questões, os fatores e as categorias do clima organizacional (UFAL, 2018) | 137 |
| | Anexo C - Quantitativo de funcionários técnico-administrativos distribuídos por unidade ou setor de lotação (UFAL, 2018) | 139 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Sabe-se que a principal fonte de mudança que atinge diretamente as organizações é resultado de reflexos da internacionalização das atividades em busca de uma economia global, ou seja, da globalização (GRIFFIN; MOORHEAD, 2016). Muito embora seja crescente a automação das atividades nas organizações, provocada, em especial, pela globalização, as pessoas continuam sendo um fator determinante para o crescimento das instituições. Nesse sentido, vê-se na literatura que é importante que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) das organizações, sejam elas públicas ou privadas, proporcione um ambiente de trabalho adequado para seus funcionários (TANIGUCHI; COSTA, 2009; ARABAC, 2010; NATÁRIO; ARAÚJO; COUTO; 2014; MORO et al., 2015; HEINZMANN; CURVO, 2017).

A atmosfera do ambiente de trabalho repercute no contentamento ou descontentamento dos funcionários e pode significar importantes reflexos na produtividade, eficiência e eficácia da organização (SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2014). A fim de identificar as principais variáveis que influenciam a produtividade e o bem-estar dos funcionários, diversos estudiosos, como Litwin e Stringer (1968), Campbell e Stanley (1970), Schneider (1975), La Follete e Sims (1975), Kolb, Rubin e McIntyre (1986), Sbragia (1983), Halpin e Grolf (1983), Peltz e Andrews (1990), Zohar (1990), Colossi (1991), Coda (1997), Tachizawa e Andrade (1999), Salgado Neto (2001), Rizzatti (2002), Luz (2003) e Silva (2003), dedicaram-se ao estudo do clima organizacional (CO).

Para esses autores, os fatores de (des)contentamento podem ser mensurados pela análise do CO, que, atualmente, tem sido utilizado como ferramenta pelas organizações que buscam promover o bem-estar dos seus funcionários. Por isso, as organizações que apresentam excelentes resultados nas pesquisas de clima organizacional tornam-se referência em ambientes adequados para o trabalho. Esse bem-estar tem impactado positivamente na produtividade do local (SCHNEIDER; EHRHART; MACEY, 2014; LIMA; AMORIM; FISCHER, 2015; BARROS; MELO, 2015).

Nos Estados Unidos e na Europa, por exemplo, o estudo do CO tem sido um indicador qualitativo, utilizado como critério de premiação das melhores organizações do mundo (REGIS FILHO, 2015). Já no Brasil, ação similar ocorre com a seleção de *As 150*

Melhores Empresas para Trabalhar (Mept), realizada pela revista *Você S/A*, da Editora Abril, em parceria com a Fundação Instituto de Administração (FIA), que realizam pesquisas qualiquantitativas com funcionários e gestores de organizações. Como resultado, a *Você S/A* apresenta, anualmente, as 150 organizações com melhores notas (EDITORA ABRIL, 2018).

No ano de 2018, a pesquisa foi realizada com funcionários e gestores de 2.280 empresas e os resultados foram divulgados pela *Época Negócios* e pela *Great Place to Work*. O objetivo dessa iniciativa é valorizar as organizações mais preocupadas com seus funcionários e envolve diretamente a análise da GRH, de maneira que é considerada uma das mais importantes pesquisas sobre clima organizacional no Brasil, abrangendo empresas privadas, instituições públicas, organizações sem fins lucrativos e cooperativas. A ressalva somente ocorre em relação ao regime de contratação, que deve ser o celetista. Não importa se é instituição pública ou privada, a metodologia é a mesma (EDITORA ABRIL, 2018).

A despeito de a pesquisa de clima organizacional ser um tema consideravelmente discutido, as primeiras delas tiveram origem nos Estados Unidos, na década de 1960, com os trabalhos realizados por Forehand e Gilmer (1964), que se debruçaram sobre problemas relacionados à conceituação e à mensuração do clima organizacional. Já no Brasil, tal tipo de pesquisa começou a ser realizada em 1974, com o trabalho de Saldanha (1974), que envolvia “o estudo da atmosfera organizacional e o bem-estar psíquico dos trabalhadores” (PEREIRA; PEREIRA, 2014; REGIS FILHO, 2015; CAMPOVERDE; PINEDA; ESPINOZA-FREIRE, 2017).

O estudo do clima organizacional em Instituições de Ensino Superior (IES) teve início nos anos 1980, por Moran e Volkwein (1988). Esse dado sinaliza a preocupação das IES que, até então, não tinham um olhar voltado para o clima, mesmo com características tão distintas de outras organizações que, *per se*, já justificariam a necessidade de conhecer a percepção de seus funcionários (SANTOS; VASQUEZ, 2012; VELA; GARRIDO; PÉREZ, 2016).

Nesse sentido, ainda nos anos 2000, Rizzatti (2002) já reconhecia que, muito embora apresentasse explicações sobre o comportamento organizacional, a preocupação teórica em relação ao clima organizacional ainda era incipiente, em especial nas universidades públicas, que também sofreram com reflexos da globalização e da reforma do aparelho do Estado.

Embora as pesquisas de clima organizacional em Instituições de Ensino Superior sejam escassas, o tema ainda desperta o interesse de estudiosos do comportamento organizacional, principalmente em identificar as variáveis que influenciam, direta ou indiretamente, a percepção dos funcionários sobre o ambiente em que trabalham. A identificação dessas variáveis permite aos gestores a realização da análise do clima organizacional, que envolve conhecer o ambiente psicossocial das organizações (SAAVEDRA-PORTALES et al., 2015; MOREIRA-MOREIRA, 2016; VELA; TELLES, 2016).

Nesse mesmo raciocínio, Martins (2008, p. 29) lembra que “clima organizacional é um conceito importante para a compreensão do modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento, as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização”. Por sua vez, Luz (2014) vai além e orienta que a pesquisa em clima organizacional deve ser uma das missões da organização, no intuito de identificá-la e traçar políticas organizacionais que consolidem condições adequadas de trabalho aos seus funcionários.

Já Griffin e Moorhead (2016) apontam que o clima organizacional se baseia nas percepções individuais que se padronizam e se repetem por atitudes e sentimentos que caracterizam a vida da organização. E Santos et al. (2016, p. 180) concluem que “[o] clima organizacional converteu-se em um construto cada vez mais essencial para apresentar as percepções das pessoas em relação às organizações em que trabalham” e ressaltam que “estudar e identificar o clima organizacional e os mecanismos que afetam os sentimentos dos membros de uma organização é a base para entender como a organização e suas práticas administrativas influenciam o interesse e o comportamento das pessoas”.

Sobre as pesquisas de clima organizacional em Instituições de Ensino Superior, Rizzatti (2002), que iniciou estudos em 1995, afirma que se estas organizações almejarem um clima organizacional profícuo, precisam desenvolver habilidades de liderança que fortaleçam as pessoas e sua capacitação. Neste tocante, sugere o autor que as Instituições de Ensino Superior avaliem o clima organizacional a partir de suas características e complexidades, identificando as variáveis e enfatizando as diferenças dessas características em relação a outras organizações, que apresentam influência na percepção dos seus funcionários sobre o ambiente em que laboram, sendo importante, a partir da identificação dessas variáveis, a realização de ações que possam melhorar o ambiente de trabalho.

Rizzatti (2002, p. 26-27) enfatiza, ainda, a relevância da análise do clima organizacional no âmbito das IES, destacando que é possível, a partir dessa análise,

[...] identificar onde se situam as grandes deficiências dessas organizações e mostrar em que direção possíveis esforços devem ser enviados na busca de soluções que venham a favorecer uma melhor integração e compatibilidade entre as metas individuais e organizacionais.

Já Goldchleger, Ivoglo e Colombo (2013) lembram que as Instituições de Ensino Superior, nas quais se incluem as universidades públicas, passaram a sofrer pressões do mercado, cada vez mais competitivo, que exige um perfil diferente dos seus funcionários, com maior autonomia e dinamismo. Para os referidos autores, essas instituições constituem-se em organizações de pessoas que devem ser capacitadas e exercer suas atividades satisfeitas, pois são as principais responsáveis pelo desenvolvimento da organização. Já Ribeiro (2017, p. 363) define a Instituição de Ensino Superior, em particular a universidade, como uma instituição complexa, com características que a distingue de outras organizações, inclusive outras também públicas.

Nesse sentido, Rizzatti diz que:

Nas universidades, um dos fatores que deve ser repensado relaciona-se com a melhoria no ambiente de trabalho e a satisfação dos seus múltiplos usuários em relação ao clima presente na instituição, **principalmente nas funções administrativas**. [...] Este repensar passa por **incorporações de técnicas modernas, preparação do pessoal de apoio e infraestrutura, e conscientização de seus agentes** para o processo de desenvolvimento institucional, principalmente quanto à forma continuada de melhorar o ambiente de trabalho proporcionando um clima favorável no trabalho. (RIZATTI, 2002, p. 14). [grifo nosso].

Nas palavras de Rizzatti (2002), as Instituições de Ensino Superior devem se preocupar com a qualidade do ambiente de trabalho e, para estabelecer condições adequadas e satisfatórias, com processos contínuos de capacitação, devem identificar os pontos fortes e fracos da organização. Isso pode ser feito por meio da pesquisa de clima organizacional. Lima, Leuch e Buss (2017, p. 13) afirmam que “a pesquisa de clima organizacional se torna também para as instituições de ensino superior uma ferramenta de gestão indispensável para bem gerir e garantir a sobrevivência neste mercado competitivo”. E Yang (2015) destaca que o desempenho nas Instituições de Ensino Superior em todo o mundo, na modernidade, tornou-se uma questão emergente e está entrelaçado à necessidade de análise do clima organizacional nessas empresas.

Assim, neste trabalho, o clima organizacional apresenta-se como subsídio à gestão dos recursos humanos. Isso se dá pela apresentação de um conjunto de variáveis

analisadas na pesquisa de clima organizacional, como, por exemplo, infraestrutura, recursos e relacionamentos interpessoais, entre outras. Autores como Silva, Azevedo e Pinho (2015) visualizam a pesquisa do clima como uma estratégia que os gestores de recursos humanos (RH) devem utilizar para identificação do índice de satisfação dos funcionários em relação a liderança, comunicação, motivação e trabalho em equipe, além de outros fatores que influenciam, positiva ou negativamente, o exercício das atividades.

Sobre esse assunto, Santos e Vásquez (2012, p. 56) apontam que Mujica de Gonzáles e Pérez de Maldonado (2007)

defendem a gestão do clima organizacional nas IES como uma referência para o processo de gestão universitária, pois, segundo eles, os indicadores ou dimensões abordadas pela análise de clima organizacional fornecem informações que são fundamentais a qualquer nível gerencial, e as percepções e sugestões dos indivíduos tornam-se a base de dados que retroalimenta o sistema institucional.

Nessa direção, Ribeiro (2013, p. 88) destaca que as Instituições de Ensino Superior se deparam com quatro desafios: os sociais, os culturais, os ambientais e os econômicos. Para a autora, a gestão deve concentrar esforços nos “impactos produzidos pela responsabilidade social”, ou seja, no funcionamento das instituições e na formação acadêmica. A referida autora ainda cita Vallaeys (2006), para dizer que os desafios sociais se desdobram em eixos que devem contemplar a gestão da organização e incluir a análise do clima organizacional.

Tomando-se por base que o clima organizacional pode servir de ferramenta da gestão de recursos humanos, neste trabalho, utilizou-se o modelo de análise de clima organizacional proposto por Rizzatti (1995) para a realização da análise do clima organizacional no âmbito da Universidade Federal de Alagoas (Ufal). O modelo de Rizzatti (1995) envolve a análise de seis categorias: *imagem da organização*; *desenvolvimento de recursos humanos*; *organização e condições de trabalho*; *relacionamento interpessoal*; *sucessão político-administrativa* e *satisfação pessoal*.

Essa decisão de utilizar o modelo de Rizzatti (1995) teve como base o fato de que esse instrumento, composto por seis categorias de análise, subdividido em 31 fatores, é tido, em outras pesquisas, como adequado para a análise do clima organizacional em Instituições de Ensino Superior, em especial as públicas, que é o caso da Ufal.

Dessa forma, muito embora o instrumento de pesquisa utilizado neste trabalho tenha sido elaborado em 1995, tem sido aplicado em outras pesquisas ao longo dos

últimos anos¹. No cenário nacional, o autor tornou-se referência pelas pesquisas relacionadas ao clima organizacional, sendo, desde suas primeiras publicações, em 1995, e em especial a partir de 2002, citado por diversos outros pesquisadores².

Bispo (2006, p. 263) assegura que o modelo de Rizzatti “é, portanto, um modelo completo e muito adequado para o levantamento do clima organizacional em universidades federais”. Já Barthasar (2014, p. 35) reconhece Rizzatti dentre “os autores pioneiros em pesquisa de clima”.

No âmbito da Ufal, algumas pesquisas de clima organizacional já foram realizadas, como é o caso de um estudo feito no Campus do Sertão, por Barros e Barbosa (2016), que envolveu uma amostra de 32 funcionários técnico-administrativos daquela unidade. No Hospital Universitário Prof. Alberto Antunes (HUPAA), em 2009, também foi aplicada pesquisa de clima organizacional. Além disso, outros modelos de pesquisas relacionados à satisfação dos funcionários também são realizados com frequência na universidade. É o caso, por exemplo, da Comissão Própria de Avaliação (CPA), que promove pesquisas de autoavaliação institucional, com o propósito de construir, permanentemente, o aperfeiçoamento de seus funcionários, discentes e da instituição, identificando suas potencialidades e fragilidades.

Pelo exposto, e considerando que na Ufal, *locus* de realização da fase empírica desta pesquisa, existem 1.769 funcionários efetivos, este trabalho foi construído avaliando-se a importância de identificar a percepção dos servidores e analisar o clima organizacional, com abordagem quantitativa e por meio de técnicas multivariadas.

1.2 Problema de pesquisa

Neste trabalho, a análise do clima organizacional em Instituições de Ensino Superior, enfatizada por autores como Vallaey (2006), Mujica de Gonzáles, Pérez de Maldonado (2007) e Rizzatti (2002), revela que as IES, enquanto constituídas por pessoas, materiais, finanças e tecnologia, dependem da ação humana para que possam cumprir suas atividades e alcançar suas metas e objetivos.

¹ Pesquisas que utilizaram o instrumento de Rizzatti (1995): Luchesi, Crespi e Camargo (2012); Santos et al. (2015); Gondim (2016); Curvo e Heinzmann (2017); Figuera (2017); Tybel (2018).

² Pesquisas que citam Rizzatti: Martins e Ferreira (2008); Santos e Vásquez (2011); Luchesi, Crespi e Camargo (2012); Moro (2013); Rosès (2013); Magallon (2014); Coda et al. (2014); Torterella e Rodrigues (2015); Garcia et al. (2017); Figuera (2017); Tybel (2018).

Nesse sentido, para Campoverde et al. (2017, p. 169), “clima organizacional ocupa um espaço relevante na gestão das organizações e estudá-lo se torna uma medida empírica para obter um alto desempenho no trabalho, elevar o compromisso e a cooperação entre as pessoas”.

Compreender a relação entre as pessoas e a organização, de modo a oportunizar aos funcionários condições adequadas de trabalho, reflete diretamente na produtividade organizacional. É nessa direção que a investigação do clima organizacional se apresenta como uma ferramenta para que a instituição tenha o mapeamento de variáveis que interferem na produtividade, performance e satisfação de seus funcionários e, em consequência, refletem no desempenho da organização.

Nesse sentido, Rodrigues et al. (2016, p. 34), citando Luz (2003), afirmam que

a estratégia mais ampla para avaliação do ambiente interno das organizações é a pesquisa de clima organizacional, visto que fornece informações necessárias para a identificação de oportunidades, possibilitando que a gestão elabore planos de ações e realize mudanças no ambiente de trabalho, e conseqüentemente, tem como resultado melhoria do desempenho de seus funcionários.

Nas Instituições de Ensino Superior, conforme Rizzatti (2002), a percepção dos funcionários pode ser realizada pela análise de diversos fatores, como a imagem organizacional, o desenvolvimento de recursos humanos, os benefícios, os incentivos, a organização e as condições de trabalho, o relacionamento interpessoal, a sucessão político-administrativa, o comportamento das chefias e a satisfação pessoal dos funcionários.

Esta pesquisa surge da necessidade de buscar respostas para o seguinte questionamento: *como é percebido o clima organizacional na Ufal a partir da ótica dos funcionários técnico-administrativos?*

1.3 Justificativa

Vários estudos já constataram que, além de evidenciar a satisfação do funcionário, a pesquisa do clima organizacional traz informações relacionadas à organização. A análise do clima organizacional pode revelar como a imagem da instituição é percebida por seus funcionários, se as políticas de recursos humanos têm atendido aos anseios funcionais, se as condições de trabalho são adequadas; pode, também, delinear o relacionamento interpessoal, o comportamento das chefias e, em especial, mensurar o

grau de satisfação dos funcionários. Dessa forma, esse conjunto de informações pode ser utilizado pela gestão da organização para tornar o ambiente de trabalho um espaço agradável.

Nesse sentido, Alves et al. (2015, p. 44) ressaltam a pesquisa do clima organizacional ao mencionar que:

A pesquisa de clima organizacional tem uma grande importância na gestão dos recursos humanos, pois é considerada uma ferramenta segura e objetiva que identifica os aspectos positivos e negativos que precisam ser mudados para melhoria do clima organizacional, que proporcionará à organização o aumento da qualidade e da produtividade e superação dos resultados.

Como já exposto anteriormente, o clima organizacional tem sido objeto de pesquisas no cenário nacional e internacional, mas, ao contrário do que ocorre nas organizações privadas, estas pesquisas têm sido negligenciadas na esfera pública, em especial nas Instituições de Ensino Superior. A esse respeito, tem-se que o sucesso ou o fracasso organizacional podem ser influenciados pela dedicação e pelo comprometimento dos funcionários (MUSAH et al., 2014; BURTON; LAURIDSEN; OBEL, 2004). A abordagem deste trabalho, com enfoque na gestão do clima organizacional em Instituições de Ensino Superior, apresenta relevante importância, como já dito por Rizzatti (2002, p. 14), “porque estuda o funcionamento da organização através de um elenco de variáveis entrelaçadas, fugindo assim à abordagem linear e unilateral”.

Santos e Vasquez (2012, p. 44) ressaltam que “no contexto das instituições de ensino superior, a busca por mecanismos que auxiliem no processo de avaliação e melhoria das condições de trabalho constitui-se uma necessidade, e deve ser um processo permanente”.

Dessa forma, fundamentando-se em diversas pesquisas com perspectivas empírica e teórica, valida-se o objetivo deste trabalho em identificar o clima organizacional da Ufal a partir da percepção dos funcionários técnico-administrativos, utilizando-se de procedimentos de estatística multivariada para verificar a adequabilidade dos fatores influentes do construto.

Sendo assim, esta pesquisa se justifica, em termos científicos, pela importância de se analisar o clima organizacional nas IES, a partir da identificação de variáveis que, direta ou indiretamente, influenciam o bem-estar dos funcionários e, em especial, o desempenho e a produtividade nas Instituições de Ensino Superior, apresentando a pesquisa de clima organizacional como ferramenta de suporte à gestão de recursos humanos.

A contribuição teórica proposta neste trabalho, considerando-se o pequeno número de pesquisas realizadas nas organizações universitárias públicas federais, refere-se ao fato de apresentar a avaliação do clima organizacional como ferramenta de suporte à gestão de recursos humanos no âmbito das IES, diagnosticando as condições de trabalho, identificando o relacionamento interpessoal e a satisfação dos funcionários, entre outros fatores, a partir de uma análise estatística descritiva e multivariada. Nesse sentido, esta pesquisa reforça a necessidade de investigação do clima organizacional nas Instituições de Ensino Superior, uma vez que sua utilização traz benefícios para a organização, como a oferta de melhores condições de trabalho e, como consequência, o alcance de melhores resultados pela organização. Sua não utilização consiste em negligenciar uma importante ferramenta e, além disso, comprometer o melhor desempenho das metas e dos objetivos organizacionais.

Almeja-se, também, contribuir com o aprofundamento dos conhecimentos teóricos a partir das constatações encontradas na pesquisa empírica do clima organizacional. Soma-se a isso a importante proposta de redução do modelo de mensuração apresentado por Rizzatti (1995), mantendo-se sua confiabilidade e poder de mensuração, bem como a análise dos fatores que mais refletem no fenômeno clima organizacional.

Este trabalho se diferencia de outras pesquisas porque verifica a correlação, com análise fatorial, entre os fatores e suas categorias, de modo a identificar se os fatores se adequam, de fato, às categorias propostas no modelo original, ou seja, explicam ou influenciam a categoria e, em consequência, o clima organizacional. Além disso, esta pesquisa se debruça sobre a aplicabilidade da investigação de clima organizacional como instrumento de gestão de recursos humanos nas IES.

A despeito de ser uma organização com mais de 3 mil funcionários, dos quais 1.769 (mil setecentos e sessenta e nove) são técnico-administrativos, as pesquisas realizadas dentro da Ufal tiveram uma abrangência menor ou trataram de temas tangencialmente relacionados ao clima organizacional. Dessa forma, como resultados práticos, este trabalho agrega aos estudos de clima organizacional em Instituições de Ensino Superior, pois avança na aplicação dos conceitos relacionados a temas ainda pouco discutidos. Ainda, a justificativa prática desta pesquisa também está relacionada à oportunidade de apropriação de pesquisas empíricas, que estimulam a discussão e, em sequência, podem melhorar a realidade das IES, por meio de um conjunto de dados e informações sobre a percepção dos funcionários técnico-administrativos, que poderão ser

utilizadas como subsídio para os gestores na construção de proposições de melhorias. Além disso, foi uma oportunidade de ouvir os funcionários técnico-administrativo da Ufal.

1.4 Objetivo geral

- Analisar a percepção do clima organizacional da Universidade Federal de Alagoas (Ufal) sob a ótica dos funcionários técnico-administrativos.

1.5 Objetivos específicos

- Identificar a imagem e a avaliação institucional da Universidade Federal de Alagoas (Ufal) a partir da percepção dos funcionários técnico-administrativos;
- Verificar o índice de satisfação dos funcionários técnico-administrativos da Ufal;
- Descrever a percepção dos funcionários técnico-administrativos da Ufal em relação à sucessão político-administrativa e ao comportamento das chefias;
- Conhecer as condições de trabalho, o desenvolvimento de recursos humanos e o relacionamento interpessoal dos servidores técnico-administrativos da Ufal;
- Propor à Gestão de Recursos Humanos da Ufal ações de melhorias;
- Identificar os agrupamentos e as correlações mais expressivas entre os fatores e as categorias do modelo de Rizzatti (1995).

1.6 Estrutura do trabalho

Este trabalho está estruturado em sete seções. Na primeira, tem-se a introdução da pesquisa, em que é realizada a contextualização do tema, seguida pela justificativa e pelos objetivos do trabalho. A segunda seção é dedicada à fundamentação teórica, que embasa e delinea a pesquisa empírica. Nela, foi trabalhado o tema clima organizacional, dando-se enfoque aos principais conceitos, apontando os autores mais importantes que estudam o assunto, os modelos, seus criadores e as variáveis utilizadas em cada modelo.

Já a terceira seção é destinada aos aspectos metodológicos da pesquisa, demonstrando sua classificação, população e amostra, o instrumento de coleta de dados, com os critérios que justificaram sua escolha, e, por fim, os métodos de coleta e análise dos dados. Na quarta seção, é apresentado o diagnóstico organizacional, em que se busca

demonstrar as principais características do ambiente organizacional onde os dados foram coletados.

Na quinta seção, são apresentadas as análises dos dados, onde foram empregadas técnicas multivariadas, como a análise fatorial. Também foi realizada análise descritiva com estatística dos dados, em que se escolheu a análise de frequência relativa dos valores.

Na sexta seção, são apresentadas as conclusões da pesquisa, discorrendo sobre os achados mais relevantes e sua importância no âmbito da instituição em que os dados foram coletados. Por fim, a sétima seção apresenta as considerações finais do trabalho, com indicação das principais dificuldades enfrentadas na realização da pesquisa e sugestões de trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção é destinada ao embasamento teórico no qual a dissertação se sustenta. O referencial teórico serve tanto para a construção da base teórica quanto para contextualizar o tema pesquisado. Conforme mencionado, esta etapa busca identificar o “estado da arte” e “é imprescindível correlacionar a pesquisa com o universo teórico, optando por um modelo que sirva de embasamento à interpretação do significado dos dados e fatos colhidos ou levantados” (PRODANOV; CLEBER, 2013, p. 131).

2.1 Clima organizacional

Tomando-se por base a ideia de que a gestão de recursos humanos pode se utilizar da pesquisa do clima organizacional para melhor compreender a atmosfera psicossocial dos seus funcionários e intervir nos fatores prejudicados, antes de se tratar dos fatores que se relacionam ao construto clima organizacional, é salutar apresentar, de maneira macro, a origem dos estudos, os principais autores, os conceitos e seus elementos constitutivos para, em seguida, destacar a análise das variáveis que influenciam o clima organizacional das Instituições de Ensino Superior.

2.2 Histórico do construto

A primeira pesquisa relacionada ao clima organizacional data de 1927, e é conhecida como Experimento de Hawthorne, no qual Elton Mayo buscou estabelecer

relação entre as condições físicas do ambiente de trabalho e a produtividade. Especificamente, Mayo analisou a influência da iluminação e constatou que ela poderia se relacionar com os níveis de produtividade dos empregados da fábrica Western Electric Company. No entanto, após diversos experimentos, o pesquisador observa que a produtividade se eleva com a melhoria das condições físicas, mas ao passo em que as condições físicas são restabelecidas à condição inicial, a produtividade se matinha em alto patamar. Com isso, ele conclui que a produtividade estava diretamente relacionada não a fatores físicos, mas a fatores referentes ao comportamento, em especial porque os funcionários percebiam que seus superiores demonstravam preocupação com as condições de trabalho e com os trabalhadores (NAKATA et al., 2009; MENEZES; GOMES, 2010).

Já em 1939, outros estudos foram realizados, desta vez conduzidos por Lewin, Lippitt e White, na tentativa de investigar as condições psicológicas ou o comportamento dos líderes que afetam os liderados. Nesses estudos, os pesquisadores deram destaque à investigação de elementos culturais que poderiam apresentar explicações sobre os ambientes sociais, a exemplo dos ambientes organizacionais (MENEZES; GOMES, 2010; KINPARA; LAROS, 2014).

Não obstante os primeiros estudos que buscavam investigar elementos objetivos e subjetivos, relacionando-os aos níveis de produtividade dos empregados, a expressão *clima organizacional* somente teve utilização mais ampla a partir de 1958, com as pesquisas de Chris Argyris (1958), em que o autor ressaltou a importância de se analisar diferentes fatores, como, por exemplo, os fatores individuais, a personalidade dos indivíduos, suas necessidades, a política organizacional, as normas e os códigos que se relacionam com a cultura (MENEZES; GOMES, 2010).

Indubitavelmente, os trabalhos de Argyris (1958) apresentaram uma consistente e relevante contribuição à análise dos fatores que compõem o clima organizacional. No entanto, o referido autor manteve a definição de clima organizacional associada à definição de Cultura Organizacional (MENEZES; GOMES, 2010).

Já no Brasil, o primeiro trabalho sobre o tema foi realizado por Saldanha, em 1974. Nesse trabalho, ressalta-se a importância do bem-estar psíquico dos indivíduos para que as organizações alcancem seus objetivos. Seguido por Saldanha, em 1977, Souza estabeleceu uma comparação entre o clima organizacional de uma empresa privada, um órgão público e uma universidade (REGIS FILHO, 2015).

No primeiro estudo, em 1974, Saldanha destacou a importância do bem-estar psíquico dos indivíduos e o desenvolvimento de estratégias que contribuíam para a saudável atmosfera organizacional. Já no segundo estudo, em 1977, Souza teve um propósito específico: a utilização de uma escala para o diagnóstico do clima organizacional (REGIS FILHO, 2015).

Depois dessas pesquisas, Regis Filho (2015) menciona que o tema deixou de ser objeto de estudo até a metade dos anos 1990 e esse desinteresse ocorreu por, basicamente, dois motivos: a complexidade do assunto e o incipiente hábito de realização de pesquisas científicas relacionadas à área comportamental no Brasil.

Somente a partir da segunda metade da década de 1990, vários pesquisadores se dedicaram ao estudo do clima organizacional. No entanto, vale registrar que as pesquisas sobre o tema devem obedecer a critérios científicos, claros e objetivos. Nesse sentido, segundo Regis Filho (2015, p. 238):

[...] não se devem identificar como pesquisas do clima organizacional aquelas que se restringem a uma dezena de perguntas sobre chefias, satisfação e remuneração. Para ser considerada de fato pesquisa, precisa haver ciência, ou seja, uma fundamentação teórica adequada, uma escolha correta da metodologia, bem como da abordagem, e uma análise e discussão comparada de resultados.

Com isso, pode-se afirmar que, em mais de meio século de pesquisas, o construto clima organizacional tem sido abordado de diferentes maneiras e os autores apresentaram diversas definições. O período que compreende as pesquisas desde seu início, em 1960, até os dias atuais pode ser dividido em três fases distintas. Na primeira delas, que corresponde aos anos 1960, os autores têm buscado identificar as variáveis que compõem o construto. Na segunda, entre os anos 1970 e 1980, os pesquisadores se debruçaram sobre a proximidade do conceito de cultura e de clima organizacional. Já na última fase, a partir de 1990, os esforços se concentraram na tentativa de distinguir a definição de clima e de cultura organizacional (MARTINS et al., 2004; MENEZES; GOMES, 2010).

Para Menezes e Gomes (2010, p. 173):

Sendo um dos construtos mais complexos e abrangentes, que permitem caracterizar a percepção que os trabalhadores têm acerca de distintos aspectos da sua realidade de trabalho, é premente a condução de pesquisas que investiguem o clima organizacional em sua profundidade conceitual. Da mesma forma, torna-se necessária a promoção de investigações voltadas à integração do conjunto de descritores de diferentes modelos e teorias sobre clima organizacional, visando à criação de medidas que favoreçam a coesão e homogeneidade na avaliação do construto. Espera-se, assim, que, com o desenvolvimento dessas pesquisas, novos modelos teóricos possam ser criados, possibilitando um maior conhecimento acerca de um dos fenômenos psicológicos de maior centralidade dentro do campo do comportamento

organizacional, que impacta diretamente a vida dos trabalhadores, bem como a dinâmica da vida organizacional.

Como se observa acima, Menezes e Gomes (2010) atribuem relevância à pesquisa de clima organizacional. Da mesma forma, dizem que é preciso realizar levantamentos com profundidade, a fim de identificar as variáveis que mais se relacionam com o construto.

2.3 Conceito de clima organizacional

Clima organizacional refere-se a um construto identificado a partir da análise de diversos fatores, componentes e variáveis organizacionais. Esse construto é complexo, pois sua análise se dá a partir de elementos que compõem o comportamento organizacional e revelam o contexto em que os funcionários estão inseridos, discriminando a relação entre trabalho, motivação e nível de produtividade. A seguir, são relacionados alguns autores e os conceitos por eles elaborados para definir clima organizacional.

Quadro 1 - Conceito de clima organizacional dado pelos principais autores utilizados na pesquisa

| |
|--|
| Litwin; Stringer (1968) apud Souza (1978): conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente, pelo indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas. |
| Luz (1995): clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou de ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período. É importante destacar o fator tempo no conceito, uma vez que o clima organizacional é instável, conforme a influência que sofre de algumas variáveis. |
| Coda (1998): clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão [...]. |
| D.J. Champion (1995): pode-se definir 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 têm a mesma percepção), o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho. |
| Schneider; Barbera (2014): definem clima organizacional como sendo o significado que os funcionários atribuem a políticas, práticas e procedimentos das organizações. |
| Rizzatti (2002): o clima organizacional é um conceito importante para descrever as percepções dos indivíduos sobre as organizações em que trabalham. Por se tratar de um conceito importante e abrangente, consegue resumir numerosas percepções num pequeno grupo de dimensões para caracterizar as percepções das pessoas sobre os grupos e equipes em que trabalham, bem como para descrever sistemas sociais, tais como famílias, clubes, instituições privadas e públicas. [...] O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivadoras do ambiente organizacional, isto é, àqueles aspectos que levam ao despertar de diferentes tipos de motivação. [...] Por outro lado, o clima representa uma soma das expectativas geradas em uma situação, e é um fenômeno grupal, resultante e característico de uma coletividade e um conceito que engloba tanto os fatos humanos e materiais como os abstratos, resultantes do convívio humano institucional e da cultura presente na instituição. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2018), com base em Luz (2014, p. 10-12), Rizzatti (2002, p. 27-30) e Souza (1978).

Nessa concepção, a análise do clima organizacional traz contribuições importantes, pois demonstra para a organização a visão dos funcionários sobre seu ambiente de trabalho. Para vários autores, o conceito de clima conduz à interpretação da percepção dos indivíduos sobre as organizações – não à percepção individualizada e, sim, da coletividade (RIZZATTI, 2002; TIWARI, 2014; VARGAS; ARTAVIA; ARIAS, 2016).

Já Bispo (2006, p. 259) assinala:

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. 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.

Menezes e Gomes (2010), como mencionado anteriormente, apontam que há três distintos momentos de investigação do construto clima organizacional. O primeiro deles ocorre nos anos 1930 e diz respeito à preocupação na elaboração de definições constitutivas. O segundo momento, que se deu nos anos 1970, levantou a discussão sobre os elementos constitutivos do clima que o distinguem de cultura organizacional. E, por fim, desde os anos 1990, tem-se buscado a validade dos discriminantes que compõem o construto.

Após essas três fases de estudos dedicadas ao construto, chegou-se ao consenso de que a materialização do clima ocorre por manifestações sensíveis nas organizações. Essas manifestações são denominadas indicadores (PATTERSON et al., 2005).

Assim, como afirma Regis Filho (2015), muito embora o clima organizacional seja abstrato e difuso, ele se manifesta tangivelmente por meio de indicadores, que revelam aspectos importantes sobre o clima e, para o autor, são sinais de que o clima está bom ou ruim. Os pesquisadores descrevem diversos desses indicadores, que demonstram objetivamente o clima organizacional da instituição. Entre eles, podem ser destacados, por exemplo: *turnover*, absenteísmo, avaliação de desempenho, greves, pichações, conflitos interpessoais e licença médica.

Turnover refere-se à rotatividade dos funcionários. Quando, em uma instituição, há alta rotatividade de pessoal, pode significar que as pessoas não se identificam com a missão e com os objetivos daquela organização (REGIS FILHO, 2015). Já Luz (2014, p. 32) lembra que o *turnover* pode “representar uma ‘pista’ de que algo vai mal” e que “falta, na organização, algo que possibilite satisfação aos funcionários”. Silva et al. (2017)

concordam com os autores e acrescentam: o *turnover*, quando tem altos índices, indica que a média de permanência dos funcionários na organização é baixa.

Já o absenteísmo ocorre quando há recorrente falta dos funcionários, por motivo justificado ou não. Ou seja, o absenteísmo não considera se as ausências dos funcionários são por motivo justificado ou injustificado. Esse indicador, especificamente, pode ser identificado por meio da avaliação de desempenho, pois, com ela, as organizações conseguem verificar se aquele funcionário aumentou, diminuiu ou manteve estagnada sua produtividade (REGIS FILHO, 2015). Silva et al. (2017) entendem que esse indicador está relacionado com as faltas e atrasos, que revelam a falta de comprometimento do funcionário com a organização e que essas ausências impactam na produtividade. Malta, Reis Neto e Leite (2017) dividem o absenteísmo em voluntário, por doença, legal, compulsório, por corpo presente e docente.

O absenteísmo voluntário, na visão desses autores, refere-se à ausência voluntária e não apresenta motivos legais, ou seja, é uma ausência espontânea, tomada por decisões pessoais. O absenteísmo por doença resulta da ausência dos funcionários por enfermidades, que implicam na incapacidade de trabalho, sejam elas leves ou graves. Além desses, existe o absenteísmo legal, que se refere à falta dos funcionários devidamente justificada e amparada pela legislação. Já o absenteísmo compulsório ocorre quando o funcionário está impedido de comparecer ao trabalho, por motivos alheios à sua vontade. Os autores exemplificam com a impossibilidade de comparecer ao trabalho por prisão. Pode ocorrer também quando os funcionários são afastados compulsoriamente de suas atividades sob suspeita da prática de atos ilícitos, precisando ser afastados das funções para não comprometer as investigações (MALTA; REIS NETO; LEITE, 2017).

Por outro lado, o absenteísmo por corpo presente ocorre quando o funcionário está na organização, mas não produz o que é normalmente esperado (MALTA; REIS NETO; LEITE, 2017).

Por meio dos processos de avaliação de desempenho, também se pode identificar a manifestação do clima organizacional. Isso porque é possível, com a avaliação, mensurar o desempenho dos funcionários, identificar seu estado de ânimo para executar atividades laborais e se comprometer com as tarefas (REGIS FILHO, 2015). Nesse mesmo raciocínio, Luz (2014) aponta que a avaliação de desempenho, empregada como um instrumento formal, traz informações sobre a apatia do funcionário em relação à organização.

A manifestação do clima organizacional igualmente pode ser verificada pelas pichações nos banheiros, que denunciam o estado de satisfação dos funcionários. De modo geral, as pichações são utilizadas pelos trabalhadores para manifestar críticas aos gestores (REGIS FILHO, 2015). Na visão de Silva et al. (2017, p. 85), as pichações nos banheiros “demonstram a manifestação de revolta por parte dos funcionários em relação às lideranças”.

Já as greves são manifestações dos funcionários em oposição, geralmente, ao descumprimento de obrigações legais pelo empregador. Dessa forma, os empregados se valem da paralisação das atividades para pressionar seus empregadores a cumprirem as determinações legais ou acordos. A greve é uma forma de demonstrar a insatisfação dos funcionários em relação às decisões tomadas pelos gestores (LUZ, 2014; SILVA et al., 2017).

Luz (2014) ressalta, ainda, que os conflitos interpessoais e entre departamentos são a manifestação mais aparente de que o clima organizacional está prejudicado. Silva et al. (2017) lembram que os conflitos interpessoais refletem diretamente no clima organizacional, tornando-o desagradável. Tomando por base a manifestação do CO que se dá por meio dos seus indicadores, os autores, a exemplo de Luz (2014) e Regis Filho (2015), apontam para a necessidade de classificá-lo, partindo-se dos resultados encontrados nos indicadores.

Mesmo diante de inúmeras definições dadas ao construto clima organizacional, há um consenso em defini-lo como as concepções compartilhadas pelos trabalhadores no ambiente de trabalho (WEST et al., 1998; MUJICA DE GONZÁLEZ; PÉREZ DE MALDONADO, 2007).

2.4 Tipos de clima organizacional

Há diversas maneiras de dizer se o clima organizacional de uma organização é bom ou ruim. Entre elas, podem ser citadas: clima realizador; clima de harmonia; clima construtivo; clima sadio; clima tenso; clima de confiança; clima favorável ou desfavorável, como pode ser visto no **Quadro 2** (MELLO, 2004; BISPO, 2006; BEGNAMI; ZORZO, 2013; LUZ, 2014; REGIS FILHO, 2015).

Quadro 2 - Classificação dos tipos de clima organizacional pelos principais autores

| Principais autores | Tipos de clima organizacional |
|---------------------------|--|
| Bispo (2006) | Favorável; desfavorável; mais ou menos favorável |
| Mello (2004) | Favorável; desfavorável; neutro |
| Luz (2014) | Bom; prejudicado; ruim |
| Regis Filho (2015) | Clima realizador; clima de harmonia; clima construtivo; clima sadio; clima tenso; clima de confiança |

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Como mencionado por Regis Filho (2015, p. 239), “diz-se que o clima interno é bom quando predominam as atitudes positivas que dão ao ambiente de trabalho uma atmosfera favorável”. Por outro lado, para o autor, o clima organizacional é classificado como ruim “quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários”.

Luz (2014, p. 31) aponta que o clima de uma organização “é bom quando os funcionários indicam seus conhecidos e parentes para trabalharem nela, quando sentem orgulho em participar dela”.

Pode-se extrair que essa classificação é importante, porque atribui ao clima o grau de aceitação ou rejeição dos objetivos da organização pelos indivíduos que ali trabalham. A partir da investigação e da análise do clima da organização, por meio de uma pesquisa que respeite critérios científicos, é possível seus dirigentes tomarem atitudes no sentido de melhorá-lo, apresentando respostas a demandas e anseios dos funcionários.

Por outro lado, Luz (2014, p. 31) afirma que o clima “é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias [...]”. Já de acordo com Trierweiler et al. (2010, p. 10), “clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos colaboradores, o que gera elevação do moral. É desfavorável, quando proporciona a frustração dessas necessidades”.

Vale mencionar que a intensidade de manifestação dos indicadores permite classificar o clima em bom ou em ruim, ou qualquer outra denominação que se adote. Nesse sentido, Regis Filho (2015) destaca que quanto mais favorável for o clima, mais alinhamento há entre os objetivos organizacionais e os individuais dos funcionários. E também é constatado que quanto menos favorável é o clima, mais distante o indivíduo se coloca em relação aos objetivos organizacionais. Ou seja, quanto menos favorável for o clima, menos identificação há entre a missão institucional e o indivíduo.

No **Quadro 3**, é possível visualizar a influência de cada tipo de clima organizacional sobre os funcionários.

Quadro 3 - Classificação dos tipos de clima e seus efeitos

| TIPO DE CLIMA E REFLEXOS DO CLIMA DE ACORDO COM SEU TIPO | | |
|---|--|---|
| FAVORÁVEL | MAIS OU MENOS | DESFAVORÁVEL |
| frustração | indiferença | satisfação |
| desmotivação | apatia | motivação |
| falta de integração empresa/funcionários | baixa integração empresa/funcionários | alta integração empresa/funcionários |
| falta de credibilidade mútua empresa/funcionários | baixa credibilidade mútua empresa/funcionários | alta credibilidade mútua empresa/funcionários |
| falta de retenção de talentos | baixa retenção de talentos | alta retenção de talentos |
| improdutividade | baixa produtividade | alta produtividade |
| pouca adaptação às mudanças | média adaptação às mudanças | maior adaptação às mudanças |
| alta rotatividade | média rotatividade | baixa rotatividade |
| alta abstenção | média abstenção | baixa abstenção |
| pouca dedicação | média dedicação | alta dedicação |
| baixo comprometimento com a qualidade | médio comprometimento com a qualidade | alto comprometimento com a qualidade |
| clientes insatisfeitos | clientes indiferentes | clientes satisfeitos |
| pouco aproveitamento nos treinamentos | médio aproveitamento nos treinamentos | maior aproveitamento nos treinamentos |
| falta de envolvimento com os negócios | baixo envolvimento com os negócios | alto envolvimento com os negócios |
| crescimento das doenças psicossomáticas | algumas doenças psicossomáticas | raras doenças psicossomáticas |
| insucesso nos negócios | estagnação nos negócios | sucesso nos negócios |

Fonte: Elaborado pelo autor (2018) com base em Luz (2003).

De acordo com o apresentado, o clima organizacional recebe diversas classificações ou tipos. De modo que, quanto mais inclinado ao clima *favorável*, melhores reflexos ocorrem no comportamento psicossocial dos funcionários e, por consequência, maior desempenho e boa performance em suas atividades. Por outro lado, quanto mais inclinado para o clima do tipo *desfavorável*, ocorrem reflexos negativos sobre o funcionário e, por conseguinte, prejuízo ao exercício de suas atividades de forma adequada e satisfatória.

Diante do que se verifica na classificação recebida pelo clima organizacional, diversos autores se debruçam sobre o construto no intuito de identificarem quais seriam as variáveis que interferem, direta ou indiretamente, no campo do clima. Dessa forma, estudiosos elaboram modelos de pesquisa em clima organizacional, abordando as variáveis que entendem mais relevantes e determinantes para identificar o construto, como apresentado a seguir.

2.5 Modelos de pesquisa em clima organizacional

Vários autores têm se dedicado ao tema e há estudos que levam em consideração diversas variáveis e fatores de investigação do clima organizacional, que englobam desde as estruturas organizacionais a aspectos psíquicos, como o bem-estar do funcionário.

Sobre o assunto, Puente-Palacios (2002, p. 96) destaca que “a literatura revisada evidencia, de forma clara, a presença de diversas abordagens, cada uma delas enfatizando diferentes características estruturais e etiológicas do construto”. Nessa concepção, o construto se destaca pela sua complexidade, tendo por base a diversidade de fatores e variáveis que se relacionam e formam a abstração do clima organizacional.

A partir da revisão da literatura, Puente-Palacios (2002) apresenta quatro abordagens diferentes dadas pelos principais estudos do construto. A primeira delas é a abordagem estrutural, seguida da abordagem perceptual, que é questionada pela terceira abordagem, a interativa, e, por fim, a abordagem cultural, que envolve fatores de análise do construto presentes nas abordagens anteriores e características da cultura organizacional.

Na abordagem estrutural, o clima organizacional decorre da análise de características objetivas da organização. Nas palavras de Puente-Palacios (2002, p. 96), “o clima surge, então, a partir da percepção de aspectos organizacionais como tamanho, divisão hierárquica, centralidade, tipo de tecnologia e regras de controle do comportamento”.

Esse tipo de abordagem recebe críticas, pois não consegue explicar por que organizações com estruturas semelhantes não apresentam o mesmo clima organizacional. Ou seja, a concepção do clima a partir, apenas, de características organizacionais objetivas restou sem respostas convincentes aos estudiosos do assunto, fazendo surgir a abordagem perceptual (PUENTE-PALACIOS, 2002).

Por outro lado, a abordagem perceptual tem como centro de análise o indivíduo, em desfavor dos aspectos estruturais. Para Puente-Palacios (2002, p. 97), o indivíduo é o protagonista dessa abordagem, pois suas percepções formam os elementos que caracterizam o clima. A referida autora, nesse sentido, destaca:

O clima pode ser entendido como resultado de processos de percepções, carregados de significados cognitivamente construídos e psicologicamente importantes para o sujeito. O papel outorgado ao indivíduo é o do ator que percebe as condições organizacionais e, a partir delas, cria um mapa de representações abstratas ou psicológicas. O núcleo central para o surgimento

do clima está, nessa abordagem, dentro do sujeito. (PUENTE-PALACIOS, 2002, p. 97).

Tal abordagem não ficou imune a críticas, que questionam, principalmente, a sustentação do clima a partir de processos que ocorrem dentro dos indivíduos, não considerando a influência das trocas decorrentes das relações entre eles, ou seja, desfavoreceu as relações sociais entre os indivíduos dentro da organização. Essa limitação deu sustentação ao surgimento de outra abordagem, a interativa (PUENTE-PALACIOS, 2002).

A abordagem interativa foca na análise não apenas do indivíduo, como ocorre na anterior, e também não considera apenas a estrutura, como se verifica na primeira abordagem, mas analisa a interação entre as pessoas e os fatores objetivos e subjetivos organizacionais como sendo determinantes para a formação do clima organizacional (PUENTE-PALACIOS, 2002).

Essa abordagem também recebeu discordâncias. Mesmo apresentando uma análise de fatores objetivos e psicológicos, autores criticaram a ausência de aspectos subjacentes às formas de comportamento organizacional. Puente-Palacios (2002) destaca que, nessa abordagem, não foram considerados normas, valores ou padrões de desempenho que se relacionam com o clima organizacional.

Contemplando todas as abordagens anteriores e propondo ampliar os fatores de análise do clima organizacional, Puente-Palacios (2002, p. 97-98) menciona que Moran e Volkwein (1988) apresentam a abordagem cultural. Para o primeiro autor, “a abordagem cultural, além de propor o acréscimo das variáveis culturais à abordagem interativa, focaliza na forma como os indivíduos encaram, interpretam e constroem a realidade.

Sem dúvida, a abordagem cultural contempla fatores relevantes para análise do clima organizacional que não foram levados em consideração pelas duas abordagens anteriores. De acordo com Puente-Palacios (2002, p. 98):

Nessa abordagem estão incluídos elementos do cenário organizacional, da sua estrutura, dos processos e do impacto ambiental. As características da organização constituem a base do processo de percepção individual que, por sua vez, está influenciado pelas características pessoais de quem percebe. As percepções desse sujeito, que já receberam influência vinda de diversas fontes, ainda vão ser moldadas por processos de interação social, e é a partir das atribuições de significados compartilhados socialmente que o clima social se constrói. Segundo essa abordagem, o clima sofre influência da cultura da organização que molda os processos sociais e individuais de percepção.

Para a autora, essa abordagem também recebe críticas. A principal delas se refere à similaridade que se observa entre a definição de clima e cultura organizacional. Nesse sentido, Puente-Palacios já lembra que a confusão ocorre por que os dois conceitos estão

inseridos no mesmo cenário, a organização. No entanto, são fenômenos distintos: enquanto a cultura é “um conjunto de normas, crenças, valores e mitos, mais ou menos estável, que define o comportamento dos membros”, o “clima organizacional refere-se, por sua vez, às representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir da organização, construídas com base na cultura e de estabilidade menor” (PUENTE-PALACIOS, 2002, p. 98).

Tomando-se por base as abordagens apresentadas, o **Quadro 4**, a seguir, traz um resumo dos principais modelos de pesquisa sobre clima organizacional e seus respectivos autores, que destacam fatores estruturais, perceptuais, interativos e culturais em suas propostas.

Quadro 4 - Principais modelos de pesquisa em clima organizacional

| AUTOR/DATA | CATEGORIAS AVALIADAS |
|-------------------------------|---|
| Litwin e Stringer (1968) | Estrutura; Responsabilidade; Desafio; Recompensa; Relacionamento; Cooperação; Conflito; Identidade; Padrões. |
| Campbell e Stanley (1970) | Autonomia individual; Grau de estrutura; Orientação para recompensa; Consideração, calor e apoio. |
| Schneider (1975) | Suporte administrativo; Estrutura administrativa; Preocupação com novos servidores; Independência dos servidores; Conflitos internos; Satisfação geral. |
| La Follete e Sims (1975) | Grau efetivo em relação a outras pessoas da organização; Grau efetivo quanto à supervisão e/ou organização; Clareza das políticas e das promoções; Pressões no trabalho e padrões; Comunicação aberta e ascendente; Risco na tomada de decisão. |
| Kolb, Rubin e McIntyre (1986) | Conformismo; Responsabilidade; Padrões; Recompensa; Clareza organizacional; Calor e apoio; Liderança. |
| Sbragia (1983) | Estado de tensão; Conformidade exigida; Ênfase na participação; Proximidade da supervisão; Consideração humana; Adequação da estrutura; Autonomia presente; Recompensas proporcionais; Prestígio obtido; Cooperação existente; Padrões enfatizados; Atitude diante de conflitos; Sentimento de identidade; Tolerância existente; Clareza percebida; Justiça predominante; Condições de progresso; Apoio logístico; Reconhecimento proporcionado; Forma de controle. |
| Halpin e Grolf (1983) | Falta de entrosamento; Obstáculo; Espírito; Amizade; Distância; Produção; Estímulo; Consideração. |
| Peltz e Andrews (1990) | Liberdade; Comunicação; Diversidade; Dedicção; Motivação; satisfação; Similaridade; Criatividade; Idade; Grupos. |
| Zohar (1990) | Importância e eficiência do programa de treinamento; Atitude da administração com relação à segurança; Efeitos da conduta segura quanto a promoções; Nível do risco nos locais de trabalho; Efeitos do ritmo de trabalho necessário sobre a segurança; <i>Status</i> do oficial de segurança; Efeito da conduta no <i>status</i> social; <i>Status</i> do comitê de segurança. |
| Colossi (1991) | Filosofia e ambiente geral na empresa; Condições físicas de trabalho; Sistema de avaliação e controle; Treinamento e desenvolvimento profissional; Progresso funcional; Comportamento das chefias; Satisfação pessoal; Sistema de assistência e benefício; Lazer; Relacionamento sindical. |
| Rizzatti (1995) | Imagem da organização; Desenvolvimento de recursos humanos; Organização e condições de trabalho; Relacionamento interpessoal; Sucessão político-administrativa; Satisfação pessoal. |
| Coda (1997) | Liderança; Compensação; Maturidade empresarial; Colaboração entre áreas funcionais; Valorização profissional; Identidade com a empresa; Processo de comunicação; Sentido do trabalho; Política global de recursos humanos; Acesso. |

| | |
|----------------------------|--|
| Embrapa (1998) | Dimensão ocupacional; Dimensão organizacional; Dimensão psicossocial; Dimensão extraorganizacional. |
| Tachizawa e Andrade (1999) | Liderança; Informação e análise; Planejamento estratégico para a qualidade; Utilização de recursos humanos; Garantia da qualidade de problemas e serviços; Resultados obtidos quanto à qualidade; Satisfação do cliente. |
| Salgado Neto (2001) | Dimensão motivacional: comprometimento com o trabalho; Equidade; Reconhecimento; Benefícios; Perspectiva de progresso e carreira; Autonomia; Treinamento e desenvolvimento profissional; Dimensão organizacional: compreensão organizacional; Padrões de desempenho; Comunicação interna e externa; Tecnologia; Condições físicas de trabalho; Conformismo; Dimensão imagem: identidade do servidor; Valorização; Satisfação dos usuários; Controle e avaliação; Sentido de qualidade; Processo político; Percepção figurativa da organização; Dimensão Psicossocial: relacionamento interpessoal; Distanciamento; Tolerância; Consideração; Cooperação; Conflito; Dimensão comportamento das chefias: ênfase na participação; Credibilidade das chefias; Competência e qualificação; Delegação; Clareza percebida. |
| Rizzatti (2002) | Imagem institucional; Política de recursos humanos; Sistema de assistência e benefícios; Estrutura organizacional; Organização e condições de trabalho; Relacionamento interpessoal; Comportamento das chefias; Satisfação pessoal; Planejamento institucional; Processo decisório; Autonomia universitária; Avaliação institucional. |
| Luz (2003) | Trabalho feito pelos funcionários; Salários; Benefícios; Integração entre os departamentos da empresa; Supervisão, liderança e estilo gerencial ou de gestão; Comunicação; Treinamento e desenvolvimento, carreira, progresso e realização profissionais; Possibilidade de progresso profissional; Relacionamento interpessoal; Estabilidade no emprego; Processo decisório; Condições físicas de trabalho; Relacionamento da empresa com os sindicatos e funcionários; Participação; Pagamento dos salários; Segurança do trabalho; Objetivos organizacionais; Orientação da empresa para resultados; Disciplina; Estrutura organizacional; Ética e responsabilidade social; Qualidade e satisfação do cliente; Reconhecimento; Vitalidade organizacional; Direção e estratégias; Valorização dos funcionários; Envolvimento e comprometimento; Trabalho em equipe; Modernidade; Orientação da empresa para os clientes; Planejamento e organização; Fatores motivacionais; Fatores desmotivadores. |
| Silva (2003) | Estilo de liderança; Relacionamento interpessoal; Comunicação Organizacional; Desenvolvimento profissional; Recompensa; Apoio logístico; Imagem institucional. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2018) com base em Regis Filho (2015).

2.6 Principais fatores para modelos de pesquisa em clima organizacional

Diante do vasto número de modelos, bem como dos inúmeros fatores que os compõem, a seguir são apresentados alguns deles, com as definições dos seus fatores, conforme Bispo (2006) e Ahrens, Timossi e De Francisco (2014).

Quadro 5 - Modelos de pesquisa em clima organizacional

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Litwin e Stringer (1968) Estrutura: sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho. Responsabilidade: sentimento de autonomia para a tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções. Desafio: sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções. |
|---|

Recompensa: sentimento 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: sentimento 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: sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas.

Identidade: sentimento 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.

- **Modelo de Sbragia (1983)**

Conformismo: sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo.

Estrutura: sentimento dos trabalhadores sobre as restrições em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho.

Recompensas: sentimento 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.

Cooperação: percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados).

Padrões: é o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

Conflito: sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas.

Identidade: sentimento 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.

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 ideias 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.

- **Modelo de Kolb, Rubin e McIntyre (1986)**

Responsabilidade: sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções.

Padrões: é o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

Recompensas: sentimento 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.

Conformismo: sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem-se 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: sentimento de que a amizade é uma forma 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.

- **Modelo de Coda (1997)**

Compensação: balanceamento das diferentes formas de remuneração adotadas pela empresa, amplitude de benefícios, pagamento acima do mercado para os melhores profissionais à disposição da empresa, concessão de aumentos por desempenho e realização de metas.

Maturidade empresarial: fornecimento de informações à comunidade sobre as atividades e os objetivos da organização, compreensão adequada pelos membros da organização sobre a pressão exercida pelo mercado, concorrentes e dos clientes, real consideração das pessoas com maior patrimônio e comportamento compatível com essas crenças, valorização de padrões de desempenho.

Colaboração entre áreas funcionais: existência de respeito e integridade entre as diferentes áreas funcionais para atingir os objetivos da empresa.

Valorização profissional: estímulo à formação e ao desenvolvimento de talentos internos; oportunidades de crescimento e avanço profissional oferecidas, atendimento de aspirações e expectativas de progresso, qualidade de desempenho apresentada como critério de maior ponderação nas promoções, prioridade do recrutamento interno para posições de chefia.

Identificação com a empresa: motivação da equipe e busca de objetivos mútuos.

Processo de comunicação: decisões anunciadas prontamente, adequação das informações recebidas ao correto desempenho das atividades, instrumento facilitador de integração da empresa.

Sentido de trabalho: importância atribuída ao que acontece com a organização, utilidade e importância do trabalho realizado no contexto organizacional, firmeza nas ações e empreendimento das mesmas até o final por parte da alta direção.

Política global de recursos humanos: importância atribuída ao RH diante das demais áreas funcionais existentes, apoio fornecido pelas políticas de RH ao desenvolvimento do trabalho, disponibilidade para ouvir e considerar diversidades de opiniões.

Acesso: continuidade de realizar da mesma forma o trabalho até o final da carreira.

- **Modelo de Luz (2003)**

Trabalho em si: refere-se ao conhecimento da percepção e atitude das pessoas em relação ao trabalho que executam.

Integração interdepartamental/integração funcional: busca avaliar o grau de cooperação existente entre os diversos departamentos da organização.

Salário: verifica a existência de eventuais distorções entre os salários internos e eventuais descontentamentos em relação aos praticados no mercado.

Supervisão: mensura o grau de satisfação dos funcionários em relação aos supervisores, analisando competência, organização, relacionamento e *feedback*.

Comunicação: descreve o grau de conhecimento dos funcionários em relação a fatos relevantes da empresa.

Progresso profissional: identifica as oportunidades de treinamento e possibilidades de ascensão profissional.

Relacionamento Interpessoal: descreve o grau de relacionamento que prevalece entre os funcionários, entre estes e sua chefia e com a própria organização.

| |
|--|
| <p>Estabilidade no emprego: refere-se ao sentimento de segurança das pessoas em relação aos seus empregos.</p> <p>Processo decisório: identifica o grau de autonomia do funcionário, bem como o grau de centralização das decisões.</p> <p>Benefícios: verifica o grau de satisfação com relação aos diversos benefícios oferecidos pela empresa.</p> <p>Condições físicas de trabalho: identificação do grau de conforto das instalações da organização.</p> <p>Relacionamento empresa x sindicato x funcionários: verifica o sentimento de atendimento às queixas e reclamações dos funcionários, bem como o grau de satisfação dos mesmo em relação ao sindicato.</p> <p>Disciplina: identifica o grau de rigidez das normas disciplinares e o nível de insatisfação gerado por elas.</p> <p>Participação: identifica o grau de participação na gestão administrativa da empresa.</p> <p>Pagamento: refere-se ao grau de conhecimento dos funcionários em relação aos descontos efetuados e aos erros indevidos por ocasião do pagamento.</p> <p>Segurança: identifica o grau de preocupação da organização e as providências tomadas em relação à integridade física da sua força de trabalho, no que se refere a acidentes de trabalho e doenças ocupacionais.</p> <p>Objetivos organizacionais: identificam a clareza da comunicação, aos funcionários, dos objetivos e planos de ação nos níveis setorial e organizacional.</p> <p>Orientação para resultados: avalia até que ponto a empresa estimula sua força de trabalho para que os funcionários se comprometam com a consecução de resultados.</p> |
|--|

Fonte: Elaborado pelo autor (2018), com base em Bispo (2006, p. 260-261), Ahrens, Timossi e De Francisco (2014, p. 2-5).

Para Rizzatti (2002), de acordo com os modelos analisados na perspectiva teórica, duas conclusões podem ser identificadas. A primeira diz respeito à eficácia que se percebe no instrumento de pesquisa do clima em estabelecer relações intrínsecas entre o indivíduo e a organização. Já a segunda conclusão foi no sentido de que os modelos propostos são adaptados à realidade da organização, sem desprezar sua especificidade e o campo de ação.

Os modelos acima apresentados se diferenciam em relação ao tipo de organização em que o clima é avaliado, sendo pública ou privada. No entanto, entre esses modelos, aquele apresentado por Rizzatti (1995) tem como propósito a identificação do clima no ambiente das instituições universitárias. Nesse sentido, Rizzatti (2002, p. 14) conclui que, em relação à gestão do clima nas organizações universitárias, “um dos fatores que deve ser repensado relaciona-se com a melhoria no ambiente de trabalho e a satisfação dos seus múltiplos usuários em relação ao clima presente na instituição, principalmente nas funções administrativas”.

2.7 Modelo de Rizzatti (1995)

A análise do clima organizacional proposta por Rizzatti (1995) contempla variáveis psicossociais que influenciam diretamente a percepção dos funcionários em relação ao construto clima organizacional. O que diferencia este modelo, quando se

pretende analisar o ambiente em Instituições de Ensino Superior, refere-se ao fato de que ele abrange variáveis presentes nas organizações universitárias que não existem em outras instituições, por exemplo: objetivos ambíguos e difusos, natureza política, usuários com necessidades individualizadas e diversificadas, tecnologia complexa e sensibilidade a fatores do ambiente externo. Vale mencionar que não foram encontrados outros modelos que melhor se adequasse a realidade da universidade e verificou-se que o modelo de Rizzatti (1995) tem sido utilizado em outras pesquisas no ambiente universitário.

Nesse sentido, a seguir são apresentadas as categorias presentes do modelo de Rizzatti e que serviram de base para a realização deste trabalho. Nesta pesquisa, dá-se maior destaque às variáveis propostas pelo modelo de Rizzatti (1995), que envolve seis categorias e 31 fatores. Esse modelo enfatiza as seguintes categorias: *imagem e avaliação institucional*; *desenvolvimento de recursos humanos*; *organização e condições de trabalho*; *relacionamento interpessoal*; *sucessão político-administrativa* e *satisfação pessoal* (ver **Quadro 6**, a seguir).

Quadro 6 - Fatores e seus conceitos, de acordo com Rizatti (1995)

| CATEGORIA | CONCEITOS |
|----------------------------------|--|
| IMAGEM E AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL | <p>É tida como “o prestígio de que desfruta a organização junto à comunidade”. [...] Lembra ainda que a imagem predominantemente favorável pode se chamar de prestígio obtido junto à comunidade ou à sociedade. Defende o autor que é necessário criar e manter uma imagem positiva. [...] Os gestores da imagem de uma instituição não podem estar dissociados do processo de definir um posicionamento para ela e seus serviços, tanto em relação à satisfação dos usuários, bem como em relação ao prestígio pessoal e profissional. Isto deve ser incorporado às práticas gerenciais como uma importante área de monitoramento, controle e avaliação institucional. [...] A organização pode ser colocada ao longo de um <i>continuum</i>, como tendo imagem pública favorável e não favorável. À imagem predominantemente favorável pode-se chamar de prestígio obtido junto à comunidade ou à sociedade. [...] A imagem envolve o interior e o exterior do indivíduo, contemplando necessidades conscientes, como também demandas inconscientes. A imagem pode ser identificada com o processo pelo qual cada posicionamento percebido é criado. [...] A imagem de uma instituição é o resultado não somente de seu posicionamento escolhido, mas também da história da instituição e das ações presentes e passadas. Já avaliação é tida pelo autor como a coleção e interpretação de dados, através de meios sistemáticos e formais, e de informações relevantes que sirvam de base para o julgamento racional em situações de decisão. Assim sendo, por avaliação entende-se um processo completo, cujo uso sistemático e contínuo tem plenas condições de conduzir uma instituição à melhoria da qualidade, assegurando uma imagem positiva perante a comunidade. (RIZZATTI, 2002, p. 42-44).</p> |

| | |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS, BENEFÍCIOS E INCENTIVOS</p> | <p>A política de recursos humanos define o modo de atrair, filtrar, manter e avaliar as pessoas que atuam nas organizações. Estas políticas servem de guias ou referências aos componentes de seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação, entre outras práticas que visem ao aprimoramento das pessoas. Estes componentes, que variam de acordo com os interesses das instituições, têm como função direcionar a ação das pessoas para as metas de suas instituições. [...] Políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos organizacionais e individuais (MILKOVICH, 2000). [...] Nas universidades, as políticas de recursos humanas apresentam características complexas e abrangência maior, pois necessitam dedicar atenções especiais ao professor, pesquisador e técnico-administrativos que, nos diversos níveis de responsabilidade, garantem seu funcionamento e permitem o alcance de seus objetivos (RIZZATTI, 2002, p. 45-53). Os planos de serviços e benefícios sociais, geralmente, são planejados para auxiliar o servidor em três áreas de sua vida pessoal e profissional: no exercício do cargo; fora do cargo, mas dentro da empresa; fora da empresa, ou seja, na comunidade. [...] Os benefícios não são apenas onerosos, como nem sempre são o que os empregados desejam. A satisfação com os benefícios tem decaído bastante, porque estes não têm acompanhado as mudanças demográficas da mão de obra. [...] Com relação aos incentivos, são ações ou atitudes que na organização agem como estimulantes do ego do trabalhador, contribuindo para o aumento de sua motivação ou produtividade no trabalho. (RIZZATTI, 2002, p. 45-56).</p> |
| <p style="text-align: center;">ORGANIZAÇÃO E CONDIÇÕES DE TRABALHO</p> | <p>A ideia de organizar fundamenta-se no fato de que o indivíduo sozinho é incapaz de satisfazer todas as suas necessidades básicas. Uma ideia básica que contempla o conceito de organização é a coordenação de esforços a serviço da ajuda mútua, uma vez que organização é a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito, através da divisão do trabalho em função e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade. [...] Quanto aos estudos de ambiente ou condições de trabalho, desenvolveram-se em três fases: a primeira fase ocorreu no período de 1940 a 1960, onde os estudos enfatizavam a independência das organizações; num segundo momento, nos anos 60, predominou a visão da organização como um sistema de lógica fechada; ultimamente, o estudo enfatiza a interdependência cultural e social entre organizações e seus ambientes, onde elas passam a serem vistas como participantes de um grande sistema de relações inter-organizacionais. Partindo desta visão mais atual, o ambiente é visto como um conjunto de componentes interdependentes. Por isso, a organização deve se concentrar na criação de condições que facilitem um alto nível de rendimento durante longo período de tempo e também permitir a cada funcionário, através da associatividade e do trabalho na organização, o atendimento de algumas de suas necessidades mais importantes. (RIZZATTI, 2002, p. 53-68).</p> |
| <p style="text-align: center;">RELACIONAMENTO INTERPESSOAL</p> | <p>O relacionamento interpessoal refere-se a uma interação ou relação entre duas pessoas ou sistemas de qualquer natureza, de modo que a atividade de cada um está em parte determinada pela atividade do outro. [...] Os relacionamentos ajudam as pessoas a entrar mais facilmente em contato com outras que podem ajudá-las a completar sua tarefa. E os relacionamentos duráveis requerem interações frequentes, proporcionando incentivos para que as pessoas se ajudem umas às outras. [...] As pessoas que compartilham das mesmas metas têm probabilidade de se interessar uma pela outra, mais do que simplesmente em termos profissionais. O sentimento de não sermos apenas parte da equipe, mas sim de algo significativo e maior que aquele momento, cria uma forte motivação para realizar e ser bem-sucedido. Existe uma influência recíproca e cada pessoa evoca uma resposta física ou mental nas outras pessoas. (RIZZATTI, 2002, p. 68-71).</p> |

| | |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">SUCESSÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVA E COMPORTAMENTO DAS CHEFIAS</p> | <p>Define a sucessão político-administrativa como sendo o processo eleitoral para escolha de reitores e outros dirigentes. Dessa forma, a sucessão se define como o processo de designação, sejam eleitas ou indicadas, para o exercício de atribuições de chefias. Quanto ao comportamento das chefias, sabe-se que se trata de uma variável altamente complexa. Desta forma, procurou-se identificar algumas características do chefe e de seu comportamento. São usados vários termos para designar a função do chefe, tais como direção, chefia, supervisão, gerência, superintendência, entre outros; porém ainda não se tem uma terminologia precisa a respeito, tanto na administração pública como na particular, de uma definição clara de chefia. Em virtude disso, denominou-se por chefe desde um responsável de um setor a um presidente da República. Chefiar exprime a tarefa de fazer funcionar o pessoal ou de tomar deliberações e incorporá-las em ordens e instruções gerais e específicas. [...] A credibilidade e a honestidade são componentes importantes para refletir o comportamento das chefias, mas o conhecimento das atividades também é considerado relevante para refletir o comportamento das chefias e o clima organizacional em universidades. O conhecimento das atividades pode desenvolver-se, ao longo do tempo, por meio da experiência, que envolve o que observamos de cursos, livros e mentores, e também, o aprendizado informal. O estado do conhecimento pode-se dividir em duas formas: a primeira abrange a tecnologia prática que oferece prescrições de como as organizações deveriam comportar-se, a segunda consiste nas percepções teóricas que delineiam as razões e maneiras em que as organizações efetivamente se comportam. [...] Para fazer uma instituição ou departamento produzir resultados, o administrador deve desempenhar funções ativadoras. Entre elas, sobressaem a liderança e o uso adequado de incentivos para obter motivação. A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções de administração: planejamento organizacional, direção e controle. Porém, a liderança é mais relevante na função de direção, aquela que toca mais de perto as pessoas. (RIZZATTI, 2002, p. 71-74).</p> |
| <p style="text-align: center;">SATISFAÇÃO PESSOAL</p> | <p>Levando-se em consideração a relação indivíduo e organização, percebe-se que a satisfação deriva da situação total no trabalho. A satisfação geralmente é usada para expressar resultados já experimentados pelo empregado. A satisfação da função frequentemente é vista a partir da posição de que as funções que proporcionam um desafio e contêm intrinsecamente características satisfatórias são inerentemente compensadoras para o empregado. Significa o grau em que os participantes estão contentes com sua situação de trabalho em relação às várias atividades relacionadas com a função que exercem e o reconhecimento por parte da organização. [...] a motivação deve ser entendida como um processo amplo, não realizável em curto prazo, e que implica uma postura, uma atitude que deve fluir em todos os níveis da organização, visando à ação para o trabalho provido de sentido e que, consequentemente, gere satisfação dos indivíduos. [...] Algumas das necessidades humanas exigem um ciclo motivacional bastante rápido e repetitivo, como é o caso das necessidades fisiológicas alimentação e repouso, enquanto outras exigem um ciclo motivacional longo, como a necessidade de autorrealização. [...] A motivação, então, está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. As motivações internas e externas devem complementar-se através do trabalho gerencial. O administrador deve conhecer o potencial interno de motivação de cada pessoa e deve saber extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional. De acordo com o que foi exposto, pode-se verificar que as organizações universitárias possuem características diferenciadas e complexas em função do seu ambiente de trabalho, objetivos e missão. (RIZZATTI, 2002, p. 71-74).</p> |

Fonte: Elaborado pelo autor (2018) com base em Rizzatti (2002).

Pela análise das conceituações apresentadas, a *imagem institucional*, na definição de Rizzatti et al. (2002, p. 42), é tida como “o prestígio de que desfruta a organização

junto à comunidade”. Lembram ainda os autores que a imagem predominantemente favorável pode se chamar de prestígio obtido junto à comunidade ou à sociedade. Para Rizzatti (2002, p. 42), imagem institucional “é, portanto, o resultado da percepção figurativa. Esta definição procura diferenciar imagem de outros conceitos correlatos ou próximos, como crença, atitude, estereótipo ou valor”.

Partindo-se de tal definição, portanto, verifica-se que a imagem institucional se dá pela avaliação dada pelo capital humano ou por recursos humanos e pela sociedade à organização. E, se essa avaliação for considerada favorável, a imagem é tida como prestígio (RIZZATTI et al., 2010).

Já Regis Filho (2015, p. 255) menciona que a imagem “refere-se à interpretação de dados, por intermédio de meios sistemáticos e formais e de informações relevantes que sirvam de base para o julgamento racional em situações de decisão”. Pode-se, dessa forma, entender que a imagem se constitui em um fator de atração, quando favorável, de profissionais qualificados.

No que se refere à avaliação institucional, Rizzatti (2002, p. 101) destaca:

Inicialmente, o uso desse instrumento visava, na maioria das vezes, verificar o grau de eficiência e o grau de eficácia no alcance dos objetivos organizacionais. Isto tudo, é claro, ligado a uma visão mecanicista dos processos de produção. Hoje, porém, a manipulação e o emprego deste instrumento estão mais ligados à nova concepção holística de mundo, exigida daqueles administradores que desejam altos graus de eficiência e de eficácia das atividades desenvolvidas nas suas organizações.

Outra categoria relevante na análise do clima nas universidades é o *desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos*. Rizzatti (2002) demonstra relativa importância a esta categoria. Para ele, diante das características presentes nas organizações universitárias, as políticas de recursos humanos devem contemplar suas complexidades, pois, segundo o autor, os responsáveis pelo desempenho da organização universitária são o professor, o pesquisador e o técnico-administrativo. Rizzatti lembra que as políticas de recursos humanos devem abranger processos de desenvolvimento individual, grupal e organizacional.

Nesse sentido:

Observa-se, portanto, que desenvolver recursos humanos não significa uma ação periódica de aprimoramento do desempenho no exercício de uma certa função, mas sim, uns processos ao mesmo tempo individuais, grupais e organizacionais de permanente autocrítica e atualização do potencial de criatividade e de realização humana. (RIZZATTI, 2002, p. 52).

Nessa direção, segundo Milkovich, citado por Rizzatti (2002, p. 46), “políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos organizacionais e individuais”.

Rizzatti ressalta que as políticas de recursos humanos, especificamente as das universidades, apresentam diferentes características e abrangência que as distinguem de outras organizações, destacando-se papéis desempenhados pelos professores, pelos pesquisadores e pelos técnico-administrativos. Assim, para ele:

A política de recursos humanos define o modo de atrair, filtrar, manter e avaliar as pessoas que atuam nas organizações. Estas políticas servem de guias ou referências aos componentes de seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação, entre outras práticas que visem ao aprimoramento das pessoas. Estes componentes, que variam de acordo com os interesses das instituições, têm como função direcionar a ação das pessoas para as metas de suas instituições. (RIZZATTI, 2002, p. 48).

Ademais, Rizzatti (2002) diz que a função do desenvolvimento de recursos humanos é estimular e conduzir o empregado ao treinamento, desenvolvimento e reciclagem constante.

No que se refere aos benefícios, Rizzatti (2002) define como sendo um meio de a organização suplementar a renda do empregado. Existem previsões legais desses benefícios, no caso dos servidores técnico-administrativos das Instituições de Ensino Superior (IES), no Brasil. Tem-se o exemplo do vale transporte, concedido por meio do Decreto nº 2.880, de 15 de dezembro de 1998. Esse decreto regulamenta o auxílio-transporte dos servidores e empregados públicos da administração federal direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo da União.

Araújo e Garcia (2009, p. 4) destacam que:

As pessoas da organização que formam o corpo funcional contribuem para instalação de um clima organizacional favorável que conduz a resultados, incluindo resultados nos negócios ou qualquer que seja a atividade-fim da organização. Esse é o chamado capital humano que serve de combustível e faz a máquina (organização) andar e chegar ao destino.

Nas palavras de Araújo e Garcia (2009), o funcionário representa o “combustível” que leva a organização ao alcance dos seus objetivos. Nesse sentido, os autores se referem à importância que a organização deve oferecer ao bem-estar do funcionário. Esse bem-estar se manifesta no sucesso das atividades organizacionais e reflete, conseqüentemente, no clima organizacional.

A *organização* e as *condições de trabalho* também são fatores preponderantes de análise do clima. Para Rizzatti et al. (2010), organização pressupõe a ideia de que o indivíduo isoladamente não satisfaz todas as suas necessidades básicas. Dessa forma, vista por esse ângulo, representa o resultado de um conjunto de esforços mútuos de pessoas que desempenham atividades planejadamente com um objetivo comum. Essa organização fica evidenciada por meio da divisão do trabalho, que ocorre considerando as relações hierárquicas e de autoridade.

Na visão de Regis Filho (2015, p. 255), organização e condições de trabalho “dizem respeito à coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para consecução de um propósito ou objetivo comum”.

Por outro lado, as condições de trabalho envolvem o ambiente físico, os fatores estruturais, materiais, pessoais e de comunicação, segundo Regis Filho (2015). Ou seja, como a própria expressão sugere, condições de trabalho referem-se às condições físicas, como, por exemplo, o ambiente salubre, arejado, confortável e adequado para o exercício das atividades pelo empregado.

No mesmo sentido, Rizzatti (2002, p. 62-63) afirma que

a organização deve se concentrar na criação de condições que facilitem um alto nível de rendimento durante longo período de tempo e também permitir a cada funcionário, através da associatividade e do trabalho na organização, o atendimento de algumas de suas necessidades mais importantes. [...] As exigências da modernidade, como, por exemplo, as inovações tecnológicas e as mudanças nos processos de trabalho têm proporcionado uma nova realidade no mundo das organizações. Outro fato relevante é o de que as pessoas começaram a dedicar mais tempo de sua vida ao trabalho, ocupando o trabalho, portanto, um espaço cada vez mais importante na vida do indivíduo, seja como meio de expressão ou local para a realização de seus sonhos.

Com isso, percebe-se que o mencionado autor apresenta duas situações que devem ser observadas pela organização. A primeira delas diz respeito ao oferecimento de condições adequadas que possam dar oportunidade ao funcionário de desenvolver suas habilidades da maneira mais rentável possível, respeitando-se, principalmente, as necessidades mais importantes de cada um. A segunda diz respeito aos processos de modernização das condições de trabalho, que têm trazido nova realidade à vida laboral. Nessa direção, Rizzatti (2002) ressalta a importância das boas condições de trabalho, considerando que, na atualidade, as pessoas têm permanecido no ambiente organizacional por longos períodos.

Outra categoria do clima organizacional é o *relacionamento interpessoal*, que se percebe pela interação entre os indivíduos de maneira tal que as atividades desenvolvidas

por um deles está relacionada com as atividades desenvolvidas por outros (RIZZATTI et al., 2010; VARGAS; ARTAVIA; ARIAS, 2016).

Nesse pensamento, Regis Filho (2015, p. 255) discorre que o relacionamento interpessoal “é relativo ao relacionamento entre as pessoas na organização, tanto no sentido individual como em grupo, e as interações intraorganizacionais no ambiente de trabalho”. Esta categoria será identificada a partir da análise dos fatores: *consideração humana, cooperação existente e relacionamento existente*.

A *sucessão político-administrativa e o comportamento das chefias* também são somados ao conjunto de categorias relacionadas ao clima. Na sucessão político-administrativa, as universidades possuem características que as distinguem de outras organizações, pois há formas de sucessão por meio de indicação ou eleição. Rizzatti et al. (2010) definem a sucessão político-administrativa como sendo o processo eleitoral para a escolha de reitores e outros dirigentes.

Dessa forma, a sucessão se define como o processo de designação, sejam eleitas ou indicadas, para o exercício de atribuições de chefias.

Por fim, a última categoria é a *satisfação pessoal*. Para o alcance dessa satisfação, conforme o mesmo autor, é necessário que o trabalho corresponda às necessidades e aos interesses do empregado.

A satisfação envolve outros componentes: necessidades, desejos ou impulsos do interior do indivíduo, como afirmam Rizzatti et al. (2010). Nessa direção, Regis Filho (2015) também concorda que a satisfação consiste no grau de contentamento que os empregados sentem em relação ao desempenho de suas atividades e seu reconhecimento pela organização.

2.8 Modelo teórico da pesquisa

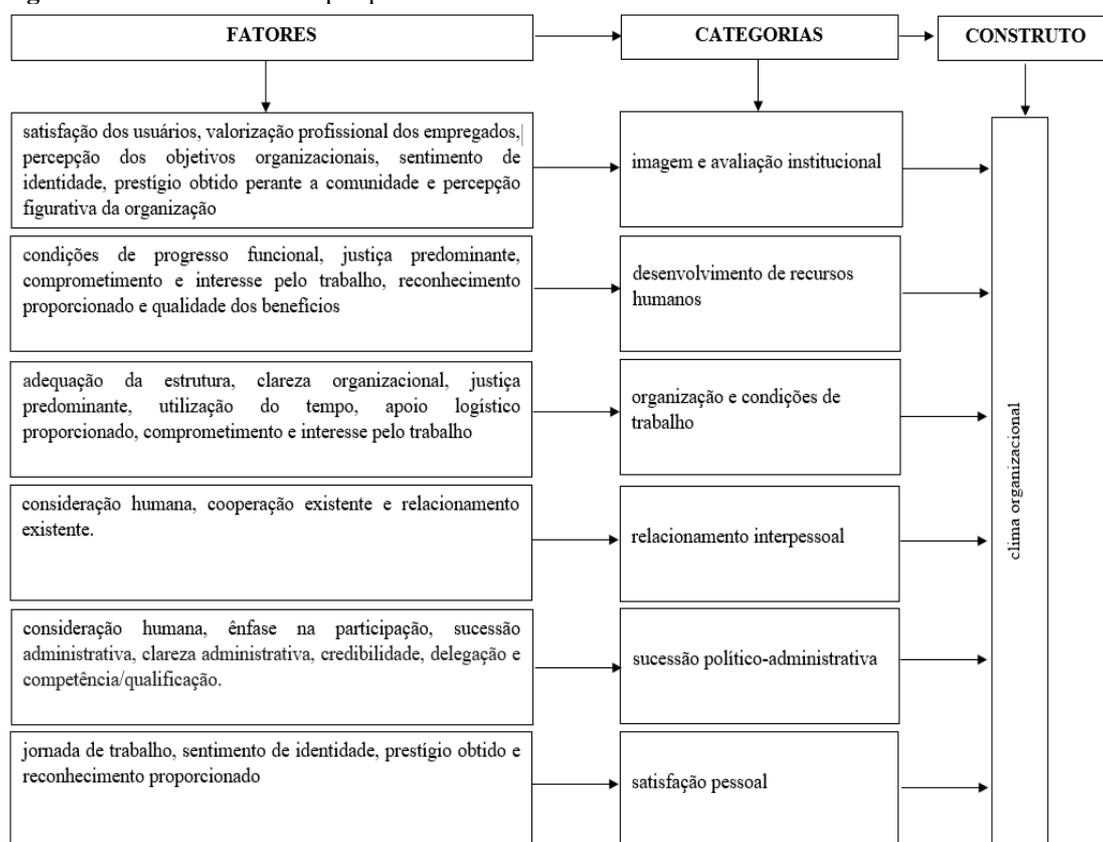
O clima de uma organização é tema debatido por diversos pesquisadores. Mas conhecê-lo só é possível por meio da análise de variáveis que, em conjunto, representam a percepção dos funcionários sobre seu local de trabalho. Muito embora seja uma variável latente, ou seja, não observável, por meio de outras variáveis, essas observáveis, é possível identificar o clima organizacional.

No intuito de apresentar o delineamento da pesquisa, tomando-se por base a proposta de Rizzatti (1995), foi construído um modelo teórico em que se busca identificar a interrelação e a influência existentes entre as categorias: *imagem da organização*;

desenvolvimento de recursos humanos; organização e condições de trabalho; relacionamento interpessoal; sucessão político-administrativa e satisfação pessoal e seus respectivos fatores, conforme demonstrado no modelo, de modo que se propõe uma relação de influência de diversos fatores com as citadas categorias.

A **Figura 1**, abaixo, apresenta uma proposta de modelo teórico da pesquisa, que demonstra a associação entre as categorias de análise do clima organizacional em universidades públicas e seus respectivos componentes ou fatores. Essa associação busca confirmar que, se constatada tal ocorrência, é válido afirmar que as categorias são variáveis determinantes do construto clima organizacional.

Figura 1 - Modelo teórico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2018) com base em Rizzatti (1995).

Por este desenho, pretende-se verificar, por meio de técnicas de análise fatorial, se as categorias citadas no início deste tópico se agrupam em dimensões contemplando os fatores inicialmente elencados e conseguem explicar o construto ao qual estão correlacionadas.

Nesse sentido, a *imagem institucional* seria identificada por meio da avaliação das variáveis: *satisfação dos usuários, valorização profissional dos empregados, percepção*

dos objetivos organizacionais, sentimento de identidade, prestígio obtido perante a comunidade e percepção figurativa da organização. Já para a categoria desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos, a proposta, neste trabalho, é analisá-la a partir do exame dos fatores: condições de progresso funcional, justiça predominante, comprometimento e interesse pelo trabalho, reconhecimento proporcionado e qualidade dos benefícios.

No que se refere à categoria *organizações e condições de trabalho*, sua verificação se dará pela análise dos componentes: *adequação da estrutura, clareza organizacional, justiça predominante, utilização do tempo, apoio logístico proporcionado, comprometimento e interesse pelo trabalho*. A categoria *relacionamento interpessoal* será identificada a partir da análise dos fatores: *consideração humana, cooperação existente e relacionamento existente*.

Variáveis da categoria *sucessão político-administrativa e comportamento das chefias* serão identificadas a partir da análise dos fatores: *consideração humana, ênfase na participação, sucessão administrativa, clareza administrativa, credibilidade, delegação e competência/qualificação*. E, por fim, a categoria *satisfação pessoal* será analisada a partir da percepção dos fatores: *jornada de trabalho, sentimento de identidade, prestígio obtido e reconhecimento proporcionado*.

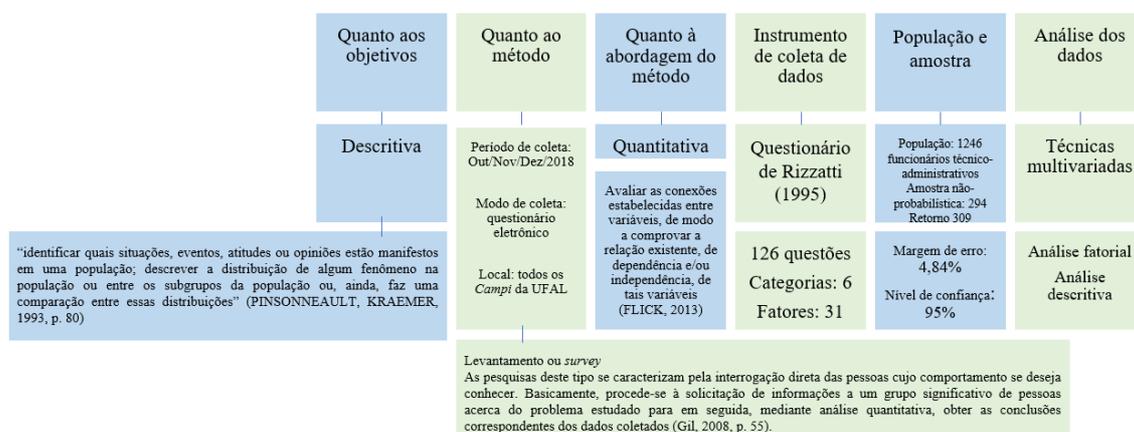
3 METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

A descrição do método utilizado para realizar uma pesquisa se revela uma etapa indispensável ao pesquisador, considerando que outras investigações podem ser realizadas no intuito de comprovar o alcance dos mesmos resultados ou resultados semelhantes, por meio da aplicação da técnica utilizada. Dessa forma, o método tem como propósito descrever, detalhadamente, os meios, técnicas e procedimentos utilizados pelo pesquisador para responder à pergunta de pesquisa (NIESEM; OLIVO; MORILHAS, 2018). Sendo assim, esta seção é dedicada à apresentação do método, das técnicas e dos procedimentos de análise empregados na realização da pesquisa, de modo que o tratamento dos dados se articule com a teoria.

A pesquisa é classificada quanto aos seus objetivos como descritiva, com abordagem quantitativa na análise dos dados, utilizando, quanto aos procedimentos de coleta de dados, levantamento ou *survey*. O instrumento de coleta dos dados utilizado foi o desenvolvido por Rizzatti (1995), que está estruturado em 126 questões, dividido em duas partes. Na primeira delas, são solicitados os dados sociodemográficos (sexo, faixa etária, nível de escolaridade, tempo de serviço e carga horária semanal). Na segunda parte, são solicitados dados relacionados à percepção do clima organizacional, composto por seis categorias (*imagem institucional; desenvolvimento de recursos humanos; benefícios e incentivos; organização e condições de trabalho; relacionamento interpessoal; sucessão político-administrativa e relacionamento interpessoal*) e 31 fatores.

Figura 2- Classificação da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Dessa forma, a análise do clima organizacional da Universidade Federal de Alagoas (Ufal) se deu pela interpretação conjunta e estatística dos dados coletados por meio de questionário estruturado. Nesse cenário, nas próximas subseções, são apresentados, mais detalhadamente, os motivos que foram levados em consideração na classificação do estudo em questão e a demonstração das abordagens escolhidas.

3.2 Estudo descritivo

O modelo de pesquisa descritivo tem como principal objetivo descrever características de determinada amostra e generalizá-las para a população estudada ou para o subgrupo. Ele pode ser do tipo transversal ou longitudinal. No modelo descritivo transversal, a coleta de dados é realizada apenas em um determinado momento, ou seja, faz uma fotografia do fenômeno naquele instante. Já no modelo longitudinal, realiza-se em diversos períodos, que demonstram as características do fenômeno em momentos diferentes e como ocorrem ao longo do tempo (FREITAS et al., 2000; BABBIE, 2005; GIL, 2008; MALHOTRA, 2011).

Pinsonneault e Kraemer (1993, p. 80) afirmam que a pesquisa descritiva busca “identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população; descrever a distribuição de algum fenômeno na população ou entre os subgrupos da população ou, ainda, faz uma comparação entre essas distribuições”.

Essa visão é compartilhada por Prodanov e Freitas (2013, p. 52), que definem:

Pesquisa descritiva: quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento.

Assim, esta pesquisa se enquadra nesse tipo, pois pretende, em seu objetivo principal, analisar o clima organizacional da Universidade Federal de Alagoas, sob a perspectiva dos seus funcionários técnico-administrativos, fazendo, com isso, uma fotografia do clima organizacional do atual momento.

3.3 Método ou técnica de levantamento ou *survey*

A pesquisa do clima organizacional pode se utilizar, basicamente, de quatro técnicas para coleta de dados. A primeira delas ocorre por meio de aplicação de questionário ou levantamento; a segunda, entrevista; a terceira, observação direta e a quarta, medições discretas (REGIS FILHO, 2015). As técnicas de coletas de dados “são procedimentos que operacionalizam os métodos. Para todo método de pesquisa, correspondem uma ou mais técnicas e estas estão relacionadas com a coleta de dados, isto é, a parte prática da pesquisa” (RODRIGUES et al., 2014, p. 182). O levantamento tem diversas vantagens, como o baixo custo de aplicação, permite atingir a população-alvo de maneira mais rápida, economia de tempo, entre outros.

Pinsonneault e Kraemer (1993) apontam que o método de pesquisa de levantamento ou *survey* consiste na obtenção de dados e informações relacionados a características, ações ou opiniões de um grupo de pessoas determinado para representar uma população. Essa coleta de dados ocorre, normalmente, por meio de um questionário. Malhotra (2011), por sua vez, lembra que essa técnica é utilizada quando a pesquisa envolve um grande número de pessoas, que devem responder a uma série de questões. Ele destaca, ainda, que o *survey* pode ser realizado pessoalmente, pelo telefone ou por meios eletrônicos, como a internet. Na visão de Babbie (2005), o método de pesquisa *survey* é utilizado para permitir enunciados sobre alguma população, observando-se seus traços e atributos.

Quanto à definição, para Gil (2008, p. 55-56):

As pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados. [...] Na maioria dos levantamentos, não são pesquisados todos os integrantes da população estudada. Antes seleciona-se, mediante procedimentos estatísticos, uma amostra significativa de todo o universo, que é tomada como objeto de investigação. As conclusões obtidas a partir desta amostra são projetadas para a totalidade do universo, levando em consideração a margem de erro, que é obtida mediante cálculos estatísticos.

Malhotra (2011, p. 147) traz algumas vantagens na escolha do método de levantamento. Na interpretação do autor, “[o]s métodos de levantamento de campo possuem as vantagens de facilidade, confiabilidade e simplificação”. Já Nielsen, Olivo e Morilhas (2018, p. 122) afirmam que o levantamento ou *survey* é a “técnica utilizada para conhecer diretamente a opinião ou o comportamento das pessoas em certa situação.

Assim, indagam-se pessoas selecionadas por meios estatísticos, a fim de que representem a opinião da população estudada para a situação específica”.

Os autores citados são unânimes em afirmar que a pesquisa que se utiliza do método *survey* precisa seguir etapas rigorosas de definição da população, da amostragem e da análise dos dados, empregando cálculos estatísticos. Desse modo, esta pesquisa se configura como levantamento ou *survey*, pois objetiva analisar a percepção dos funcionários técnico-administrativos da Ufal em relação ao clima organizacional, fazendo uso de técnicas estatísticas, conforme apresentadas a seguir, para definição da amostra.

A unidade de análise escolhida foi a categoria dos funcionários técnico-administrativos da Ufal, cuja população é composta por 1.246 (um mil, duzentos e quarenta e seis) funcionários, lotados em todos os *campi* da universidade, que foram visitados pelo pesquisador no propósito de sensibilizar a adesão dos funcionários para responder ao questionário. No entanto, por conveniência, os funcionários técnico-administrativos lotados no Hospital Universitário Prof. Alberto Antunes (HUPAA) foram excluídos do universo da pesquisa.

A determinação da amostragem para esta pesquisa foi feita por amostragem não-probabilística, como detalhado mais à frente, e obteve o número de 294 questionários, com nível de confiança 95% e margem de erro 5%. Ocorre que, no período de coleta dos dados, compreendido entre os dias 25 de outubro e 20 de dezembro de 2018, houve a devolutiva de 309 questionários, que fez diminuir a margem de erro para 4,84%, mantendo-se o nível de confiança em 95%.

O envio do questionário foi feito aos contatos de e-mail dos funcionários técnico-administrativos da Ufal, fornecidos pelo Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI), conforme parecer da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho (Progep).

3.4 Instrumento de coleta

Esta pesquisa preferiu o modelo de análise de clima organizacional proposto por Rizzatti (1995)³, pois contempla, comparando-o a outros modelos, categorias e fatores específicos para a investigação do clima em ambientes universitários. O instrumento é estruturado em seis categorias, que se subdividem em 31 fatores.

³ O Modelo de Rizzatti (1995) foi utilizado em outras pesquisas ao longo dos últimos anos, a exemplo de Luchesi, Crespi e Camargo (2012), Santos et al. (2015), Gondim (2016), Curvo e Heinzmann (2017), Fighera (2017) e Tybel (2018).

As categorias contempladas no referido modelo são: *imagem e avaliação institucional; desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos; organização e condições de trabalho; relacionamento interpessoal; sucessão político-administrativa e satisfação pessoal*, cujos fatores foram discriminados anteriormente.

O instrumento é composto de perguntas objetivas (Anexo 1), cuja autorização foi consentida por seu próprio criador (Apêndice 1). O questionário utiliza a escala do tipo-Liberta (1932), de cinco pontos, onde o *continuum* de escalonamento das respostas foi distribuído de 1 a 5, em que o número **1** (um) representa o valor mínimo, que corresponde a **nada, ruim** ou **nunca**, e o número **5** (cinco) representa o valor máximo e corresponde a **multíssimo, ótimo** ou **sempre**.

A utilização da escala do tipo-Likert se mostra adequada e compatível para a mensuração do construto pesquisado, pois emprega uma escala que vai de 1 a 5, abordando afirmações que apresentam definições sobre o construto. Essa escala corresponde a “um conjunto de itens apresentados como afirmações ou opiniões, para os quais se pede a reação dos participantes” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 261).

Muito embora os estudos teóricos apontem que a escala de Likert se constitua em uma escala discreta, nesta pesquisa, os dados foram analisados sob a perspectiva de que esta escala também assume a forma escalar. Posteriormente ao período de coleta dos dados, foram realizados procedimento de tabulação e codificações dos dados no Excel e no SPSS.

3.5 Abordagem quantitativa

Optou-se pela abordagem quantitativa, já que o propósito foi avaliar as conexões estabelecidas entre variáveis, de modo a comprovar a relação existente, de dependência e/ou independência, de tais variáveis (FLICK, 2013). Já Rodrigues (2014, p. 56) destaca que essa abordagem “está relacionada à quantificação de dados obtidos mediante pesquisa. Utiliza-se na pesquisa de recursos e técnicas estatísticas”. Por sua vez, Sampieri, Collado e Lucio (2013) mencionam que a abordagem quantitativa busca descrever, explicar e prever fenômenos.

3.6 População e amostra

Segundo Vieira (2011, p. 4), “população ou universo é o conjunto de unidades sobre o qual desejamos obter informação. Amostra é todo subconjunto de unidades retiradas de uma população para obter a informação desejada”. Seguindo este raciocínio, tem-se que, neste estudo, definiu-se a população como sendo os funcionários técnico-administrativos da Universidade Federal de Alagoas, ocupantes dos cargos de níveis fundamental, médio e superior efetivos, regidos pela Lei 8.112/90, lotados nos *campi* da universidade, excetuando-se apenas aqueles lotados no Hospital Universitário Prof. Alberto Antunes (HUPPA). Também foram excluídos os funcionários regidos por regime celetista ou contrato temporário. Dessa forma, a população é composta por 1.246 (um mil, duzentos e quarenta e seis) funcionários. Os professores também foram excluídos da composição da população tendo em vista a dificuldade de acesso para aplicação dos questionários. Os funcionários que estão lotados no HUPPA foram excluídos, porque houve exigência do hospital para submissão e nova análise do projeto pelo centro de pesquisa que existe no hospital. No entanto, a pesquisa já tinha aprovação dos órgãos competentes, sendo decidido pelo pesquisador a exclusão da composição da amostra os funcionários lotados neste local.

Optou-se pela amostra não-probabilística ou por conveniência. Gerhardt e Silveira (2009, p. 95) afirmam que a amostra corresponde à “parcela significativa da população ou do universo pesquisado, geralmente aceita como representativa”. Já conforme Vieira (2011, p. 9), “a amostra não-probabilística ou de conveniência é constituída por n unidades reunidas em uma amostra simplesmente porque o pesquisador tem fácil acesso a essas unidades”.

Existem inúmeras razões que impossibilitam a realização de uma pesquisa científica utilizando-se a totalidade dos elementos ou das pessoas que compõem o universo pesquisado (censo). As dificuldades podem ser do tipo financeiras, de recursos, grande número de pessoas envolvidas ou empecilhos de deslocamento, impossibilidade física de examinar toda a população e, em especial, o comprovado valor científico das informações coletadas por meio de amostras. A escolha da amostra é uma estratégia utilizada quando não há viabilidade de coleta de dados e de seu tratamento em relação à totalidade do universo, por sua dimensão. É nesse sentido que se define uma amostra, representando uma parcela do conjunto total do universo estudado (VIEIRA, 2011; NIELSEM; OLIVO; MORILHAS, 2018).

A determinação da amostragem para esta pesquisa empregou a técnica não-probabilística, utilizando-se a amostragem por conveniência ou por julgamento, em que

o pesquisador escolhe a conveniência de sua determinação. Nesse sentido, os elementos selecionados são escolhidos considerando sua disponibilidade ou sua acessibilidade, descartando critérios estatísticos para sua determinação (NIELSEM; OLIVO; MORILHAS, 2018). Ou seja, para a seleção da amostragem foi utilizado o critério de amostragem não-probabilística ou não-determinística, em que os elementos foram selecionados por critério não-aleatório ou voluntário. A escolha pela amostragem não-probabilística se deu pela impossibilidade de realização da pesquisa com amostragem probabilística, considerando o tamanho da população, a distância entre os locais de lotação dos funcionários elegíveis para compor a amostragem, em que alguns locais ficam a aproximadamente 300km de distância do *Campus* AC Simões.

O cálculo da amostra, considerando que, para este estudo, a população é **finita e menor que 10000** ($N < 10000$), é apresentado abaixo (MIOT, 2011, p. 275):

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q \cdot (Z \alpha/2)^2}{(N - 1) \cdot (E)^2 + p \cdot q \cdot (Z \alpha/2)^2}$$

Onde: n representa o tamanho da amostra; p representa a probabilidade de que as pessoas sejam favoráveis às respostas ($p = 50\%$ ou, $0,5$); q representa a probabilidade de que as pessoas sejam desfavoráveis às respostas ($q = 50\%$ ou, $0,5$); $Z\alpha/2$ corresponde ao valor crítico para o grau de confiança, no caso $1,96$ (95%); já E corresponde ao erro padrão ($E = 5\%$ ou $0,05$) e N representa o tamanho da população finita ($N = 1.246$).

Assim, conforme os dados, tem-se o seguinte cálculo:

$$\begin{aligned} n &= \frac{1246 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot (1,96)^2}{(1246 - 1) \cdot (0,05)^2 + 0,5 \cdot 0,5 \cdot (1,96)^2} \\ n &= \frac{1246 \cdot 0,25 \cdot 3,8416}{1245 \cdot 0,0025 + 0,25 \cdot 3,8416} \\ n &= \frac{1196,6584}{3,1125 + 0,9604} \\ n &= \frac{1196,6584}{4,0729} \\ n &= 293,80 \\ n &= 294 \end{aligned}$$

Portanto, a amostra foi definida em **294** questionários, considerando *erro* como sendo a margem de erro dada pela amplitude do intervalo dentro do qual se espera que esteja o valor verdadeiro (da população); população ou universo, conjunto de unidades sobre o qual desejamos obter informação e desvio, uma medida de dispersão em torno da

média, que pode ser um indicador de confiabilidade de um instrumento (VIEIRA, 2009). No entanto, retornaram **309** questionários; com isso, a margem de erro sofreu redução para 4,84%.

3.7 Análise dos dados

Os dados desta pesquisa foram analisados por meio da utilização de técnicas estatísticas multivariadas, que se combinam, ao mesmo tempo, para analisar múltiplas variáveis relacionadas à população estudada (HAIR et al., 2009).

Para tabulação e análise dos dados, foram utilizados os aplicativos Microsoft Office Excel e Statistical Package for Social Science versão 21 (SPSS), pacote estatístico para as ciências sociais, *softwares* que fornecem um conjunto de ferramentas estatísticas para análise de dados. Com isso, primeiro foi realizada a análise descritiva sociodemográfica da amostra, que envolveu sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de serviço e carga horária. Em seguida, foi realizada a análise do índice, ou seja, o *score* extraído de cada categoria e do construto clima organizacional, de modo a identificar qual seria o índice do construto na escala de 1, 2, 3, 4 ou 5, em que correspondem, respectivamente, a: *nada/ruim/nunca*; *pouco/pouco relevante/poucas vezes*; *razoável/regular/às vezes*; *muito/bom/frequentemente* e *muitíssimo/ótimo/sempre*.

Logo após, foi realizada análise fatorial entre os 31 pontos que compõem as categorias: *imagem institucional*; *desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos*; *organização e condições de trabalho*; *relacionamento interpessoal*; *sucessão político-administrativa e comportamento das chefias* e *satisfação pessoal*. A análise buscou identificar a relação entre as categorias e seus respectivos fatores, de modo a verificar qual a associação entre tais variáveis, ou seja, identificar se os fatores apresentam correlações com suas respectivas categorias. Esta etapa foi realizada com o propósito de verificar se o modelo teórico proposto estava adequado e definir a estrutura inerente entre as variáveis analisadas (HAIR et al., 2009).

3.7.1 Procedimentos para análise dos índices gerais dos fatores e das categorias

Tendo em vista a necessidade de realização de análise fatorial, houve a demanda inicial de identificar os índices referentes a cada fator e suas respectivas categorias,

obtidos pela média aritmética dos valores encontrados para cada fator, conforme discriminado abaixo:

- 1º passo: organização dos dados em uma planilha do Excel, em que foram relacionados todos os 309 questionários coletados, associados às 121 questões, excluindo-se dessa operação as cinco primeiras perguntas, pois se tratavam de indagações sobre informações sociodemográficas;
- 2º passo: separação de todas as questões que buscavam explicar seus respectivos fatores, da seguinte forma:

Quadro 7 - Fatores e questões da pesquisa

| FATOR | QUESTÕES |
|---|---|
| Sentimento de identidade | q7, q8, q14, q16, q18 |
| Satisfação do usuário | q6, q10, q11, q12, q13 |
| Prestígio obtido | q15, q20 |
| Percepção figurativa | q9, q21, q22, q23, q24, q25 |
| Percepção dos objetivos | q17, q19 |
| Condições de progresso funcional | q28, q29, q30, q35 |
| Reconhecimento proporcionado | q27, q34, q36 |
| Justiça predominante | q31, q33, q52 |
| Comprometimento e interesse pelo trabalho | q26, q32, q38, q39 |
| Qualidade dos benefícios | q37, q40, q41, q42, q43, q44, q45 |
| Adequação da estrutura | q46, q47, q48, q56 |
| Clareza organizacional | q49, q50, q55 |
| Comprometimento e interesse | q51, q53, q54, q64, q65, q66, q67, q68, q69, q70, q71 |
| Apoio logístico proporcionado | q72, q73, q74, q75, q76, q77, q78, q79, q80 |
| Utilização do tempo | q59, q60, q61, q62, q63 |
| Terceirização | q57, q58 |
| Relacionamento existente | q81, q84, q85, q86, q87, q88 |
| Consideração humana | q82, q90, q93, q94 |
| Cooperação existente | q83, q89, q91, q92 |
| Sucessão político-administrativa | q96 |
| Clareza percebida | q105, q106 |
| Credibilidade | q95, q101, q108 |
| Ênfase na participação | q100, q102, q107 |
| Competência e qualificação | q97, q98, q99, q111 |
| Consideração humana | q109, q110 |
| Delegação | q103, q104 |
| Satisfação no trabalho | q122, q123, q124, q125 |
| Prestígio obtido | q112, q113, q117, q118 |
| Jornada de trabalho | q115, q116 |
| Reconhecimento proporcionado | q114, q119, q120, q121, q126 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

- 3º passo: foi realizada a média aritmética de cada fator e das categorias. Ou seja, tendo-se um conjunto de n valores $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ de uma variável x, é o quociente entre a soma desses valores e o número deles (POCINHO, 2014).

$$\bar{x} = \frac{(x_1 + x_2 + x_3 + \dots x_n)}{n}$$

- Categoria: *Imagem e avaliação institucional*;
 - Categoria: *Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos*;
 - Categoria: *Organização e condições de trabalho*;
 - Categoria: *Relacionamento interpessoal*;
 - Categoria: *Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias*;
 - Categoria: *Satisfação pessoal*.
- 4º passo: realizou-se análise dos índices de cada fator e suas categorias.

Em seguida, foi realizada a medida de tendência central moda de cada categoria e do construto. A moda corresponde ao valor que ocorre com maior frequência em uma distribuição (FREUND, 2007; GUIMARÃES, 2008; VIEIRA, 2011).

$$Mo = L + t \cdot \frac{f_1}{f_1 + f_2}$$

Onde: L corresponde ao extremo inferior da classe em que se situa a moda; t representa a amplitude da classe; f_1 e f_2 , nesta ordem, são as frequências das classes adjacentes à classe da moda (FREUND, 2007; GUIMARÃES, 2008; VIEIRA, 2011).

3.7.2 Procedimentos para análise fatorial

A análise fatorial consiste em definir a estrutura inerente entre as variáveis analisadas, sendo utilizada para demonstrar a interdependência entre elas, por meio das ferramentas fornecidas por esta técnica de verificar as correlações entre variáveis (HAIR et al., 2009, p. 102).

Neste trabalho, adotou-se a análise fatorial, com objetivo de reduzir as características de fatores e categorias, observando-se o modelo teórico proposto, se confirmaria ou se haveria readequação significativa. Fortemente empregada na análise multivariada, a análise fatorial consegue fornecer uma matriz de correlações das variáveis e agrupamentos dos fatores importantes na extração dos dados. Autores denominam essa análise como análise fatorial R, em que as dimensões latentes não observáveis são analisadas a partir de fatores observáveis. A análise fatorial se constitui de uma técnica

multivariada de interdependência com objetivo de definir a estrutura estabelecida entre variáveis (HAIR et al., 2009).

No entanto, a escolha de se aplicar análise fatorial dentre outras técnicas multivariadas não pode ser feita aleatoriamente. Os dados devem atender a determinados requisitos. Isso corresponderia à constatação da adequação da análise fatorial e envolve análise da matriz de correlações, identificar o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett, além da matriz anti-imagem ou Measure of Sampling Adequacy (MSA). No que diz respeito ao tamanho da amostra, Hair et al. (2009) indicam que ela possua, ao menos, cinco vezes mais observações do que o número de variáveis para ser considerável. Contudo, aconselha-se a proporção de 10 para cada variável.

O KMO apresenta variância de 0 a 1 e indica as correlações entre as variáveis. Se o KMO indicar 0, significa que as correlações são altas, apontando a inadequação da análise dos dados por meio de fatorial. Já se o KMO resultar em valores próximos a 1, significa que a análise dos fatores por meio de fatorial é confiável. Se os valores se apresentarem entre 0,5 e 0,7, são considerados medíocres; aqueles que se colocarem entre 0,7 e 0,8 são tidos como bons e os que se apresentarem acima de 0,9 são classificados como excelentes (HAIR, 2009; FIELD, 2011; MALHOTRA, 2011).

A matriz de correlação de anti-imagem representa a correlação entre as variáveis após a análise, cujos valores demonstram o grau de explicação dos fatores (HAIR et al., 2009).

A matriz de multicolinearidade apresenta o grau em que uma variável pode ser explicada pelas outras variáveis na análise. Já a matriz de comunalidade corresponde à quantia total de variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise. O teste de esfericidade de Bartlett é um teste estatístico da significância geral de todas as correlações em uma matriz de correlação. Nele, quanto mais próximo de 0, maior adequação da análise fatorial com o conjunto de dados. E Varimax é o método de rotação fatorial ortogonal (HAIR et al., 2009).

O **Quadro 9**, abaixo, apresenta um resumo dos requisitos de verificação de adequabilidade dos dados.

Quadro 8 - Procedimentos de verificação de adequabilidade dos dados

| ADEQUAÇÃO DO MODELO | VALORES |
|--|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) | Valores entre 0 e 1 |
| Teste de esfericidade de Bartlett | Quanto mais próximo de zero (0,000), maior adequação da análise fatorial |
| Matriz de anti-imagem – medida de adequação da amostra (MAA) | Quanto mais próximo de 1 o valor da MMA, mais adequada é a análise |
| Matriz de comunalidade | Fatores com valores inferiores a 0,50: sugere-se sua exclusão do modelo MSA < 0,5 não é considerado MSA ≥ 0,8 é desejável |

Fonte: Elaborado pelo autor (2018) com base em Hair et al. (2009).

4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

4.1 Universidade Federal de Alagoas (Ufal)

Nesta seção, será realizado o diagnóstico organizacional, apresentando, inicialmente, uma breve contextualização da criação da Universidade Federal de Alagoas (Ufal), com o propósito de entender de maneira mais cristalina como se deu a construção da estrutura organizacional desta instituição e também conhecer sua missão, seus objetivos e suas metas. Sendo assim, o propósito principal deste trabalho, analisar a percepção dos funcionários técnico-administrativos da Ufal, servirá de subsídio para a implementação de políticas de gestão de recursos humanos alinhadas com os interesses individuais dos funcionários, que constituem o principal componente desta organização.

A Ufal foi criada em 1961, conforme Lei Federal 3.867, de 25 de janeiro de 1961, que lhe atribuiu personalidade jurídica, autonomia didática, financeira, administrativa e disciplinar. No ato de sua criação, a instituição era composta pela Faculdade de Direito, Faculdade de Medicina, Escola de Engenharia, Faculdade de Odontologia, Faculdade de Ciências Econômicas e Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras. Naquela época, a Ufal ocupava 19.058,98m² de área construída no campus e 4.733,45m² na cidade (BRASIL, 1961).

Organizacionalmente estruturada em disposição hierárquica, o desenho institucional da Ufal, desde sua criação, despertava inquietação por parte de seus idealizadores, como Aristóteles Calazans Simões – que, mais tarde, daria nome ao Campus A. C. Simões. Os primeiros esforços das lideranças da Universidade, nos primeiros anos de sua criação, foram no sentido de modernização e racionalização dos métodos de trabalho, que pouco ou quase nenhum resultado surtiram (AZEVEDO, 1982).

Em 1971, uma década após sua criação, a Ufal possuía 316 (trezentos e dezesseis) cargos administrativos ocupados e 295 (duzentos e noventa e cinco) cargos de docentes, também ocupados. Para Azevedo (1982), a instituição alagoana não acompanhou o desempenho de outras universidades que enfrentavam as mesmas dificuldades. Cita o autor, como exemplos, a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS), que, nos seus primeiros dez anos, alcançaram patamares de crescimento superiores aos da Ufal.

Na análise do referido professor, o não crescimento se deu, além de outros motivos, pelo “tratamento concedido, nesse decênio, à política de pessoal da Universidade” (AZEVEDO, 1982, p. 190). Como solução, o autor propôs, no tocante à política de pessoal, o contínuo “aperfeiçoamento do inter-relacionamento humano” e coloca, como meta de prioridade, a qualificação do “material humano” (AZEVEDO, 1982, p. 191).

Dessa forma, observa-se que a preocupação com capacitação e treinamento de pessoal, em que se espera um ambiente de trabalho promissor e produtivo, vem desde a concepção da Ufal, que, nos anos 1980, baseava-se nos pilares da burocracia e da hierarquia. Conforme menciona Azevedo (1982, p. 192): “a administração era centralizada e as decisões não tinham respaldo de assessoria organizada ou ‘*staff*’ de aconselhamento”.

Assim, continua Azevedo (1982), a Ufal empenhava-se na realização de estudos para reformulação de seu, chamado por ele, “organismo acadêmico e administrativo”, que buscava, prioritariamente, tornar mais flexível e objetiva sua atuação, muito embora, ressalta o autor, a Ufal fosse sinônimo, na sua criação, de improvisação e precariedade dos quadros institucionais.

Estruturada em princípios burocráticos, processos inflexíveis e hierarquização de modelo departamental, a Ufal, em 2005, possuía nove centros: Centro de Educação (Cedu); Centro de Ciências Biológicas (CCBI); Centro de Ciências da Saúde (Csau); Centro de Tecnologia (Ctec); Centro de Ciências Exatas e Naturais (Ccen); Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (CHLA); Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA); Centro de Ciências Agrárias (Ceca) e Centro de Ciências Jurídicas (Cejur). Além desses, havia também 47 departamentos acadêmicos (BARBIRATO; FREITAS JÚNIOR, 2009).

No cenário nacional, o modelo organizacional das universidades federais passava por modificações, muito embora seu modo tradicionalista, burocrático e governamental, nas palavras de Barbirato e Freitas Júnior (2009), tenha sido sua principal característica.

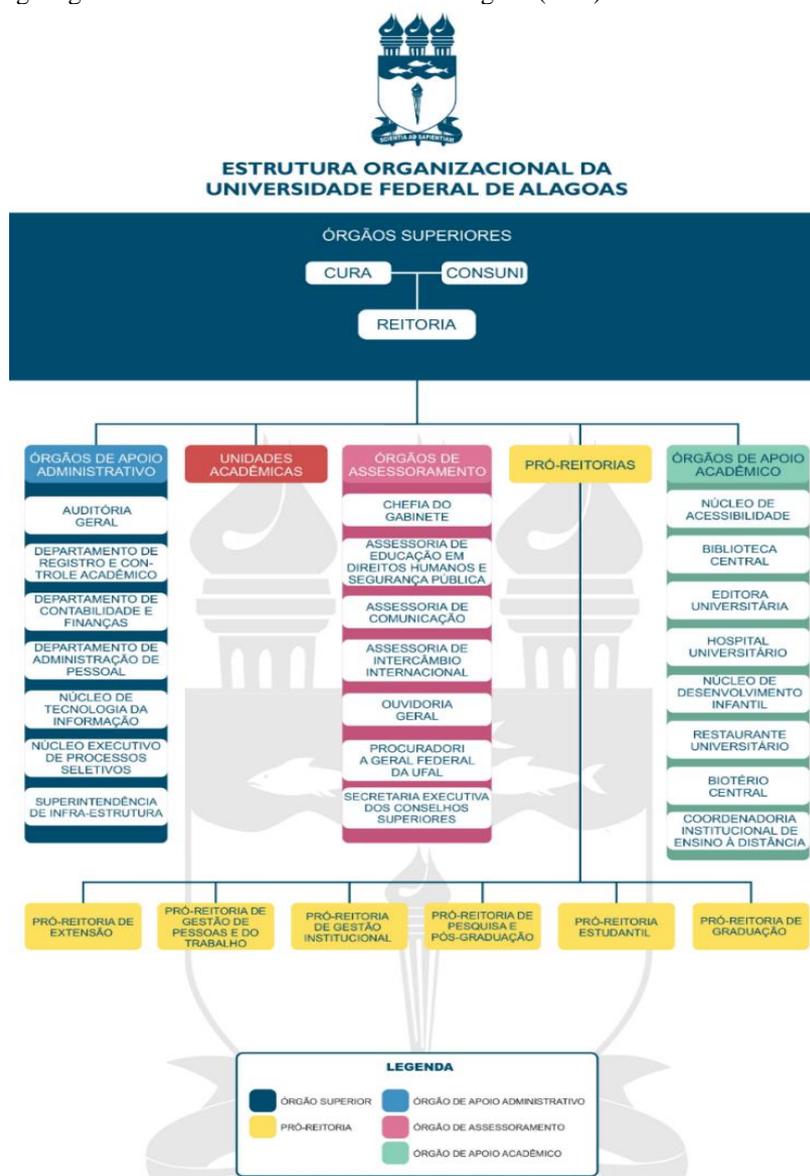
Essa forma de organização em Centro de Ensino e Departamentos da Ufal era similar ao modelo das demais universidades federais brasileiras. No entanto, tal modelo, caracterizado pela hierarquização, em que as principais decisões eram tomadas pela Administração Reitoral, pelo Conselho Universitário (Consuni) ou pelo Conselho de Ensino e Pesquisa (CEP), segundo Barbirato e Freitas Júnior (2009), sofreu uma

reestruturação resultante da revisão do Regimento-Geral da Ufal (RG), em 2006, que culminou na extinção dos Centros e Departamentos.

A partir da revisão do seu Regimento-Geral, a Ufal adotou o modelo de Unidades Acadêmicas (UAs). Para Barbirato e Freitas Júnior (2009), essa reestruturação possibilitou maior simplificação burocrática, melhoria da comunicação interna e amplitude de transparência. Os autores destacam, também, importantes avanços na oferta de cursos de graduação, pós-graduação *stricto sensu* e na produção científica.

Dessa forma, em 2018, a Ufal ainda permanece com o organograma que sofreu reestruturação em 2006 e possui, atualmente, a estrutura demonstrada pela **Figura 2**.

Figura 3 - Organograma da Universidade Federal de Alagoas (Ufal)



Fonte: Estatuto e Regimento-Geral da Ufal (2006).

Diante da importância de se entender a organização estrutural desta universidade e para possibilitar melhor visualização da distribuição dos funcionários técnico-administrativos dentro da instituição, pelo desenho mostrado na **Figura 2**, a Ufal está estruturalmente organizada da seguinte forma:

Quadro 9 - Órgãos internos da Universidade Federal de Alagoas

| |
|---|
| ÓRGÃOS SUPERIORES: Conselho de Curadores (Cura); Conselho Universitário (Consuni); Reitoria. |
| ÓRGÃOS DE APOIO ADMINISTRATIVO: Auditoria-Geral (AG); Departamento de Registro e Controle Acadêmico (DRCA); Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF); Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI); Núcleo Executivo de Processos Seletivos (Copeve); Superintendência de Infraestrutura (Sinfra). |
| UNIDADES ACADÊMICAS: Unidade Penedo; Unidade Palmeira dos Índios; Unidade Viçosa; Campus do Sertão; Unidade Santana do Ipanema; Centro de Ciências Agrárias (Ceca); Centro de Educação (Cedu); Centro de Tecnologia (Ctec); Escola de Enfermagem e Farmácia (Esenfar); Faculdade de Arquitetura e Urbanismo (FAU); Faculdade de Direito (FDA); Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (Feac); Faculdade de Letras (Fale); Faculdade de Medicina (Famed); Faculdade de Nutrição (Fanut); Faculdade de Odontologia (Foufal); Faculdade de Serviço Social (FSSO); Instituto de Ciências Atmosféricas (Icat); Instituto de Ciências Biológicas e da Saúde (ICBS); Instituto de Ciências Sociais (ICS); Instituto de Computação (IC); Instituto de Física (IF); Instituto de Geografia, Desenvolvimento e Meio Ambiente (Igdema); Instituto de Ciências Humanas, Comunicação e Artes (Ichca); Instituto de Matemática (IM); Instituto de Psicologia (IP); Instituto de Química e Biotecnologia (IQB). |
| ÓRGÃOS DE ASSESSORAMENTO: Gabinete da Chefia; Assessoria de Educação em Direitos Humanos e Segurança Pública; Assessoria de Comunicação (Ascom); Assessoria de Intercâmbio Internacional (Asii); Ouvidoria-Geral; Procuradoria-Geral Federal da Ufal (PGF); Secretaria Executiva dos Conselhos Superiores (Secs). |
| PRÓ-REITORIAS: Pró-reitoria de Extensão (Proex); Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho (Progep); Pró-reitoria de Gestão Institucional (Proginst); Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação (Propep); Pró-reitoria Estudantil (Proest); Pró-reitoria de Graduação (Prograd). |
| ÓRGÃOS DE APOIO ACADÊMICO: Núcleo de Acessibilidade; Biblioteca Central (BC); Editora Universitária (Edufal); Hospital Universitário (HU); Núcleo de Desenvolvimento Infantil (NDI); Restaurante Universitário (RU); Biotério Central (BC); Coordenadoria Institucional de Ensino a Distância (Cied). |

Fonte: Elaborado pelo autor (2018) com base no Organograma e no Estatuto e Regimento da Ufal (2006).

Já em relação à distribuição dos funcionários técnico-administrativos dentro da Ufal, tem-se que nos Campus Arapiraca, Polo Palmeira dos Índios, Polo Penedo, Polo Viçosa, Campus do Sertão e Polo Santana do Ipanema existem 192 funcionários; nas Unidades Acadêmicas, são 462; já no Hospital Universitário, há 527; nas Pró-reitorias, são lotados 198 funcionários e, nos Órgãos de Assessoramento, Apoio Acadêmico e Administrativo, existem 390 funcionários. Com isso, totalizam-se 1.769 (um mil, setecentos e sessenta e nove) funcionários técnicos, na Ufal, que ocupam cargos de nível fundamental, médio e superior.

A partir da observação do organograma da instituição (**Figura 2**), atualizado em 2006, notam-se presentes as características de um modelo organizacional de estrutura verticalizada.

Conforme dados de 2018, a Ufal possui três *campi*, quatro Unidades de Ensino, quatro Polos de Universidade Aberta do Brasil (UAB) e 23 Unidades Acadêmicas (UAs). Essa estrutura, atualmente, alcança 5.357.653,25m² e é avaliada em R\$ 406.420.138,30, conforme demonstrado na tabela abaixo.

Tabela 1 - Patrimônio imóvel da Ufal

| Denominação | Município | Área (m²) | Valor avaliado (R\$) |
|---|---------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Sede do Campus Arapiraca | Arapiraca | 190.667,44 | 12.784.645,70 |
| Anexo do Campus Arapiraca | Arapiraca | 32.222,18 | 933.014,28 |
| Sede do Campus do Sertão | Delmiro Gouveia | 246.539,93 | 12.051.413,83 |
| Futuro Ginásio do Campus do Sertão | Delmiro Gouveia | 15.000,00 | 84.840,00 |
| Edifício Walmap [1] | Maceió | 732,19 | 5.407,093,48 |
| Museu Théo Brandão | Maceió | 1.410,90 | 3.775.167,94 |
| Museu de História Natural, Usina Ciência e Labmar | Maceió | 8.093,97 | 7.114.745,58 |
| Antigo Centro de Ciências Biológicas (CCBI) | Maceió | 15.370,96 | 14.928.261,06 |
| Espaço Cultural Salomão de Barros Lima | Maceió | 3.145,00 | 8.403.039,18 |
| Antiga Residência Universitária de Alagoas | Maceió | 4.250,00 | 7.045.582,69 |
| Galpão do Labmar | Maceió | 400,00 | 86.447,85 |
| Campus A.C. Simões | Maceió | 2.100.000 | 311.609.135,73 |
| Galpão no Tabuleiro | Maceió | 1.560,00 | 255.305,62 |
| Polo Palmeira dos Índios | Palmeira dos Índios | 13.148,00 | 6.710.130,90 |
| Polo Penedo | Penedo | 1.577,80 | 1.669.128,40 |
| Centro de Extensão Universitária | Penedo | 226,97 | 350.044,04 |
| Fazenda São Luiz | Viçosa | 1.481.005,00 | 4.783.646,15 |
| Futuro Polo de Santana do Ipanema | Santana do Ipanema | 19.942,00 | 1.691.879,28 |
| Casa Jorge de Lima | União dos Palmares | 183,48 | 336.874,76 |
| Fazenda Boa Fortuna | Rio Largo | 2.931.970,00 | 6.399.741,83 |
| Porto Calvo | Porto Calvo | 58.107,43 | - |
| Estação de floração e cruzamento – Serra do Ouro | Murici | 330.000,00 | - |
| Estação Quarentenária de Bebedouro | Maceió | | - |
| Total | | 5.357.653,25 | 406.420.138,30 |

Fonte: Portal da Transparência, 2018. [1] Fração do edifício.

Essa estrutura consegue oferecer 100 (cem) cursos de graduação e 55 (cinquenta e cinco) cursos de pós-graduação *stricto sensu* e possui 22.522 (vinte e dois mil, quinhentos e vinte e dois) alunos matriculados na graduação e 1.326 (um mil, trezentos e vinte e seis) discentes em cursos de pós-graduação *stricto sensu*, conforme dados do Portal da Transparência da Ufal (2018).

Em termos orçamentários, o orçamento global da Ufal foi consolidado, para o ano de 2017, em R\$ 758.340.537 milhões, o que representa um valor de 9,6% do orçamento

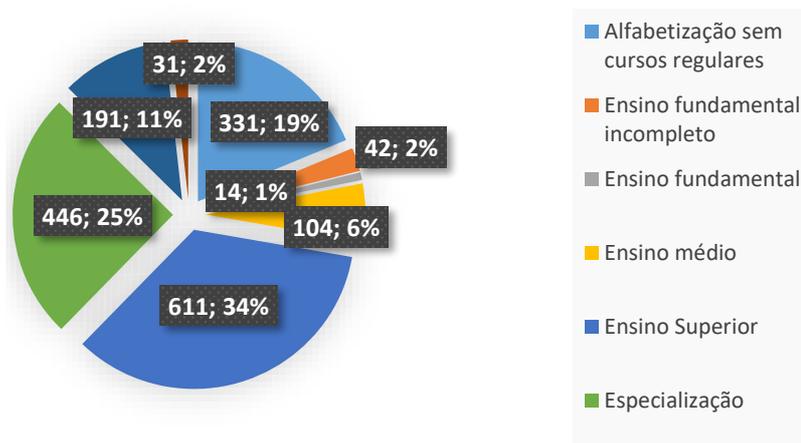
global maior que 2016 (BRASIL, 2017). Desse montante, uma parte é destinada à Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho (Progep), especificamente para a realização de capacitação e aperfeiçoamento dos funcionários da universidade.

Para ter uma melhor compreensão, nos últimos três anos, a Gerência de Capacitação teve seus recursos diminuídos em valores importantes. Em 2016, conforme Plano Anual de Capacitação (PAC), a Ufal previu o orçamento de R\$ 1.438,560 para capacitação de seus funcionários técnico-administrativos e docentes. Já em 2017, esse valor foi de R\$ 1.153.664,00. No mesmo cenário de crise econômica enfrentada pelo país, em 2018, a previsão orçamentária alcançou o valor de R\$ 1.266.400,00 (PAC, 2016; 2017; 2018).

Em relação ao quadro de funcionários, em 2018, existem 1.826 (um mil, oitocentos e vinte e seis) professores efetivados e 1.769 (um mil, setecentos e sessenta e nove) técnico-administrativos, perfazendo o total de 3.595 (três mil, quinhentos e noventa e cinco) funcionários.

O Relatório de Gestão do ano 2017 aponta, quanto ao grau de escolaridade na Ufal, conforme se vê abaixo, que os funcionários técnicos têm desde alfabetização sem cursos regulares ao doutorado.

Gráfico 1 - Qualificação da força de trabalho disponível quanto ao grau de escolaridade dos funcionários técnico-administrativos da Ufal



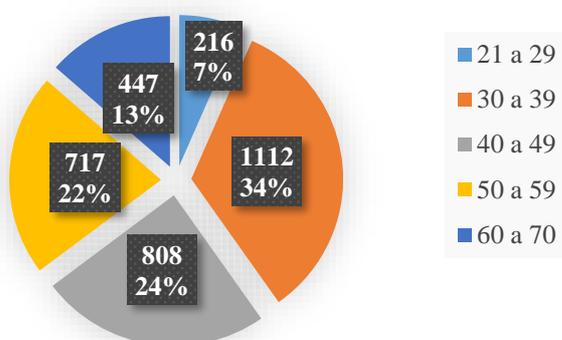
Fonte: Siape, Relatório de Gestão (2017).

Pelo que se pode observar, notadamente há uma maior concentração de funcionários com ensino superior (611; 34%), seguido daqueles que possuem especialização (446; 25%). E uma menor concentração ocorre naqueles que têm ensino fundamental (14; 1%). Essa distribuição em diferentes níveis de escolaridade, conforme

o Relatório Anual de Prestação de Contas (2017), é reflexo das exigências para ingresso na respectiva carreira. Não apenas no âmbito da Ufal, mas também em cenário nacional, as universidades federais têm desempenhado relevante esforço para ofertar cursos de qualificação (mestrado e doutorado) para o segmento técnico (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2017).

Já em relação à faixa etária, segundo o Relatório de Gestão de 2017, a Ufal possui um quadro de funcionários com idade concentrada entre 30 e 60 anos, como pode-se observar abaixo.

Gráfico 2 - Distribuição da frequência dos funcionários professores e técnico-administrativos da Ufal, de acordo com a idade

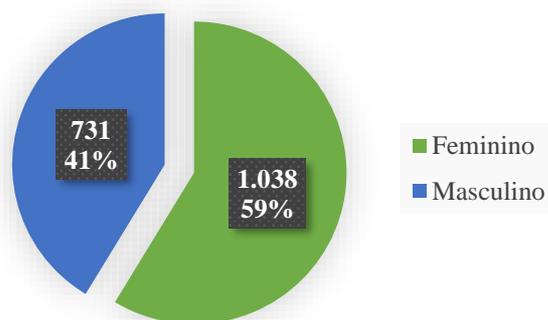


Fonte: Siape, Relatório de Gestão (2017).

Observa-se que, majoritariamente, os funcionários (professores e técnicos) têm entre 30 e 39 anos (1.112; 34%); logo em seguida, a maior concentração se dá entre os funcionários que têm entre 40 e 49 anos (808; 24%). A Progep se mostra preocupada no que se refere ao quantitativo de funcionários técnicos com mais de 60 anos de idade (312). Isso corresponde a aproximadamente 17% da força de trabalho do segmento técnico da Ufal e indica uma possível e expressiva parcela de funcionários aptos à aposentadoria. Quando se inclui nesse cálculo o quantitativo de docentes com idade entre 60 e 70 anos, o percentual de possíveis aposentadorias cai para 15%. Mesmo assim, considera-se elevado o número de funcionários da Ufal aptos a se aposentar, pois os impactos na força de trabalho são importantes, como sobrecarga de atividades, risco de erros na execução e procedimentos dos sistemas, com retrabalhos, entre outros contratemplos (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2017).

No **Gráfico 3**, abaixo, pode-se observar o quantitativo de servidores distribuídos de acordo com o sexo.

Gráfico 3 - Distribuição da frequência dos funcionários técnico-administrativos de acordo com o sexo



Fonte: Siape, Relatório de Gestão (2017).

Pelo gráfico exposto, constata-se que o maior percentual de funcionários da Ufal é do sexo feminino (1.038), correspondendo a 59% da força de trabalho.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

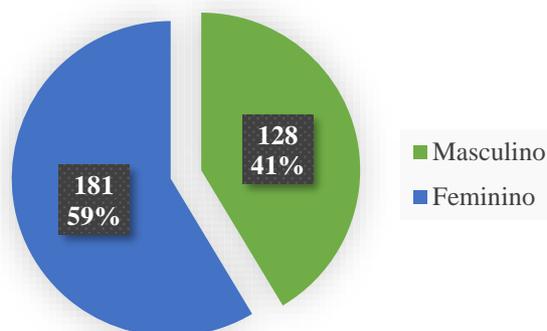
Esta seção dedica-se à análise dos dados, utilizando técnicas multivariadas (análise descritiva e fatorial). Inicialmente, fez-se a análise descritiva dos dados sociodemográficos da amostra, composta por 309 respondentes, o que representou 24.79% da totalidade da população. Foi feita a análise descritiva dos índices das categorias e do construto clima organizacional, seguida da análise fatorial, com o intuito de se identificar o agrupamento e as correlações entre fatores e categorias presentes no modelo de Rizzatti (1995).

A despeito do emprego de ferramentas gerenciais que visam a catalisar produtividade, eficácia e eficiência dos empregados, as organizações minimizam a investigação da satisfação e do bem-estar dos funcionários. Nesse sentido, diversas pesquisas têm apontando a importante relação entre bem-estar e satisfação com a produtividade dos funcionários. No âmbito das Instituições de Ensino Superior, em especial, a realização de pesquisas de identificação do clima organizacional não tem recebido atenção com a mesma intensidade quando comparada a ferramentas gerenciais (BISPO, 2006; CODA, 1993; RIZZATTI, 2002).

5.1 Dados sociodemográficos – Sexo

Quanto ao sexo, conforme demonstrado no **Gráfico 4**, abaixo, 41% (128) são do sexo masculino e 59% (181) do sexo feminino. Vale destacar que a proporção de pessoas do sexo masculino em relação às do sexo feminino foi a mesma identificada na população: 59% (1.038) são do sexo feminino e 41% (731) do sexo masculino.

Gráfico 4 - Distribuição da frequência dos funcionários pesquisados de acordo com o sexo



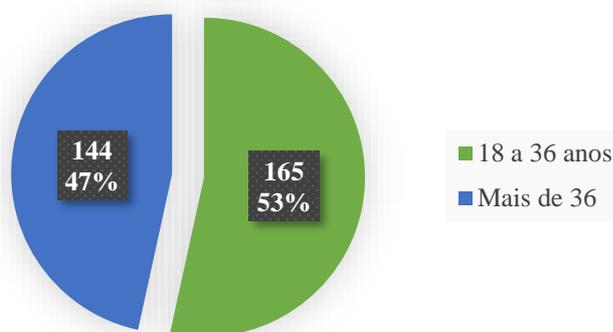
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

Constata-se, portanto, que majoritariamente a força de trabalho dos respondentes é formada por mulheres.

5.2 Dados sociodemográficos – Faixa etária

No que se refere à faixa etária, os dados revelaram que a amostra é composta por 53% de funcionários com mais de 36 anos e 47% de pessoas que têm entre 18 e 36 anos. Dessa forma, pode-se afirmar que os respondentes compõem um corpo técnico majoritariamente com mais de 36 anos.

Gráfico 5 - Distribuição da frequência dos servidores pesquisados de acordo com a faixa etária

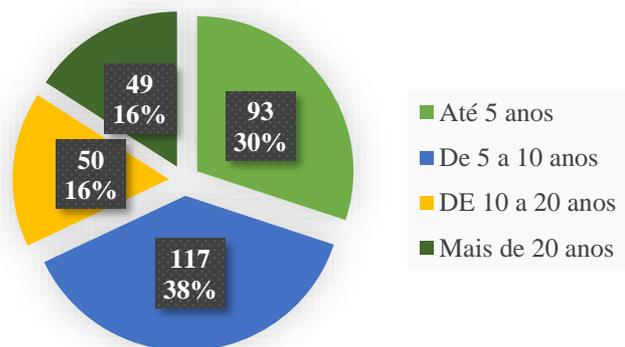


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

5.3 Dados sociodemográficos – Tempo de serviço

Observou-se que 30% dos funcionários da amostra têm até cinco anos de serviço; 38%, de cinco a 10 anos; 16%, de 10 a 20 anos e 16%, mais de 20 anos de serviços prestados, conforme o **Gráfico 6**. Constatou-se, dessa forma, que a maioria dos funcionários da amostra são pessoas relativamente com pouco tempo de serviço, considerando as exigências mínimas para aposentadoria (a partir dos 30 ou 35 anos). Em contrapartida, a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho (Progep), por sua Gerência de Recursos Humanos, identificou um elevado número de funcionários (professores e técnicos) com idade entre 60 e 70 anos (13%), o que indicaria uma possível parcela de funcionários que atendem aos requisitos mínimos para aposentadoria.

Gráfico 6 - Distribuição da frequência dos servidores pesquisados de acordo com o tempo de serviço

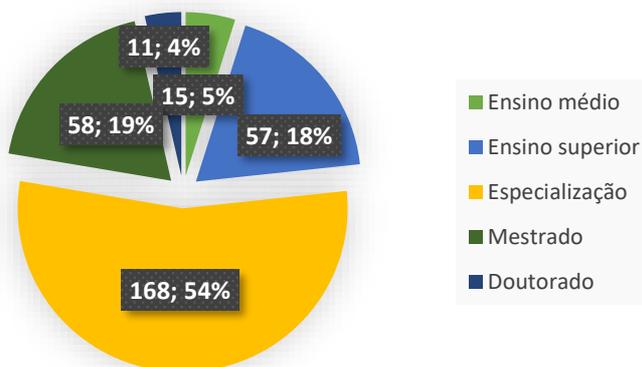


Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2018).

5.4 Dados sociodemográficos – Nível de escolaridade

Já no que se refere ao nível de escolaridade, constatou-se que 54% dos respondentes possuem pós-graduação *lato sensu*, acompanhados de 19% de funcionários com pós-graduação *stricto sensu* (mestrado) e 18% possuem nível superior. Os detentores de pós-graduação *stricto sensu* (doutorado) representam 4% da amostra e 5% têm ensino médio. Esses percentuais se redistribuem em relação à totalidade da população, pois, conforme o RG/Ufal/2017, a maioria dos técnicos tem nível superior (34%).

Gráfico 7 - Distribuição da frequência dos servidores pesquisados de acordo com o nível de escolaridade



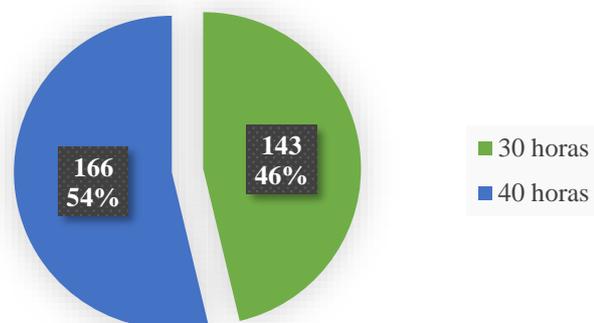
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

5.5 Dados sociodemográficos – Carga horária semanal

Em relação à carga horária, os dados coletados demonstraram que 54% prestam 40 horas semanais, enquanto 46% perfazem 30 horas por semana. Essa diferenciação que se dá entre a carga horária dos funcionários do segmento administrativo ocorre pela

flexibilização permitida na Resolução nº 53/2017 – Consuni/Ufal, de 09 de outubro de 2017, que institui a jornada de trabalho de seis horas diárias e 30 horas semanais para o segmento técnico-administrativo da Universidade Federal de Alagoas.

Gráfico 8 - Distribuição da frequência dos servidores pesquisados de acordo com a carga horária semanal



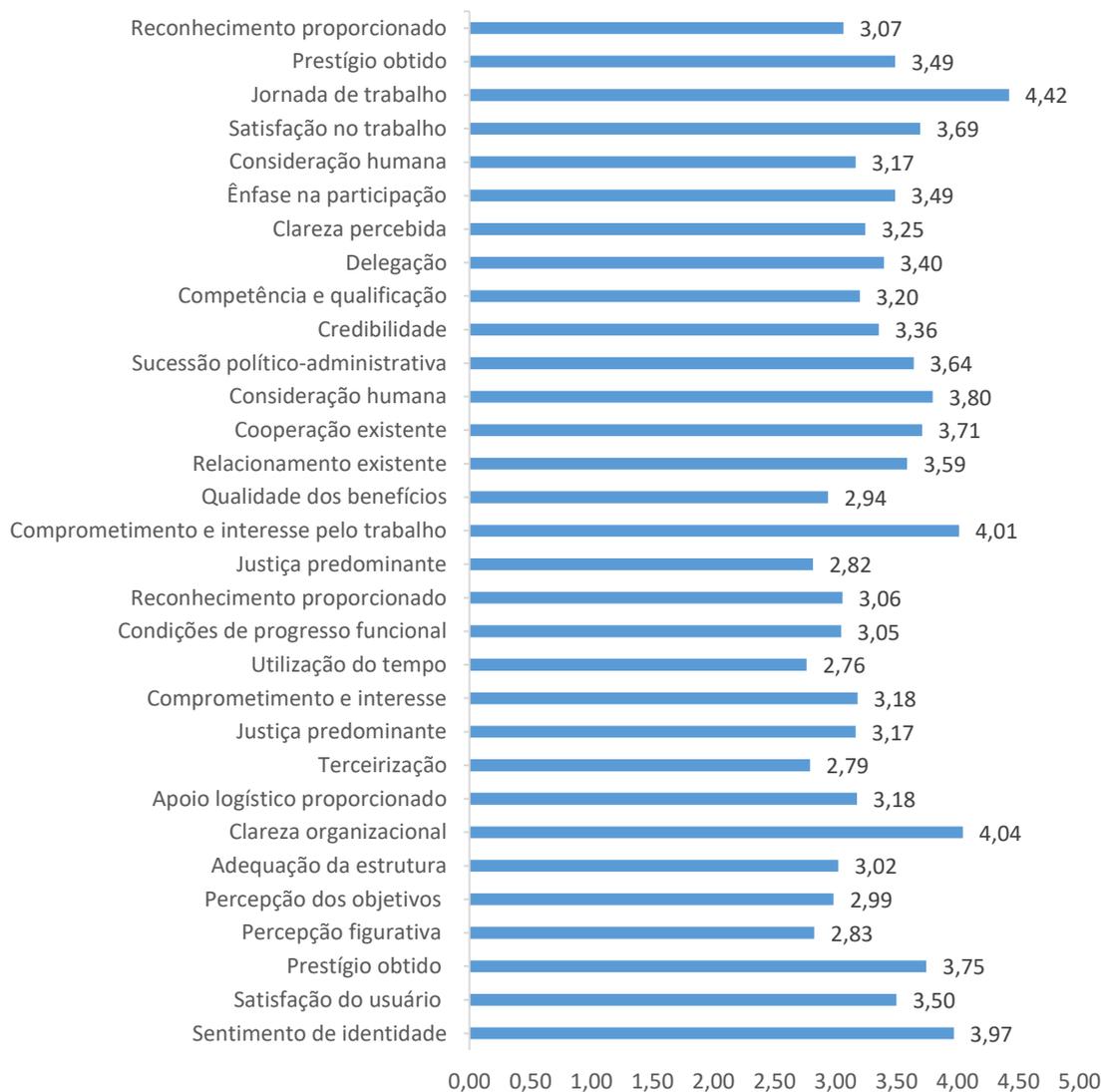
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

5.6 Análise descritiva dos índices das categorias do clima organizacional – medida de tendência central: média

No intuito de alcançar os objetivos específicos – identificar a imagem e a avaliação institucional da Universidade Federal de Alagoas a partir da percepção dos funcionários técnico-administrativos; verificar qual é o índice de satisfação dos funcionários técnico-administrativos da Universidade Federal de Alagoas; descrever a percepção dos funcionários técnico-administrativos da Ufal em relação à sucessão político-administrativa e ao comportamento das chefias e investigar se as condições de trabalho, o desenvolvimento de recurso humanos e o relacionamento interpessoal dos servidores técnico-administrativos da Ufal são satisfatórias –, esta subseção dedica-se à análise descritiva dos índices das categorias do clima organizacional, com medida de tendência central média.

Para se chegar ao índice de cada fator, fez-se a média aritmética, ou seja, tendo-se um conjunto de n valores $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ de uma variável x , é o quociente entre a soma desses valores e no número deles (POCINHO, 2014). Assim, inicialmente, realizou-se o procedimento de separação das questões com seus respectivos fatores, em seguida fez-se a média aritmética de cada fator, chegando-se aos índices apresentados no gráfico abaixo.

Gráfico 9 - Índices dos fatores da pesquisa de clima organizacional da Ufal



Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2018).

A categoria *imagem e avaliação institucional*, que buscou identificar dados e informações sobre o prestígio de que desfruta a organização, tanto internamente quanto externamente, a partir da percepção dos funcionários, e envolveu os fatores *sentimento de identidade*, *satisfação do usuário*, *prestígio obtido*, *percepção figurativa* e *percepção dos objetivos* (RIZZATTI, 2002), obteve avaliação positiva (3,41), apontando para avaliação positiva da imagem da universidade e atribuindo reflexos positivos sobre o clima organizacional. Os fatores contidos nesta categoria também receberam avaliações predominantemente positivas: *sentimento de identidade* (3,97); *satisfação do usuário* (3,50); *prestígio obtido* (3,75); *percepção figurativa* (2,28) e *percepção dos objetivos* (2,99). O fator *percepção figurativa* obteve média baixa (2,28). Isso significa que os funcionários não associam, significativamente, a imagem da Ufal à imagem depreciativa

do serviço público. Já o fator *percepção dos objetivos* alcançou média também baixa (2,99). Nesse caso, a interpretação que se faz é de que os funcionários conhecem pouco os objetivos organizacionais da Ufal.

O fator *desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos* diz respeito ao conjunto de princípios, estratégias e técnicas utilizadas, em especial, pela GRH para manter, capacitar e treinar os funcionários, de modo a elevar o nível de satisfação deles no ambiente de trabalho (RIZZATTI, 2002). Esse fator obteve avaliação positiva (3,17). Dessa forma, percebe-se que a avaliação feita pelos funcionários no que se refere às políticas institucionais é, de forma relativa, satisfatória. Essa categoria é composta pelos fatores: *condições de progresso funcional* (3,05); *reconhecimento proporcionado* (3,06); *justiça predominante, comprometimento pelo trabalho* (4,01) e *qualidade dos benefícios* (2,94).

Apenas um fator (*qualidade dos benefícios*) obteve média inclinada à avaliação negativa (2,94). Isso corresponde à importante insatisfação dos funcionários no que diz respeito aos benefícios recebidos (auxílio-alimentação, auxílio-creche, auxílio-saúde, auxílio-transporte, incentivo à qualificação e restaurante). Vale mencionar que a universidade não detém gerência sobre tais benefícios, pois eles são concedidos pelo Governo Federal. No entanto, a disponibilização de utilização do restaurante universitário, por exemplo, é de responsabilidade da Ufal. Com isso, a gestão dispõe de importante gerência sobre a oferta de melhores condições aos seus funcionários.

Por sua vez, a categoria *organização e condições de trabalho* (3,16) obteve média com tendência à avaliação positiva pelos funcionários. Organização e condições de trabalho correspondem à coordenação, e ao planejamento das atividades dos funcionários, alinhando-se tais atividades com as estratégias organizacionais (RIZZATTI, 2002). Nesta categoria, são avaliados os fatores adequação da estrutura (3,02), clareza organizacional (4,04), apoio logístico proporcionado (3,18), terceirização (2,79), justiça predominante (3,17), comprometimento e interesse (3,18) e utilização do tempo (2,76). Destaca-se, dentre esses fatores, a clareza organizacional com índice alto (4,04), apontando para o conhecimento, pelos funcionários, de suas atribuições e responsabilidades, com disposição e confiança para executar suas tarefas. Outro destaque importante diz respeito ao índice do fator terceirização (2,79), com média abaixo do ponto central escalar, demonstrando que os funcionários não se sentem inseguros com a terceirização.

A categoria *relacionamento interpessoal* (3,70) alcançou média positiva, demonstrando a existência de relacionamento positivo. Esta categoria verifica o

relacionamento existente entre as pessoas, individualmente e coletivamente (RIZZATTI, 2002), e é composta pelos fatores *relacionamento existente* (3,59), *cooperação existente* (3,71) e *consideração humana* (3,80). Todos esses fatores obtiveram avaliação positiva, pois alcançaram índices superiores ao ponto central escalar (3,00).

Por sua vez, a categoria *sucessão político-administrativa* (3,36) teve índice relativamente satisfatório. Nessa categoria, buscam-se verificar os mecanismos de ocupação dos cargos dentro da universidade, englobando designações, indicação ou eleição (RIZZATTI, 2002), envolvendo os fatores *sucessão político-administrativa* (3,64), *credibilidade* (3,36), *competência e qualificação* (3,20), *delegação* (3,40), *clareza organizacional* (3,25), *ênfase na participação* (3,49) e *consideração humana* (3,17). Todos os fatores desta categoria apresentaram avaliação positiva.

Por fim, a categoria *satisfação pessoal* (3,67) obteve índice consideravelmente positivo. Neste item, busca-se identificar o grau de contentamento dos funcionários em relação ao reconhecimento percebido pela organização sobre as funções e atribuições relacionadas ao cargo (RIZZATTI, 2002). Esta categoria envolve os fatores *satisfação no trabalho* (3,69), *jornada de trabalho* (4,42), *prestígio obtido* (3,49) e *reconhecimento proporcionado* (3,07). É possível verificar que tais fatores dispõem de médias com tendência à avaliação positiva.

5.7 Medida de tendência central – moda –, análise descritiva da distribuição dos índices das categorias do clima organizacional

O propósito da análise descritiva da distribuição dos índices das categorias do clima organizacional é verificar as medidas de tendência central moda, ou seja, em qual classificação (1,00 a 1,99; 2,00 a 2,99; 3,00 a 3,99; 4,00 a 5,00) concentra-se o maior número de servidores, eliminando, com isso, a possibilidade de distorção em relação à realidade dos dados coletados, pois não teria sentido verificar, por exemplo, que o índice da categoria *imagem e avaliação institucional* é positivo (3,41), e não identificar o quantitativo de funcionários distribuídos pela escala (1 a 5). A moda corresponde ao valor que ocorre com maior frequência em uma distribuição (FREUND, 2007; GUIMARÃES, 2008; VIEIRA, 2011).

Nesse sentido, a categoria *imagem e avaliação institucional* recebeu relevante concentração de notas entre 3,00 e 3,99 (223 funcionários), representando 72,2% dos dados coletados. No entanto, vale destacar que um número também relevante, de 17,5%,

atribuiu notas entre 1,00 e 2,99. Ou seja, os índices demonstram uma parcela importante dos dados com avaliação com tendência negativa. Nesta categoria, verificou-se, por exemplo, a imagem da Ufal na comunidade, o atendimento ao usuário, a satisfação da sociedade quanto aos serviços prestados pela Ufal, o nível de organização da Ufal e se ela é uma instituição humanizada, dentre outras variáveis.

Tabela 2 - Distribuição dos índices da categoria imagem e avaliação institucional

| Índices | Frequência | Percentual |
|----------------|-------------------|-------------------|
| 1,00 a 1,99 | 9 | 2,9% |
| 2,00 a 2,99 | 45 | 14,6% |
| 3,00 a 3,99 | 223 | 72,2% |
| 4,00 a 5,00 | 32 | 10,4% |
| Total | 309 | 100,0% |

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2018).

Em contrapartida, uma parcela também expressiva dos funcionários que responderam ao questionário atribuiu notas entre 4,00 e 5,00. Com isso, entende-se que tais trabalhadores têm uma percepção expressivamente positiva quanto à imagem e avaliação da Ufal.

A categoria *desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos* obteve avaliação positiva (3,17), pois ultrapassou o índice 3 na escala que vai de 1 a 5. O maior percentual de funcionários (62,1%) que respondeu aos questionários, de fato, atribuiu nota entre 3,00 e 3,99.

Tabela 3 - Distribuição dos índices categoria desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos

| Índice | Frequência | Percentual |
|---------------|-------------------|-------------------|
| 1,00 a 1,99 | 6 | 1,9% |
| 2,00 a 2,99 | 95 | 30,7% |
| 3,00 a 3,99 | 192 | 62,1% |
| 4,00 a 5,00 | 16 | 5,2% |
| Total | 309 | 100,0% |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

Verifica-se expressivo quantitativo de funcionários que atribuiu notas que vão de 1,00 a 2,99 (32,6%). Pode-se inferir que existe uma parcela importante dos funcionários respondentes da pesquisa que se sentem insatisfeitos em relação às políticas de recursos humanos da Ufal, aos benefícios e incentivos percebidos pela categoria.

Já a categoria *organização e condições de trabalho*, que obteve índice 3,16, recebeu de 63,1% notas que vão de 3,00 a 3,99. Verifica-se, portanto, que aqueles que

responderam ao questionário se sentem razoavelmente satisfeitos neste quesito. Esta categoria busca identificar a percepção dos funcionários no que diz respeito à adequação da estrutura organizacional, contemplando o quantitativo de servidores, de docentes, de chefias, os sistemas utilizados para execução das atividades, as condições físicas do ambiente de trabalho, entre outros pontos.

Tabela 4 - Distribuição dos índices da categoria organização e condições de trabalho

| Índice | Frequência | Percentual |
|---------------|-------------------|-------------------|
| 1,00 a 1,99 | 4 | 1,3% |
| 2,00 a 2,99 | 102 | 33,0% |
| 3,00 a 3,99 | 195 | 63,1% |
| 4,00 a 5,00 | 8 | 2,6% |
| Total | 309 | 100,0% |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

Vale mencionar que um número expressivo de funcionários (34,3%) atribuiu notas que vão de 1,00 a 2,99. Pode-se concluir, a partir dessas informações, que um elevado índice de servidores se sentem insatisfeitos em relação às condições de trabalho na Ufal.

A avaliação da categoria *relacionamento interpessoal* também concentrou sua aprovação entre 3,00 e 3,99 (51%). Com isso, pode-se extrair a informação de que o relacionamento interpessoal dos respondentes é razoavelmente bom. Nessa categoria, estão incluídos os fatores que buscam avaliar o grau de satisfação dos funcionários no que tange ao relacionamento entre técnico-administrativo e técnico-administrativo, professor e professor, aluno e aluno e a combinação entre esses elementos. Além disso, verifica-se se há companheirismo entre os indivíduos, espírito de equipe, reconhecimento das competências dos funcionários etc.

Tabela 5 - Distribuição dos índices da categoria relacionamento interpessoal

| Índice | Frequência | Percentual |
|---------------|-------------------|-------------------|
| 1,00 a 1,99 | 3 | 1,0% |
| 2,00 a 2,99 | 38 | 12,3% |
| 3,00 a 3,99 | 160 | 51,8% |
| 4,00 a 5,00 | 108 | 35,0% |
| Total | 309 | 100,0% |

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2018).

O fator *relacionamento existente* obteve índice positivo (3,59). Este fator é composto pelo relacionamento entre técnico-administrativo e técnico-administrativo (4,01); professor e professor (3,56); técnico-administrativo e professor (3,03); técnico-administrativo e aluno (3,64) e professor e aluno (3,36). O índice com menor pontuação foi técnico-administrativo e professor (3,03), demonstrando que os funcionários veem

que há relacionamento significativamente ruim entre tais segmentos. O melhor relacionamento foi percebido entre os próprios técnico-administrativos, com índice expressivamente alto (4,01).

A categoria sucessão político-administrativa concentrou índice em 3,00 e 3,99, com 43% dos respondentes. Portanto, existe relativa concordância com os métodos de ocupação dos cargos no ambiente interno da Ufal, seja por indicação ou eleição.

Tabela 6 - Distribuição dos índices da categoria sucessão político-administrativa

| Índice | Frequência | Percentual |
|---------------|-------------------|-------------------|
| 1,00 a 1,99 | 12 | 3,9 |
| 2,00 a 2,99 | 87 | 28,2 |
| 3,00 a 3,99 | 133 | 43,0 |
| 4,00 a 5,00 | 77 | 24,9 |
| Total | 309 | 100,0 |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

No entanto, os dados demonstraram uma importante concentração de respondentes que atribuíram notas que vão de 1,00 a 2,99, com percentual de 32,1%. Ou seja, há um quantitativo elevado de funcionários que não concordam com as técnicas de ocupação dos cargos, com o nível de organização e planejamento das chefias, o envolvimento do segmento técnico-administrativo nas reuniões de planejamento, liderança das chefias etc. Os fatores *consideração humana* (3,25) e *clareza percebida* (3,17) receberam índices relativamente positivos. Dessa forma, demonstra-se que há organização e planejamento das atividades e clareza na comunicação entre os objetivos institucionais e o setor. No entanto, muito embora esse índice esteja acima da média (3,00), esse percentual é baixo, pois trata de fatores sensivelmente importantes para o desempenho das atividades pelos funcionários e seu bem-estar.

O índice da categoria *satisfação pessoal* se distribuiu com maior concentração nas notas, também entre 3,00 e 3,99, com 56% dos respondentes. Essa avaliação relativamente positiva significa que há, de fato, uma importante satisfação dos respondentes quanto ao trabalho, à jornada de trabalho exercida, ao prestígio obtido e ao reconhecimento proporcionado.

Tabela 7 - Distribuição dos índices da categoria satisfação pessoal

| Índice | Frequência | Percentual |
|--------------|------------|---------------|
| 1,00 a 1,99 | 1 | ,3% |
| 2,00 a 2,99 | 39 | 12,6% |
| 3,00 a 3,99 | 173 | 56,0% |
| 4,00 a 5,00 | 96 | 31,1% |
| Total | 309 | 100,0% |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

Nesta categoria, verificou-se, diferentemente das demais, que a segunda maior concentração de notas ocorreu entre os índices 4,00 e 5,00, com 31,1%. Pode-se, dessa forma, identificar que importante parcela dos respondentes se percebe altamente satisfeito em relação às categorias analisadas. Ou seja, satisfeitos em relação ao trabalho que exercem, motivados em relação às atribuições que executam, ao grau de responsabilidade que assumem, entre outros fatores.

Por fim, o construto *clima organizacional* recebeu avaliação expressivamente concentrada entre os índices 3,00 e 3,99, com 74,8% dos respondentes. O clima organizacional foi tido como positivo. De acordo com os dados coletados, a média obtida foi consideravelmente tendente ao clima bom ou satisfatório (3,41).

Tabela 8 - Distribuição dos índices de classificação do clima

| Classificação | Frequência | Percentual |
|---------------|------------|--------------|
| 1,00 a 1,99 | 3 | 1,0 |
| 2,00 a 2,99 | 48 | 15,5 |
| 3,00 a 3,99 | 231 | 74,8 |
| 4,00 a 5,00 | 27 | 8,7 |
| Total | 309 | 100,0 |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

Os reflexos das avaliações positivas realizadas pelos respondentes em relação às categorias do clima organizacional em que imagem e avaliação institucional (3,41), desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos (3,17), organização e condições de trabalho (3,16), relacionamento interpessoal (3,7), sucessão político-administrativa e comportamento das chefias (3,36) e satisfação pessoal (3,67) alcançaram índices superiores à média repercutiram positivamente no clima organizacional da Ufal.

5.8 Análise fatorial

Tomando-se por base a necessidade de se alcançar o objetivo específico de identificar os agrupamentos e as correlações mais expressivas entre os fatores e as categorias do modelo de Rizzatti (1995), esta subseção foi dedicada à realização de análise fatorial.

A primeira tentativa de análise fatorial envolveu todas as 31 variáveis do modelo original, com o objetivo de reduzir um conjunto de dados ao menor tamanho possível, sem perder o caráter explicativo do instrumento, ou seja, sem perder as informações sobre o construto investigado. Essa primeira tentativa buscou verificar quais seriam as dimensões latentes ou construtos que melhor explicassem as correlações entre todas as variáveis. Para tanto, foram realizados os testes medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e Bartlett's Test of Sphericity (teste de esfericidade de Bartlett).

No teste de esfericidade de Bartlett, quanto mais próximo de 0, maior adequação da análise fatorial com o conjunto de dados. O KMO apresenta variância de 0 a 1 e indica as correlações entre as variáveis. Se o KMO indicar 0, significa que as correlações são altas, apontando a inadequação da análise dos dados por meio de fatorial. Já se o KMO resultar em valores próximos de 1, significa que a análise dos fatores por meio de fatorial é confiável. Se os valores se apresentarem entre 0,5 e 0,7, são considerados medíocres; aqueles que se colocarem entre 0,7 e 0,8 são tidos como bons e os que se apresentarem com valores acima de 0,9 são classificados como excelentes (HAIR, 2009; FIELD, 2011; MALHOTRA, 2011).

5.8.1 Primeira fatorial com 31 variáveis

De acordo com os testes realizados, conforme a **Tabela 9**, o KMO da base de dados amostral trouxe 0,927, indicando, portanto, que a análise é adequada, pois foi superior ao valor crítico determinado pela literatura. Já o teste de esfericidade de Bartlett (Sig.) apresentou resultado 0,00, ou seja, significativo, permitindo prosseguir com a análise.

A matriz da Anti-Image Correlation (correlação de anti-imagem), da **Tabela 10**, demonstra o poder de explicação das dimensões da amostragem, cujas correlações indicam para adequação da amostra (MAA), pois trazem valores próximos de 1.

muito pequenos, apontando para a necessidade de retiradas dessas variáveis da análise para repetir o processo (BEZERRA; CORRAR, 2006).

Tabela 11 - Matriz de comunalidade, análise fatorial

| | Inicial | Extração |
|--|----------------|-----------------|
| F1CAT1 – Sentimento de identidade | 1,000 | ,738 |
| F2CAT1 – Satisfação do usuário | 1,000 | ,702 |
| F3CAT1 – Prestígio obtido | 1,000 | ,692 |
| F4CAT1 – Percepção figurativa | 1,000 | ,538 |
| F5CAT1 – Percepção dos objetivos | 1,000 | ,649 |
| F1CAT2 – Condições de progresso funcional | 1,000 | ,694 |
| F2CAT2 – Reconhecimento proporcionado | 1,000 | ,704 |
| F3CAT2 – Justiça predominante | 1,000 | ,461 |
| F4CAT2 – Comprometimento e interesse pelo trabalho | 1,000 | ,567 |
| F5CAT2 – Qualidade dos benéficos | 1,000 | ,462 |
| F1CAT3 – Adequação da estrutura | 1,000 | ,532 |
| F2CAT3 – Clareza organizacional | 1,000 | ,431 |
| F3CAT3 – Apoio logístico proporcionado | 1,000 | ,505 |
| F4CAT3 – Terceirização | 1,000 | ,429 |
| F5CAT3 – Justiça predominante | 1,000 | ,479 |
| F6CAT3 – Comprometimento e interesse | 1,000 | ,603 |
| F7CAT3 – Utilização do tempo | 1,000 | ,427 |
| F1CAT4 – Relacionamento existente | 1,000 | ,655 |
| F2CAT4 – Cooperação existente | 1,000 | ,771 |
| F3CAT4 – Consideração humana | 1,000 | ,781 |
| F1CAT5 – Sucessão político-administrativa | 1,000 | ,322 |
| F2CAT5 – Credibilidade | 1,000 | ,668 |
| F3CAT5 – Competência e qualificação | 1,000 | ,817 |
| F4CAT5 – Delegação | 1,000 | ,793 |
| F5CAT5 – Clareza percebida | 1,000 | ,822 |
| F6CAT5 – Ênfase na participação | 1,000 | ,810 |
| F7CAT5 – Consideração humana | 1,000 | ,630 |
| F1CAT6 – Satisfação no trabalho | 1,000 | ,728 |
| F2CAT6 – Jornada de trabalho | 1,000 | ,491 |
| F3CAT6 – Prestígio obtido | 1,000 | ,774 |
| F4CAT6 – Reconhecimento proporcionado | 1,000 | ,700 |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018). Método de extração: análise do componente principal.

A **Tabela 12** apresenta a variância total explicada, em que é possível identificar que há explicação de 62,50% do modelo. Esse teste identifica o grau de explicação alcançado com a inclusão de todas as 31 variáveis.

Tabela 12 - Variância total explicada, análise fatorial

| Componente | Valores próprios iniciais | | | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado | | | Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado | | |
|------------|---------------------------|----------------|--------------|--|----------------|--------------|--|----------------|--------------|
| | Total | % de variância | % cumulativa | Total | % de variância | % cumulativa | Total | % de variância | % cumulativa |
| 1 | 11,61 | 37,47 | 37,47 | 11,61 | 37,47 | 37,47 | 4,95 | 15,98 | 15,98 |
| 2 | 2,368 | 7,640 | 45,111 | 2,36 | 7,64 | 45,11 | 3,66 | 11,82 | 27,81 |
| 3 | 1,712 | 5,522 | 50,633 | 1,71 | 5,52 | 50,63 | 3,63 | 11,72 | 39,53 |
| 4 | 1,351 | 4,358 | 54,991 | 1,35 | 4,35 | 54,99 | 3,05 | 9,85 | 49,39 |
| 5 | 1,229 | 3,965 | 58,956 | 1,22 | 3,96 | 58,95 | 2,80 | 9,04 | 58,44 |
| 6 | 1,099 | 3,546 | 62,503 | 1,09 | 3,54 | 62,50 | 1,25 | 4,06 | 62,50 |
| 7 | ,974 | 3,141 | 65,644 | | | | | | |
| 8 | ,899 | 2,901 | 68,545 | | | | | | |
| 9 | ,879 | 2,836 | 71,381 | | | | | | |
| 10 | ,824 | 2,658 | 74,039 | | | | | | |
| 11 | ,752 | 2,425 | 76,464 | | | | | | |
| 12 | ,719 | 2,321 | 78,785 | | | | | | |
| 13 | ,620 | 1,999 | 80,784 | | | | | | |
| 14 | ,611 | 1,970 | 82,753 | | | | | | |
| 15 | ,549 | 1,770 | 84,523 | | | | | | |
| 16 | ,503 | 1,624 | 86,147 | | | | | | |
| 17 | ,452 | 1,457 | 87,604 | | | | | | |
| 18 | ,430 | 1,388 | 88,992 | | | | | | |
| 19 | ,414 | 1,336 | 90,328 | | | | | | |
| 20 | ,398 | 1,283 | 91,611 | | | | | | |
| 21 | ,365 | 1,177 | 92,788 | | | | | | |
| 22 | ,337 | 1,089 | 93,876 | | | | | | |
| 23 | ,320 | 1,033 | 94,909 | | | | | | |
| 24 | ,285 | ,921 | 95,830 | | | | | | |
| 25 | ,258 | ,832 | 96,662 | | | | | | |
| 26 | ,219 | ,708 | 97,370 | | | | | | |
| 27 | ,210 | ,679 | 98,049 | | | | | | |
| 28 | ,203 | ,654 | 98,702 | | | | | | |
| 29 | ,162 | ,522 | 99,224 | | | | | | |
| 30 | ,136 | ,438 | 99,663 | | | | | | |
| 31 | ,105 | ,337 | 100,000 | | | | | | |

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2018). Método de extração: análise do componente principal.

Diante da exclusão de algumas variáveis, conforme demonstrado anteriormente, houve a necessidade de se repetir a análise fatorial com o modelo contendo 23 variáveis.

5.8.2 Segunda fatorial com 23 variáveis

Mesmo com um alto grau de explicação do modelo pelas variáveis (62,50%) verificado na matriz de variância total explicada (**Tabela 12**), decidiu-se excluir aquelas com valores abaixo de 0.50, por serem considerados muito pequenos, e seguir para a próxima tentativa, utilizando-se as demais 23 variáveis. Com isso, repetiram-se os testes de normalidade dos dados.

O teste KMO (**Tabela 13**) apresentou valores importantes (0.932) e o teste de esfericidade de Bartlett (0,00) também foi significativo, pois a resultante é menor que 0. Tendo os pré-requisitos respeitados, seguiu-se com a análise.

Tabela 13 - Testes de KMO e Bartlett, análise fatorial

| | | |
|--|---------------------|----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem | | ,932 |
| Teste de esfericidade de | Qui-quadrado aprox. | 4741,308 |
| Bartlett | df | 253 |
| | Sig. | ,000 |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

Verificou-se que, após a exclusão de oito variáveis, o KMO obteve valor superior ao modelo anterior (0,932). A próxima análise foi feita na Matriz de Anti-Image Correlation (**Tabela 14**). Os resultados apontaram que o KMO individual de todas as variáveis continua alto, próximo a 1.

Tabela 14 - Anti-Image Correlation (correlação de anti-imagem), análise fatorial

| | F1CA | F2CA | F3CA | F4CA | F5CA | F1CA | F2CA | F4CA | F1CA | F3CA | F6CA | F1CA | F2CA | F3CA | F2CA | F3CA | F4CA | F5CA | F6CA | F7CA | F1CA | F3CA | F4CA |
|--------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| | T1 | T1 | T1 | T1 | T1 | T2 | T2 | T2 | T3 | T3 | T3 | T4 | T4 | T4 | T5 | T5 | T5 | T5 | T5 | T5 | T6 | T6 | T6 |
| F1CAT1 | ,908^a | -,388 | -,197 | -,108 | -,215 | -,052 | ,066 | -,231 | -,016 | ,073 | -,048 | ,013 | ,051 | ,017 | -,028 | -,014 | ,033 | -,069 | ,018 | -,018 | -,199 | -,090 | ,174 |
| F2CAT1 | -,388 | ,917^a | -,206 | -,011 | -,099 | -,041 | -,038 | -,019 | ,041 | -,002 | -,194 | -,154 | IE-01 | ,113 | ,019 | -,061 | ,013 | ,017 | ,089 | -,018 | ,104 | ,036 | ,016 |
| F3CAT1 | -,197 | -,206 | ,941^a | ,035 | -,069 | ,038 | -,238 | -,065 | ,051 | ,030 | ,083 | IE-03 | ,055 | -,049 | ,027 | -,020 | ,028 | ,014 | ,003 | -,018 | -,080 | -,226 | -,061 |
| F4CAT1 | -,108 | -,011 | ,035 | ,952^a | -,107 | -,116 | -,101 | -,043 | -,020 | -,066 | -,009 | -,104 | -,040 | ,054 | -,017 | ,054 | -,025 | -,018 | ,055 | -,098 | ,063 | ,094 | -,056 |
| F5CAT1 | -,215 | -,099 | -,069 | -,107 | ,955^a | -,109 | -,044 | -,040 | -,024 | ,054 | ,040 | -,078 | -,068 | ,050 | ,083 | -,083 | -,034 | -,026 | -,054 | ,078 | ,136 | ,041 | -,176 |
| F1CAT2 | -,052 | -,041 | ,038 | -,116 | -,109 | ,938^a | -,419 | ,011 | -,143 | -,083 | ,007 | ,084 | -,064 | ,045 | -,049 | -,068 | ,125 | ,033 | -,096 | -,060 | -,070 | ,001 | -,077 |
| F2CAT2 | ,066 | -,038 | -,238 | -,101 | -,044 | -,419 | ,927^a | -,001 | -,128 | ,082 | -,044 | ,015 | -,011 | ,001 | -,038 | -,086 | ,042 | ,017 | ,026 | ,136 | -,075 | -,062 | -,187 |
| F4CAT2 | -,231 | -,019 | -,065 | -,043 | -,040 | ,011 | -,001 | ,923^a | ,014 | -,092 | -,173 | -,042 | ,068 | -,155 | -,066 | ,092 | -,063 | ,141 | -,003 | ,034 | -,040 | ,085 | -,065 |
| F1CAT3 | -,016 | ,041 | ,051 | -,020 | -,024 | -,143 | -,128 | ,014 | ,926^a | -,272 | -,083 | -,050 | -,044 | ,101 | -,040 | -,081 | -,070 | ,043 | ,057 | -,022 | -,011 | ,059 | ,053 |
| F3CAT3 | ,073 | -,002 | ,030 | -,066 | ,054 | -,083 | ,082 | -,092 | -,272 | ,914^a | ,016 | -,210 | ,107 | -,129 | -,001 | -,035 | ,030 | -,117 | ,076 | ,019 | ,015 | -,090 | -,100 |
| F6CAT3 | -,048 | -,194 | ,083 | -,009 | ,040 | ,007 | -,044 | -,173 | -,083 | ,016 | ,964^a | -,101 | ,028 | -,167 | -,021 | -,046 | ,079 | -,097 | -,048 | -,076 | ,057 | -,071 | -,035 |
| F1CAT4 | ,013 | -,154 | IE-03 | -,104 | -,078 | ,084 | ,015 | -,042 | -,050 | -,210 | -,101 | ,954^a | -,213 | ,019 | -,016 | -,058 | -,038 | ,077 | -,153 | ,151 | -,135 | ,034 | -,114 |
| F2CAT4 | ,051 | IE-01 | ,055 | -,040 | -,068 | -,064 | -,011 | ,068 | -,044 | ,107 | ,028 | -,213 | ,858^a | -,782 | -,010 | ,013 | -,058 | ,014 | -,003 | ,030 | -,107 | ,014 | ,077 |
| F3CAT4 | ,017 | ,113 | -,049 | ,054 | ,050 | ,045 | ,001 | -,155 | ,101 | -,129 | -,167 | ,019 | -,782 | ,850^a | ,050 | -,086 | -,022 | -,030 | ,032 | -,043 | ,020 | -,011 | -,032 |
| F2CAT5 | -,028 | ,019 | ,027 | -,017 | ,083 | -,049 | -,038 | -,066 | -,040 | -,001 | -,021 | -,016 | -,010 | ,050 | ,957^a | -,282 | -,114 | -,005 | -,139 | -,167 | ,115 | -,036 | ,036 |
| F3CAT5 | -,014 | -,061 | -,020 | ,054 | -,083 | -,068 | -,086 | ,092 | -,081 | -,035 | -,046 | -,058 | ,013 | -,086 | -,282 | ,946^a | -,051 | -,295 | -,292 | ,035 | -,063 | ,175 | ,023 |
| F4CAT5 | ,033 | ,013 | ,028 | -,025 | -,034 | ,125 | ,042 | -,063 | -,070 | ,030 | ,079 | -,038 | -,058 | -,022 | -,114 | -,051 | ,943^a | -,419 | -,107 | -,224 | -,063 | -,053 | -,076 |
| F5CAT5 | -,069 | ,017 | ,014 | -,018 | -,026 | ,033 | ,017 | ,141 | ,043 | -,117 | -,097 | ,077 | ,014 | -,030 | -,005 | -,295 | -,419 | ,932^a | -,229 | -,109 | -,041 | ,044 | ,014 |
| F6CAT5 | ,018 | ,089 | ,003 | ,055 | -,054 | -,096 | ,026 | -,003 | ,057 | ,076 | -,048 | -,153 | -,003 | ,032 | -,139 | -,292 | -,107 | -,229 | ,958^a | -,104 | -,007 | -,097 | -,079 |
| F7CAT5 | -,018 | -,018 | -,018 | -,098 | ,078 | -,060 | ,136 | ,034 | -,022 | ,019 | -,076 | ,151 | ,030 | -,043 | -,167 | ,035 | -,224 | -,109 | -,104 | ,947^a | -,096 | -,022 | -,080 |
| F1CAT6 | -,199 | ,104 | -,080 | ,063 | ,136 | -,070 | -,075 | -,040 | -,011 | ,015 | ,057 | -,135 | -,107 | ,020 | ,115 | -,063 | -,063 | -,041 | -,007 | -,096 | ,942^a | -,350 | -,149 |
| F3CAT6 | -,090 | ,036 | -,226 | ,094 | ,041 | ,001 | -,062 | ,085 | ,059 | -,090 | -,071 | ,034 | ,014 | -,011 | -,036 | ,175 | -,053 | ,044 | -,097 | -,022 | -,350 | ,911^a | -,215 |
| F4CAT6 | ,174 | ,016 | -,061 | -,056 | -,176 | -,077 | -,187 | -,065 | ,053 | -,100 | -,035 | -,114 | ,077 | -,032 | -,036 | ,023 | -,076 | ,014 | -,079 | -,080 | -,149 | -,215 | ,953^a |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

Levando-se em consideração que as variáveis apresentam valores significativos, observou-se, na matriz de comunalidade (**Tabela 15**), conforme apresentada a seguir, que uma variável (F4CAT1 – Percepção figurativa) apresentou valor baixo (0,473), abaixo de 0,50.

Tabela 15 - Matriz de comunalidade, análise fatorial

| | Inicial | Extração |
|--|---------|-------------|
| F1CAT1 – Sentimento de identidade | 1,000 | ,757 |
| F2CAT1 – Satisfação do usuário | 1,000 | ,716 |
| F3CAT1 – Prestígio obtido | 1,000 | ,711 |
| F4CAT1 – Percepção figurativa | 1,000 | ,473 |
| F5CAT1 – Percepção dos objetivos | 1,000 | ,591 |
| F1CAT2 – Condições de progresso funcional | 1,000 | ,680 |
| F2CAT2 – Reconhecimento proporcionado | 1,000 | ,702 |
| F4CAT2 – Comprometimento e interesse pelo trabalho | 1,000 | ,510 |
| F1CAT3 – Adequação da estrutura | 1,000 | ,644 |
| F3CAT3 – Apoio logístico proporcionado | 1,000 | ,588 |
| F6CAT3 – Comprometimento e interesse | 1,000 | ,578 |
| F1CAT4 – Relacionamento existente | 1,000 | ,667 |
| F2CAT4 – Cooperação existente | 1,000 | ,820 |
| F3CAT4 – Consideração humana | 1,000 | ,857 |
| F2CAT5 – Credibilidade | 1,000 | ,669 |
| F3CAT5 – Competência e qualificação | 1,000 | ,809 |
| F4CAT5 – Delegação | 1,000 | ,790 |
| F5CAT5 – Clareza percebida | 1,000 | ,827 |
| F6CAT5 – Ênfase na participação | 1,000 | ,798 |
| F7CAT5 – Consideração humana | 1,000 | ,633 |
| F1CAT6 – Satisfação no trabalho | 1,000 | ,744 |
| F3CAT6 – Prestígio obtido | 1,000 | ,778 |
| F4CAT6 – Reconhecimento proporcionado | 1,000 | ,680 |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018). Método de extração: análise do componente principal.

A matriz de variância total explicada (**Tabela 16**) possibilitou verificar que o modelo é explicado em 69,66%, percentual considerado expressivo.

Tabela 16 - Variância total explicada, análise fatorial

| Componente | Valores próprios iniciais | | | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado | | | Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado | | |
|------------|---------------------------|----------------|--------------|--|----------------|--------------|--|----------------|--------------|
| | Total | % de variância | % cumulativa | Total | % de variância | % cumulativa | Total | % de variância | % cumulativa |
| 1 | 10,14 | 44,11 | 44,11 | 10,14 | 44,11 | 44,11 | 4,72 | 20,54 | 20,54 |
| 2 | 2,267 | 9,856 | 53,971 | 2,26 | 9,856 | 53,97 | 3,54 | 15,40 | 35,94 |
| 3 | 1,297 | 5,640 | 59,612 | 1,29 | 5,64 | 59,61 | 2,87 | 12,50 | 48,45 |
| 4 | 1,218 | 5,294 | 64,906 | 1,21 | 5,29 | 64,90 | 2,66 | 11,58 | 60,04 |
| 5 | 1,096 | 4,763 | 69,669 | 1,09 | 4,76 | 69,66 | 2,21 | 9,62 | 69,66 |
| 6 | ,791 | 3,437 | 73,107 | | | | | | |
| 7 | ,716 | 3,114 | 76,220 | | | | | | |
| 8 | ,623 | 2,711 | 78,931 | | | | | | |
| 9 | ,575 | 2,499 | 81,430 | | | | | | |
| 10 | ,510 | 2,219 | 83,649 | | | | | | |
| 11 | ,481 | 2,091 | 85,740 | | | | | | |
| 12 | ,448 | 1,947 | 87,687 | | | | | | |
| 13 | ,389 | 1,690 | 89,377 | | | | | | |
| 14 | ,373 | 1,621 | 90,998 | | | | | | |
| 15 | ,371 | 1,611 | 92,609 | | | | | | |
| 16 | ,302 | 1,312 | 93,921 | | | | | | |
| 17 | ,275 | 1,198 | 95,119 | | | | | | |
| 18 | ,252 | 1,096 | 96,215 | | | | | | |
| 19 | ,227 | ,986 | 97,201 | | | | | | |
| 20 | ,219 | ,954 | 98,156 | | | | | | |
| 21 | ,170 | ,738 | 98,894 | | | | | | |
| 22 | ,147 | ,640 | 99,534 | | | | | | |
| 23 | ,107 | ,466 | 100,000 | | | | | | |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018). Método de extração: análise do componente principal.

Tendo em vista que a matriz de comunalidade (**Tabela 15**) trouxe a indicação de exclusão de uma variável, houve a necessidade de se repetir a análise fatorial.

5.8.3 Terceira fatorial com 22 variáveis

Mesmo obtendo-se alto valor explicativo do modelo com 23 variáveis (**Tabela 16**), tomou-se a decisão de retirar a variável F4CAT1 – Percepção figurativa do processo e repetir a análise, agora com 22 variáveis. Foram refeitos o teste KOM e o teste de esfericidade de Bartlett (**Tabela 17**), que apresentaram resultados de normalidade da amostra, com KMO 0,930 e Sig. 0,00.

Tabela 17 - Testes de KMO e Bartlett, análise fatorial

| | | |
|--|---------------------|----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem | | ,930 |
| Teste de esfericidade de Bartlett | Qui-quadrado aprox. | 4641,495 |
| | df | 231 |
| | Sig. | ,000 |

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa (2018).

A matriz de anti-imagem (**Tabela 18**) continuou a demonstrar elevado KMO individual das variáveis, todos próximos de 1.

Tabela 18 - Anti-Image Correlation (correlação de anti-imagem), análise fatorial

| | F1C AT1 | F2C AT1 | F3C AT1 | F5C AT1 | F1C AT2 | F2C AT2 | F4C AT2 | F1C AT3 | F3C AT3 | F6C AT3 | F1C AT4 | F2C AT4 | F3C AT4 | F2C AT5 | F3C AT5 | F4C AT5 | F5C AT5 | F6C AT5 | F7C AT5 | F1C AT6 | F3C AT6 | F4C AT6 |
|--------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| F1CAT1 | ,907^a | -,391 | -,195 | -,229 | -,065 | ,056 | -,237 | -,019 | ,066 | -,049 | ,002 | ,047 | ,023 | -,030 | -,009 | ,031 | -,071 | ,024 | -,029 | -,193 | -,081 | ,169 |
| F2CAT1 | -,391 | ,913^a | -,205 | -,101 | -,042 | -,039 | -,019 | ,041 | -,003 | -,194 | -,156 | -,098 | IE-01 | ,019 | -,060 | ,012 | ,016 | ,089 | -,020 | ,104 | ,037 | ,015 |
| F3CAT1 | -,195 | -,205 | ,940^a | -,066 | ,042 | -,235 | -,063 | ,051 | ,032 | ,083 | ,005 | 6E-02 | -,051 | ,027 | -,022 | ,029 | ,015 | ,001 | -,014 | -,082 | -,231 | -,059 |
| F5CAT1 | -,229 | -,101 | -,066 | ,951^a | -,123 | -,055 | -,045 | -,026 | ,048 | ,039 | -,090 | -,072 | ,057 | ,082 | -,077 | -,037 | -,028 | -,048 | ,068 | ,144 | ,052 | -,183 |
| F1CAT2 | -,065 | -,042 | ,042 | -,123 | ,934^a | -,436 | ,006 | -,146 | -,092 | ,006 | ,073 | -,070 | ,052 | -,051 | -,062 | ,123 | ,031 | -,091 | -,073 | -,063 | ,013 | -,084 |
| F2CAT2 | ,056 | -,039 | -,235 | -,055 | -,436 | ,924^a | -,005 | -,130 | ,076 | -,045 | ,005 | -,015 | ,006 | -,040 | -,081 | ,039 | ,015 | ,032 | ,127 | -,070 | -,053 | -,194 |
| F4CAT2 | -,237 | -,019 | -,063 | -,045 | ,006 | -,005 | ,920^a | ,013 | -,095 | -,173 | -,047 | ,066 | -,153 | -,067 | ,094 | -,065 | ,141 | ,000 | ,030 | -,038 | ,090 | -,068 |
| F1CAT3 | -,019 | ,041 | ,051 | -,026 | -,146 | -,130 | ,013 | ,922^a | -,274 | -,083 | -,052 | -,045 | ,102 | -,041 | -,080 | -,070 | ,042 | ,058 | -,024 | -,010 | ,061 | ,052 |
| F3CAT3 | ,066 | -,003 | ,032 | ,048 | -,092 | ,076 | -,095 | -,274 | ,912^a | ,015 | -,219 | ,104 | -,126 | -,002 | -,031 | ,029 | -,118 | ,080 | ,013 | ,019 | -,084 | -,104 |
| F6CAT3 | -,049 | -,194 | ,083 | ,039 | ,006 | -,045 | -,173 | -,083 | ,015 | ,963^a | -,103 | ,028 | -,166 | -,021 | -,045 | ,078 | -,097 | -,047 | -,077 | ,058 | -,071 | -,036 |
| F1CAT4 | ,002 | -,156 | ,005 | -,090 | ,073 | ,005 | -,047 | -,052 | -,219 | -,103 | ,954^a | -,218 | ,025 | -,018 | -,052 | -,040 | ,076 | -,149 | ,142 | -,129 | ,045 | -,120 |
| F2CAT4 | ,047 | -,098 | 6E-02 | -,072 | -,070 | -,015 | ,066 | -,045 | ,104 | ,028 | -,218 | ,856^a | -,781 | -,010 | ,016 | -,059 | ,013 | -,001 | ,026 | -,104 | ,018 | ,075 |
| F3CAT4 | ,023 | IE-01 | -,051 | ,057 | ,052 | ,006 | -,153 | ,102 | -,126 | -,166 | ,025 | -,781 | ,849^a | ,051 | -,090 | -,020 | -,029 | ,029 | -,038 | ,017 | -,017 | -,029 |
| F2CAT5 | -,030 | ,019 | ,027 | ,082 | -,051 | -,040 | -,067 | -,041 | -,002 | -,021 | -,018 | -,010 | ,051 | ,956^a | -,281 | -,115 | -,005 | -,138 | -,170 | ,116 | -,035 | ,035 |
| F3CAT5 | -,009 | -,060 | -,022 | -,077 | -,062 | -,081 | ,094 | -,080 | -,031 | -,045 | -,052 | ,016 | -,090 | -,281 | ,946^a | -,049 | -,294 | -,296 | ,040 | -,067 | ,171 | ,026 |
| F4CAT5 | ,031 | ,012 | ,029 | -,037 | ,123 | ,039 | -,065 | -,070 | ,029 | ,078 | -,040 | -,059 | -,020 | -,115 | -,049 | ,942^a | -,419 | -,106 | -,228 | -,061 | -,051 | -,077 |
| F5CAT5 | -,071 | ,016 | ,015 | -,028 | ,031 | ,015 | ,141 | ,042 | -,118 | -,097 | ,076 | ,013 | -,029 | -,005 | -,294 | -,419 | ,931^a | -,229 | -,111 | -,040 | ,046 | ,013 |
| F6CAT5 | ,024 | ,089 | ,001 | -,048 | -,091 | ,032 | ,000 | ,058 | ,080 | -,047 | -,149 | -,001 | ,029 | -,138 | -,296 | -,106 | -,229 | ,958^a | -,100 | -,010 | -,103 | -,077 |
| F7CAT5 | -,029 | -,020 | -,014 | ,068 | -,073 | ,127 | ,030 | -,024 | ,013 | -,077 | ,142 | ,026 | -,038 | -,170 | ,040 | -,228 | -,111 | -,100 | ,950^a | -,090 | -,013 | -,086 |
| F1CAT6 | -,193 | ,104 | -,082 | ,144 | -,063 | -,070 | -,038 | -,010 | ,019 | ,058 | -,129 | -,104 | ,017 | ,116 | -,067 | -,061 | -,040 | -,010 | -,090 | ,942^a | -,358 | -,146 |
| F3CAT6 | -,081 | ,037 | -,231 | ,052 | ,013 | -,053 | ,090 | ,061 | -,084 | -,071 | ,045 | ,018 | -,017 | -,035 | ,171 | -,051 | ,046 | -,103 | -,013 | -,358 | ,911^a | -,211 |
| F4CAT6 | ,169 | ,015 | -,059 | -,183 | -,084 | -,194 | -,068 | ,052 | -,104 | -,036 | -,120 | ,075 | -,029 | ,035 | ,026 | -,077 | ,013 | -,077 | -,086 | -,146 | -,211 | ,951^a |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

A **Tabela 19** demonstra os valores encontrados relacionados à comunalidade após a exclusão do fator F4CAT1 – Percepção figurativa. Os números apontam para o modelo adequado, com valores superiores a 0.50 em todas as variáveis.

Tabela 19 - Matriz de comunalidade, análise fatorial

| | Inicial | Extração |
|--|----------------|-----------------|
| F1CAT1 – Sentimento de identidade | 1,000 | ,763 |
| F2CAT1 – Satisfação do usuário | 1,000 | ,737 |
| F3CAT1 – Prestígio obtido | 1,000 | ,709 |
| F5CAT1 – Percepção dos objetivos | 1,000 | ,590 |
| F1CAT2 – Condições de progresso funcional | 1,000 | ,678 |
| F2CAT2 – Reconhecimento proporcionado | 1,000 | ,703 |
| F4CAT2 – Comprometimento e interesse pelo trabalho | 1,000 | ,513 |
| F1CAT3 – Adequação da estrutura | 1,000 | ,708 |
| F3CAT3 – Apoio logístico proporcionado | 1,000 | ,594 |
| F6CAT3 – Comprometimento e interesse | 1,000 | ,585 |
| F1CAT4 – Relacionamento existente | 1,000 | ,666 |
| F2CAT4 – Cooperação existente | 1,000 | ,825 |
| F3CAT4 – Consideração humana | 1,000 | ,861 |
| F2CAT5 – Credibilidade | 1,000 | ,675 |
| F3CAT5 – Competência e qualificação | 1,000 | ,818 |
| F4CAT5 – Delegação | 1,000 | ,791 |
| F5CAT5 – Clareza percebida | 1,000 | ,827 |
| F6CAT5 – Ênfase na participação | 1,000 | ,798 |
| F7CAT5 – Consideração humana | 1,000 | ,641 |
| F1CAT6 – Satisfação no trabalho | 1,000 | ,745 |
| F3CAT6 – Prestígio obtido | 1,000 | ,775 |
| F4CAT6 – Reconhecimento proporcionado | 1,000 | ,688 |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018). Método de extração: análise do componente principal.

Já na matriz de variância total explicada (**Tabela 20**), verificou-se que o modelo consegue explicar 71,32% da variância dos dados originais.

Tabela 20 - Variância total explicada, análise fatorial

| Componente | Valores próprios iniciais | | | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado | | | Somadas rotativas de carregamentos ao quadrado | | |
|------------|---------------------------|----------------|--------------|--|----------------|--------------|--|----------------|--------------|
| | Total | % de variância | % cumulativa | Total | % de variância | % cumulativa | Total | % de variância | % cumulativa |
| 1 | 9,934 | 45,15 | 45,15 | 9,93 | 45,15 | 45,15 | 4,69 | 21,34 | 21,34 |
| 2 | 2,235 | 10,15 | 55,31 | 2,23 | 10,15 | 55,31 | 3,48 | 15,85 | 37,20 |
| 3 | 1,297 | 5,895 | 61,209 | 1,29 | 5,895 | 61,20 | 2,81 | 12,77 | 49,98 |
| 4 | 1,140 | 5,184 | 66,393 | 1,14 | 5,184 | 66,39 | 2,63 | 11,95 | 61,93 |
| 5 | 1,084 | 4,928 | 71,320 | 1,08 | 4,928 | 71,32 | 2,06 | 9,38 | 71,32 |
| 6 | ,785 | 3,569 | 74,889 | | | | | | |
| 7 | ,624 | 2,834 | 77,723 | | | | | | |
| 8 | ,591 | 2,687 | 80,411 | | | | | | |
| 9 | ,512 | 2,325 | 82,736 | | | | | | |
| 10 | ,483 | 2,195 | 84,931 | | | | | | |
| 11 | ,463 | 2,106 | 87,037 | | | | | | |
| 12 | ,390 | 1,775 | 88,812 | | | | | | |
| 13 | ,382 | 1,739 | 90,550 | | | | | | |
| 14 | ,371 | 1,688 | 92,238 | | | | | | |
| 15 | ,302 | 1,373 | 93,611 | | | | | | |
| 16 | ,275 | 1,252 | 94,863 | | | | | | |
| 17 | ,254 | 1,155 | 96,018 | | | | | | |
| 18 | ,231 | 1,052 | 97,070 | | | | | | |
| 19 | ,220 | 1,000 | 98,070 | | | | | | |
| 20 | ,170 | ,772 | 98,842 | | | | | | |
| 21 | ,147 | ,670 | 99,512 | | | | | | |
| 22 | ,107 | ,488 | 100,000 | | | | | | |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018). Método de extração: análise do componente principal.

Observou-se que houve um aumento significativo do percentual de variância total do modelo com 22 variáveis (71,23%) (**Tabela 20**) em relação aos modelos anteriores, em que o primeiro apresentou 62,50% (**Tabela 5**) e o segundo, 69,66% (**Tabela 9**).

Tabela 21 - Matriz de componente rotativa^a, análise fatorial

| | Componente | | | | |
|--------|------------|------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F5CAT5 | ,845 | | | | |
| F4CAT5 | ,814 | | | | |
| F6CAT5 | ,789 | | | | |
| F3CAT5 | ,771 | | | | |
| F2CAT5 | ,767 | | | | |
| F7CAT5 | ,761 | | | | |
| F2CAT1 | | ,821 | | | |
| F1CAT1 | | ,805 | | | |
| F5CAT1 | | ,651 | | | |
| F3CAT1 | | ,603 | ,574 | | |
| F4CAT2 | | ,572 | | ,412 | |
| F3CAT6 | | | ,833 | | |
| F1CAT6 | | | ,695 | | |
| F4CAT6 | | | ,644 | | |
| F2CAT2 | | ,445 | ,518 | | ,456 |
| F3CAT4 | | | | ,843 | |
| F2CAT4 | | | | ,810 | |
| F1CAT4 | | | | ,550 | |
| F6CAT3 | | ,440 | | ,460 | |
| F1CAT3 | | | | | ,800 |
| F3CAT3 | | | | | ,636 |
| F1CAT2 | | ,418 | | | ,532 |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018). Método de extração: análise do componente principal. Método de rotação: Varimax com normalização de Kaiser. ^a. Rotação convergida em 7 iterações.

A matriz de componente rotativa (**Tabela 21**) traz a classificação e a organização das variáveis, distribuídas pelas respectivas dimensões latentes. Pelo modelo conseguido, é possível verificar readequação das variáveis e sua carga fatorial. O novo modelo se estruturou em 22 fatores, com 5 dimensões, diferentemente do modelo original, em que havia 31 fatores e 6 dimensões. Esses fatores se organizam da seguinte forma: Dimensão 1: F5CAT5; F4CAT5; F6CAT5; F3CAT5; F2CAT5; F7CAT5; Dimensão 2: F2CAT1, F1CAT1, F5CAT1, F3CAT1, F4CAT2; Dimensão 3: F3CAT6; F1CAT6; F4CAT6, F2CAT2; Dimensão 4: F3CAT4; F2CAT4; F1CAT4; F6CAT3 e Dimensão 5: F1CAT3; F3CAT3; F1CAT2. Após a reorganização das variáveis no melhor modelo, foi possível perceber que algumas delas se reorganizaram nas dimensões.

Pelo modelo original, duas variáveis apresentavam a mesma denominação (reconhecimento proporcionado). Uma delas estava na categoria 2 e a outra, na categoria 6. Com o ajuste do modelo, essas variáveis apresentaram alta carga fatorial para a dimensão 3. Mesmo essas variáveis se apresentando com alta carga fatorial na mesma categoria, decidiu-se mantê-las da forma em que resultou a análise, em respeito ao modelo original.

Na seção 2, foi apresentada uma proposta de modelo teórico estabelecendo relações entre categorias e fatores, conforme o modelo original. Com ele, pretendeu-se verificar se as categorias *imagem da organização, desenvolvimento de recursos humanos, organização e condições de trabalho, relacionamento interpessoal, sucessão político-administrativa e satisfação pessoal* mantinham-se após a análise fatorial ou se haveria readequação do modelo. Como houve uma análise fatorial, verificou-se a necessidade de readequação das variáveis no modelo e a exclusão de algumas delas.

Na categoria *imagem e avaliação institucional*, segundo Regis Filho e Ribeiro (2012, p. 12), pretende-se “avaliar as percepções dos funcionários sobre o conceito da organização na sociedade no que diz respeito aos valores institucionais, à ética, ao tratamento dado aos clientes, como também à qualidade e produtividade no ambiente e nos processos de trabalho”.

Sendo assim, pode-se entender que por meio da imagem institucional é possível identificar as relações estabelecidas entre instituição e comunidade. Rizzatti (2002, p. 44) destaca que a avaliação “é a coleção e interpretação de dados, através de meios sistemáticos e formais, e de informações relevantes que sirvam de base para o julgamento racional em situações de decisão”. O referido autor ainda menciona que a avaliação, quando empregada contínua e sistematicamente, pode conduzir a instituição à melhoria de qualidade, com reflexos positivos em sua imagem.

Após os testes realizados para se alcançar o modelo que melhor se adequasse ao propósito de mensurar o fenômeno, a relação estabelecida no modelo inicial se manteve, no que se refere à categoria imagem e avaliação institucional. Os fatores demonstraram alta carga fatorial e permaneceram alinhados à mesma categoria, da seguinte forma: *satisfação do usuário*, 0,821; *sentimento de identidade*, 0,805; *prestígio obtido*, 0,603; *percepção dos objetivos*, 0,651; *percepção figurativa*, 0,572.

A categoria *desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos* tem como propósito identificar as políticas institucionais de recursos humanos utilizadas pela organização para atrair, filtrar, manter e avaliar as pessoas. São guias para seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação das pessoas (MILKOVICH, 2000). Nessa linha, Rizzatti (2002) demonstra preocupação em relação à política de recursos humanos no âmbito das universidades, pois essas instituições apresentam características complexas e abrangentes que merecem atenção, de modo a garantir maior alinhamento entre as estratégias organizacionais e os anseios individuais dos funcionários.

Os resultados da análise fatorial demonstraram expressiva baixa carga fatorial para quatro fatores. Essa categoria era, inicialmente, composta por cinco fatores. Apenas o fator *reconhecimento proporcionado* permaneceu no modelo; no entanto, indicou para forte adequação à categoria satisfação pessoal. Dessa forma, a categoria *desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos* não se manteve no novo modelo, indicando-se para sua exclusão.

De acordo com Regis Filho e Ribeiro (2012, p. 10), a categoria *organização e condições de trabalho*:

Avalia o grau de apoio que a organização provê aos seus funcionários, as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho e o quanto a organização facilita a execução de seus principais trabalhos. Avalia a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados à disposição dos funcionários para a realização dos seus trabalhos: posto de trabalho, vestiários, horários de trabalho, local de trabalho e recursos disponíveis para o trabalho.

No modelo inicial proposto, esta categoria era apresentada por sete fatores. Após as tentativas de readequação do modelo, apenas três fatores (*comprometimento e interesse*, 0,460; *adequação da estrutura*, 0,800 e *apoio logístico proporcionado*, 0,636) permaneceram, pois apresentaram carga fatorial relevante. No entanto, os resultados apontaram para a necessidade de reorganização desses fatores dentro das categorias, sugerindo que o fator *comprometimento e interesse* se adequasse melhor com a categoria *relacionamento interpessoal*, enquanto os fatores *adequação da estrutura* e *apoio logístico proporcionado* permanecessem adequados à categoria *organização e condições de trabalho*.

A categoria *relacionamento interpessoal* é percebida por Regis Filho e Ribeiro (2012, p.10) como sendo “a maneira como ocorrem as interações entre as pessoas dentro da organização, ou seja, avalia o grau de relacionamento que prevalece entre os funcionários, entre estes e suas chefias e com a própria organização”. Esta categoria se relacionava apenas com três fatores. Posteriormente às tentativas das análises, os resultados indicaram a permanência desses fatores e o fator *comprometimento e interesse* também se agregou a esta categoria. Suas cargas fatoriais apresentaram resultados importantes (*comprometimento e interesse*, 0,460; *relacionamento existente*, 0,550; *cooperação existente*, 0,810; e *consideração humana*, 0,843).

Rizzatti (2002, p. 71) define a sucessão político-administrativa como sendo “o processo eleitoral para escolha de reitores e outros dirigentes. Dessa forma, a sucessão se define como o processo de designação, sejam eleitas ou indicadas, para o exercício de

atribuições de chefias”. Nesta categoria, busca-se entender como ocorrem as designações dos cargos dentro da universidade, sejam ele ocupados por eleição ou por indicação, e também é verificado o comportamento das chefias, apresentando suas principais características, como credibilidade e honestidade.

Inicialmente composta por sete fatores, na categoria *sucessão político-administrativa*, após análise das cargas fatoriais e readequação do modelo, verificou-se a permanência de seis fatores (*credibilidade; competência e qualificação; delegação; clareza percebida; ênfase na participação e consideração humana*), apontando para a exclusão do fator denominado *sucessão político-administrativa*.

Por sua vez, os resultados demonstraram que esses fatores apresentam expressiva carga fatorial: *credibilidade* (0,767); *competência e qualificação* (0,771); *delegação* (0,814); *clareza percebida* (0,845); *ênfase na participação* (0,789) e *consideração humana* (0,761).

5.9 Plano de ação

Esta subseção foi construída com o propósito de se alcançar o objetivo específico de propor à Gestão de Recursos Humanos da Ufal ações de melhorias. Para tanto, apresenta sugestões de intervenção, conforme quadro abaixo, por meio de ações institucionais relacionadas às categorias de avaliação do clima organizacional da Ufal, que podem auxiliar os gestores na tomada de decisão a respeito das condições de trabalho que almejam, com o propósito de construir o aperfeiçoamento dos funcionários, valorizando suas potencialidades e identificando suas fragilidades. Essas sugestões foram construídas com base nos resultados apresentados na pesquisa de clima organizacional com o segmento técnico-administrativo.

Quadro 10 - Plano de Ação da Ufal

| DIMENSÃO | PLANEJAMENTO | | | EXECUÇÃO | | MONITORAMENTO |
|--|--|--|--|-----------------|-----------------|---|
| | O QUE | COMO | QUEM | QUANDO | | |
| | | | | INÍCIO | FIM | |
| Imagem e avaliação institucional | FATOR: Percepção dos objetivos. Divulgação ampla e constante das ações, metas e objetivos organizacionais. Realização de periódicas reuniões setoriais e nas unidades de lotação dos servidores para divulgação dos objetivos institucionais | Através dos canais de comunicação da universidade, como e-mails institucionais, sistemas, sites, redes sociais, cartilhas etc. | Gestão superior da universidade; Pró-reitorias. Ocupantes de cargos de chefias | Junho de 2019 | Ação permanente | Reuniões realizadas; material de divulgação; matérias em sites, redes sociais e sistemas de comunicação da Ufal |
| Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos | FATOR: Justiça predominante. Revisão das políticas de avaliação e dos instrumentos de avaliação de desempenho. | Compor comissões de reavaliação das políticas de avaliação | Progep. Gestão de Recursos Humanos | Junho de 2019 | Ação permanente | <i>Feedback</i> dos funcionários |
| | FATOR: Qualidade dos benefícios. Revisão das políticas de benefícios concedidos no âmbito da universidade | Compor comissões de revisão das políticas de benefícios e incentivos | Progep. Gestão de Recursos Humanos. CQVT | Junho de 2019 | Ação permanente | Pesquisas com os funcionários para verificar se os anseios foram atendidos |
| Organização e condições de trabalho | FATOR: Quantidade de funcionários em relação ao serviço | Redimensionamento de pessoal | Progep. Setor de Dimensionamento de Pessoal | Junho de 2019 | Ação permanente | Redimensionamento de pessoal. Adequação da força de trabalho. Lotação. Aposentadorias. Exonerações |
| | FATOR: Manutenção das condições físicas no seu ambiente de trabalho | Realizar manutenções dos equipamentos, da infraestrutura, das condições físicas | Setor de Manutenção da Sinfra | Imediata | Ação permanente | Serviços realizados. Ordens de serviços cumpridas |
| Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias | FATOR: Competência e qualificação e liderança das chefias | Designar a ocupação dos cargos por critérios técnicos. Realizar cursos de capacitação em que se apresentem temas como liderança | Gestão superior da universidade. Progep. Setor de Capacitação | Janeiro de 2020 | Ação permanente | Cursos realizados. <i>Feedback</i> dos funcionários |
| Satisfação pessoal | FATOR: Problemas pessoais | Realizar cursos de capacitação de recursos humanos | Progep. Setor de Capacitação | Janeiro de 2020 | Ação permanente | Cursos realizados. <i>Feedback</i> dos funcionários |

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2018).

O fator *percepção dos objetivos* obteve nota baixa (2,99). Percebe-se que há um conhecimento restrito das metas e dos objetivos organizacionais da Ufal por parte de seus funcionários técnico-administrativos. Rizzatti (2002) atribui a existência de dificuldade de conhecimentos dos objetivos organizacionais pelos funcionários ao tamanho da

instituição e, como consequência, à complexidade da estrutura da organização, que aumenta seu quantitativo de pessoal e a compartimentização das atividades, dificultando, dessa forma, que os funcionários conheçam os objetivos e as metas organizacionais. Uma possível ação que resultará em redução dessa deficiência refere-se à realização de reuniões setoriais e nas unidades de lotação dos servidores, por suas chefias, para divulgação do planejamento estratégico e institucional da universidade. Tem-se como importante a ampla e constante divulgação, nos meios de comunicação, dos objetivos da universidade. Essa comunicação transparente e reiterada pode refletir no alinhamento dos objetivos da Ufal com os objetivos departamentais.

O fator *justiça predominante* demonstrou baixa avaliação (2,82) pelos técnicos que responderam ao questionário. Segundo Rizzatti (2002), esse ponto diz respeito à predominância de aspectos utilizados nas decisões sobre habilidades e competências, deixando em segundo plano os critérios políticos, pessoais e aqueles relacionados à crença. Uma das variáveis investigada nesse fator questiona se o sistema de avaliação consegue premiar as competências profissionais. Expressiva quantidade (147 funcionários ou 47% da amostra) dos respondentes apontou que o sistema de avaliação não consegue esse objetivo. Dessa forma, é oportuno rever as políticas de avaliação dos funcionários, de modo a contemplar ações e realinhar as competências profissionais com as institucionais.

Qualidade dos benefícios também apresentou índice baixo (2,94), refletindo importante insatisfação dos respondentes em relação aos proventos que lhes são concedidos, como auxílio-alimentação, auxílio-transporte, incentivo à qualificação e à capacitação, entre outros. Milkovich (2000) afirma que esses direitos são remunerações indiretas. Vários autores apontam para o impacto positivo ou negativo causado pelos benefícios na satisfação dos funcionários. Sabe-se que, no caso dos servidores públicos federais, a maior parte dos incentivos é determinada pelo Governo Federal, excluindo da competência da gestão das universidades tais responsabilidades de concessão. No entanto, alguns auxílios são concedidos ou possuem liberalidade da gestão da universidade, como é o caso do acesso dos funcionários ao restaurante universitário. Nesse sentido, vê-se como relevante a concessão de benefícios que possam atender às necessidades dos servidores.

Organização e condições de trabalho correspondem à coordenação e ao planejamento das atividades dos funcionários, alinhando-se tais atividades com as estratégias organizacionais (RIZZATTI, 2002). Nesta categoria, são avaliados os fatores

adequação da estrutura, clareza organizacional, apoio logístico proporcionado, terceirização, justiça predominante, comprometimento e interesse e utilização do tempo. Quando questionados sobre a quantidade de pessoal técnico-administrativo na Ufal em relação às necessidades do serviço, os respondentes apontaram que há baixo número de pessoal, pois o índice foi de 2,40, demonstrando a necessidade de readequação da força de trabalho, que pode ser realizada por meio do dimensionamento de pessoal. Outro questionamento que apresentou insatisfação dos funcionários respondentes refere-se às condições físicas no seu ambiente de trabalho, em especial aos serviços de manutenção. A nota foi significativamente baixa (2,56). Aqui, há direcionamento para a necessidade de criação de uma efetiva e ampla política de manutenção dos ambientes de trabalho.

Já no fator *relacionamento interpessoal*, os respondentes demonstraram que há dificuldades no relacionamento, especificamente, entre os técnicos e os professores. No fator competência e qualificação, em que se questionou se as pessoas que ocupam cargos de chefia na Ufal estão preparadas para essa função, o índice alcançado (2,77) demonstra que há relevante percepção dos respondentes no que tange à ausência de competência dos ocupantes de cargos, seguida da preocupação em relação ao exercício de liderança pelas chefias, que obteve nota consideravelmente baixa (2,84). No entanto, não sugere-se ação de intervenção por considerar a necessidade de se realizar novas pesquisas contemplando a categoria dos docentes da Universidade, de modo a identificar se, de fato, este fator se matém com avaliação negativa.

Satisfação interpessoal foi o último fator que demonstrou relativa baixa avaliação pelos respondentes. Uma das perguntas feitas aos funcionários foi se a Ufal costuma dar atenção aos problemas pessoais dos servidores. O índice alcançado foi 2,84. Isso significa que, ao contrário do que os técnicos esperam da Ufal, existe pouca demonstração de preocupação da organização em relação aos problemas dos funcionários.

6 CONCLUSÕES

O objetivo geral deste trabalho consistiu em analisar a percepção do clima organizacional da Universidade Federal de Alagoas (Ufal) sob a ótica dos funcionários técnico-administrativos, utilizando-se, para tanto, de técnicas multivariadas.

Os dados permitiram a identificação do índice do clima organizacional positivo (3,41) da Ufal, bem como das categorias que apresentam importantes reflexos sobre o clima positivo: imagem e avaliação institucional (3,41), desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos (3,17), organização e condições de trabalho (3,16), relacionamento interpessoal (3,70), sucessão político-administrativa (3,36) e satisfação pessoal (3,67), a partir da percepção dos funcionários técnico-administrativos. Predominantemente, os fatores demonstraram tendência de avaliação positiva dessas categorias.

Mesmo verificando-se que as categorias que tentam explicar o construto clima organizacional apresentaram índices relativamente altos, acima da média, a segunda maior concentração dos índices se deu nas avaliações imediatamente abaixo das notas medianas, ou seja, notas abaixo de 2,99. Com isso, é possível inferir que importante parcela daqueles que responderam aos questionários avaliaram ligeiramente abaixo da média as categorias e o construto clima organizacional. Ou seja, não se percebem satisfeitos em relação aos fatores avaliados.

Portanto, a avaliação dos fatores e categorias que possuem importantes reflexos sobre o construto clima organizacional é predominantemente positiva, ou seja, os funcionários técnico-administrativos da Universidade Federal de Alagoas que responderam ao questionário da pesquisa avaliam positivamente os componentes que refletem na boa percepção do ambiente de trabalho. É importante mencionar que a distribuição do quantitativo de avaliações expressivamente positivas do clima organizacional se deu entre os índices 3,00 e 3,99, em que 74,8% dos respondentes fizeram avaliação de que percebem o clima bom.

Em contrapartida, a concentração de avaliações negativas do clima foi pequena, pois 16,5% dos respondentes percebem o clima com índices inferiores à média (3,00). E desses 16,5%, tão somente 1% avaliaram o clima com notas entre 1,00 e 1,99.

Outra técnica que se demonstrou adequada para análise dos dados foi a fatorial. Diversos testes foram realizados para verificar a normalidade das informações. Foram realizadas três tentativas de análise fatorial para se alcançar a melhor readequação dos

fatores e a apresentação do modelo mais apropriado. Na terceira tentativa, houve significativa adequação dos fatores. De início, foram realizados os testes de normalidade dos dados. Com 22 variáveis, o teste KMO e o teste de esfericidade de Bartlett apresentaram resultados de normalidade da amostra, com KMO 0,930 e esfericidade de Bartlett Sig. 0,00. A matriz de anti-imagem continuou a demonstrar elevado KMO individual das variáveis, todos próximos de 1. A matriz de comunalidade resultou em valores que apontaram para o modelo adequado, com valores superiores a 0.50 em todas as variáveis. Já na matriz de variância total explicada, verificou-se que o novo modelo consegue explicar 71,32% da variância dos dados originais.

A matriz de componente rotativa trouxe a classificação e a organização das variáveis, distribuídas pelas respectivas dimensões latentes. Pelo modelo conseguido, é possível verificar readequação das variáveis e sua carga fatorial. O novo modelo se estruturou em 22 fatores. Na seção 2, foi apresentada uma proposta de modelo teórico, estabelecendo relações entre categorias e fatores conforme o modelo original. Com ele, pretendeu-se verificar se as categorias *imagem da organização*, *desenvolvimento de recursos humanos*, *organização e condições de trabalho*, *relacionamento interpessoal*, *sucessão político-administrativa* e *satisfação pessoal* se mantinham após a análise fatorial ou se haveria readequação do modelo.

Como houve uma análise fatorial, verificou-se a necessidade de readequação das variáveis no modelo e a exclusão de algumas variáveis. Após os testes realizados para se alcançar o modelo ideal, que melhor se adequasse ao propósito de mensurar o fenômeno, a relação estabelecida no modelo inicial se manteve, no que se refere à categoria *imagem e avaliação institucional*. Os fatores demonstraram alta carga fatorial e permaneceram alinhados à mesma categoria, da seguinte forma: *satisfação do usuário*, 0,821; *sentimento de identidade*, 0,805; *prestígio obtido*, 0,603; *percepção dos objetivos*, 0,651; *percepção figurativa*, 0,572.

Por outro lado, no que se refere à categoria *desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos*, os resultados da análise fatorial demonstraram expressiva baixa carga fatorial para quatro fatores. Essa categoria era, inicialmente, composta por cinco fatores. Apenas o fator *reconhecimento proporcionado* permaneceu no modelo; no entanto, indicou para forte adequação à categoria *satisfação pessoal*. Dessa forma, a categoria *desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos* não se manteve como o modelo original, indicando-se para sua exclusão do instrumento.

As demais categorias, *relacionamento interpessoal*, *sucessão político-administrativa*, *organização e condições de trabalho* e *satisfação pessoal*, apresentaram readequação das variáveis; no entanto, permaneceram no modelo. Dessa forma, a análise fatorial dos 31 fatores propostos no modelo teórico inicial indica para sua readequação, reduzindo-o a 22 fatores, com expressivas cargas fatoriais. Isso representa um efeito positivo, pois um instrumento com número menor de variáveis, mantendo-se os mesmos resultados ou com variação pouco significativa, traz ganhos no tempo de sua aplicação.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs analisar o clima organizacional da Universidade Federal de Alagoas (Ufal), a partir da percepção dos funcionários técnico-administrativos, utilizando-se de métodos estatísticos e análises multivariadas.

Considera-se importante a tomada de ações institucionais pela Gestão de Recursos Humanos da Ufal, no sentido de apresentar melhores condições de trabalho para seus funcionários. Entende-se que tais ações são apontamentos fundamentais, que podem resultar em efetiva resolubilidade dos fatores que apresentaram avaliação negativa.

A abordagem quantitativa dos dados definida na metodologia foi uma limitação da pesquisa, pois restringiu as possibilidades de se identificar com maior profundidade e subjetividade como ocorrem os fenômenos estudados, em especial, o *clima organizacional*. Soma-se a isso a população escolhida, limitada, nesta pesquisa, aos funcionários técnico-administrativos, não envolvendo os professores e os discentes. O acesso aos funcionários do HUPPA também se apresentou como uma limitação.

Sugere-se, diante do exposto, que outras pesquisas sejam realizadas e contemplem as categorias dos docentes e discentes, para que se chegue ao mais próximo da real percepção do clima organizacional no âmbito da Universidade Federal de Alagoas. Também se sugere atribuir novas denominações às categorias do novo modelo resultante da análise fatorial, com cinco categorias, e excluir variáveis com a mesma denominação ou renomeá-las. Em outra frente, propõe-se a realização de pesquisas em que se utilize o modelo reduzido neste trabalho, a fim de que se verifique a consistência dos resultados, o grau de explicação dos fenômenos e sua adequabilidade. Por fim, sugere-se que outras pesquisas sejam realizadas

8 CRONOGRAMA

| ATIVIDADES | 2018 | | | | | | | | 2019 | | | | |
|---|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|
| | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ | JAN | FEV | MAR |
| Definição do tema | X | | | | | | | | | | | | |
| Contextualização | X | X | | | | | | | | | | | |
| Problematização | X | X | | | | | | | | | | | |
| Levantamento bibliográfico | X | X | X | X | | | | | | | | | |
| Elaboração do projeto | X | X | X | X | X | X | | | | | | | |
| Submissão e aprovação – Comitê de Ética | | | | | | | X | X | | | | | |
| Aplicação de questionário – coleta de dados | | | | | | | | X | X | X | | | |
| Qualificação pública do projeto | | | | | | | | | | X | | | |
| Análise e interpretação dos dados | | | | | | | | | | X | X | X | |
| Defesa pública da dissertação | | | | | | | | | | | | | X |
| Redação final da dissertação | | | | | | | | | | | | | X |
| Revisão final e normalização | | | | | | | | | | | | | X |
| Depósito do Trabalho de Conclusão Final | | | | | | | | | | | | | X |

REFERÊNCIAS

AHRENS, R. de B.; TIMOSSO, L. da S.; DE FRANCISCO, A.C. Análise comparativa entre modelos de pesquisa em clima organizacional: comparative analysis between models of research in organizational climate. **Espacios.**, v.35, n.9, 2014.

ALVES, J.C.; VAL, C.P.; FEIJÓ, R.L. Pesquisa de clima organizacional como impacto na motivação das gerações X e Y. **Revista Mosaico**, v.6, n.2, p.41-47, jul./dez. 2015. Disponível em: <<https://tinyurl.com/y64sg27z>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

ARABAC, I.B. Academic and administration personnel's perceptions of organizational climate: Sample of Educational Faculty of Firat University. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v.2, p.4445-4450, 2010.

ARAÚJO, L.C.G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

AZEVEDO, J. **Universidade Federal de Alagoas: documentos históricos**. Maceió: Ufal, 1982.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisas em survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.

BARROS, J.F. de A.; BARBOSA, M.A.C. A relação entre clima organizacional e a prestação do serviço de qualidade na universidade pública. **Rev. Psic.**, v.10, n.30. supl.2, jul. 2016. Disponível em: <<https://tinyurl.com/yxozolga>>. Acesso em: 05 mar. 2018.

BARROS, P.L.; MELO, J.A.M. de. Motivação e clima organizacional: um estudo de caso em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior do DF. **Universitas Gestão e TI**, Brasília, v.6, n.2, p.1-15, jul./dez. 2016. Disponível em: <<https://tinyurl.com/y6788lq5>>. Acesso em: 05 mar. 2018.

BEGNAMI, M.L.V.; ZORZO, A. Clima organizacional: percepções e aplicabilidade. **Revista Científica da FHO/Uniararas**, v.1, n.2, 2013. Acesso em: 15 jun. 2018.

BEZERRA, F.A.; CORRAR, L.J. Utilização da análise fatorial na identificação dos principais indicadores para avaliação do desempenho financeiro: uma aplicação nas empresas de seguros. **R. Cont. Fin.**, São Paulo, n.42, p.50-62, set./dez. 2006.

BISPO, C.A.F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Revista Produção**, v.16, n.2, p.258-273, mai./ago. 2006. Disponível em: <<https://tinyurl.com/y2c939sz>>. Acesso em: 05 mar. 2018.

BURTON, R.M.; LAURIDSEN, J.; OBEL, B. The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. **Human Resource Management**, v.43, n.1, p.67-82, Spring 2004.

CODA, R.; SILVA, D. da; CUSTODIO, I. Multidimensional configurations of the organizational climate construct. **The International Journal of Human Resource Management**, 2014.

COSTA, A.L.A.; TANIGUCHI, K. Clima organizacional: uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em Recursos Humanos. **Revista de Ciências Gerenciais**, v.13, n.18, 2009. Disponível em: <<https://tinyurl.com/y4dtxfnt>>. Acesso em: 05 mar. 2018.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2017.

CURVO, L.D.; HEINZMANN, L.M. Estudo do clima organizacional da Secretaria de Gestão de Pessoas de uma universidade federal. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v.4, n.2, p.1-18, 2017. Disponível em: <<https://tinyurl.com/y49jp8mq>>. Acesso em: 05 mar. 2018.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Diagnóstico do clima organizacional da Embrapa: recursos genéticos e biotecnologia – resultados relativos aos empregados**. Brasília: Embrapa, 2005. Disponível em: <<https://tinyurl.com/y64gh88m>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

EXAME. Disponível em: <<https://tinyurl.com/yy8hg8he>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

FIGHERA, A. **Avaliação do clima organizacional como ferramenta de gestão na Universidade Federal de Santa Maria**. 2017. 116f. Dissertação (Mestrado) – Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-graduação em Gestão de Organizações Públicas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017.

FIELD, A. **Descobrimos a estatística usando o SPSS**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLICK, U. **Introdução à metodologia da pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v.35, n.3, p.105-112, 2000. Disponível em: <<https://tinyurl.com/y6698pj8>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

FREITAS JUNIOR, O.G.; BARBIRATO, J.C.C. **Gestão do conhecimento e governança universitária: uma abordagem sistêmica**. Maceió: Edufal, 2009.

FREUND, J.E. **Estatística aplicada: economia, administração e contabilidade**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

GARCIA, A.S. et al. Produção acadêmica sobre clima organizacional: uma revisão bibliométrica. **37º Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Joinville, 2017.

GERHARDT, T.E.; SILVEIRA, D.T. (Orgs.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONDIM, A. de F. **Avaliação do clima organizacional: um estudo de caso com os técnico-administrativos do IFPB-Campus João Pessoa/PB**. 2016. 104f. Monografia –

(Pós-graduação), Curso de Pós-graduação em Gestão Pública, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, João Pessoa, 2016.

GONZÁLEZ, M.M. de; MALDONADO, I.P. de. Construcción de un indicador de gestión fundamentado en el clima organizacional. **Revista Venezolana de Gerencia**, v.14, n.47, p.393-41, jul./sep. 2009.

GONZALEZ, M.M. de; MALDONADO, I.P. de; DEL LIMA, G. Gestión del clima organizacional: una acción deseable em la universidad. **Laurus**, Venezuela, v.13, n.24, p.290-304, may./ago. 2007.

GRIFFIN, R.W.; MOORHEAD, G. **Comportamento organizacional**: gestão de pessoas e organizações. São Paulo: Cengage, 2015.

GUIMARÃES, P.R.B. **Métodos quantitativos estatísticos**. Curitiba: Iesde Brasil S.A., 2008.

HAIR JR., J.F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KINPARA, D.I.; LAROS, J.A. Clima organizacional: análise fatorial confirmatória de modelos de mensuração concorrentes. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v.30, n.1, p.111-120, jan./mar. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v30n1/14.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2017.

LIMA, L.C. dos S.; LEUCH, V.; BUSS, B.R. A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional. **Revista Espacios**, v.38, n.28, p.13, 2017. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a17v38n28/a17v38n28p13.pdf>>. Acesso em: 04 mai. 2018.

LIMA, L.C.; AMORIM, W.A.C. de; FISCHER, A.L. Da racionalidade instrumental para a substantiva: explorando possibilidades da gestão de clima organizacional. **Teoria e Prática em Administração**, v.5, n.1, p.159-182, 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/36651/da-racionalidade-instrumental-para-a-substantiva--explorando-possibilidades-da-gestao-de-clima-organizacional>>. Acesso em: 04 mai. 2018.

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

LUZ, R.S. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

LUZ, R.S. **Gestão do clima organizacional**: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. 2003. 200f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Programa de Pós-graduação em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

MAGALLON, R.C.A pesquisa de clima organizacional como ferramenta de gestão em bibliotecas universitárias: estudo sobre a motivação na biblioteca de tecnologia e ciências

“A” da Uerj. **18º Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**, Belo Horizonte, 2014.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MALTA, V.D.; REIS NETO, M.T.; LEITE, P.A. Um modelo explicativo do absentéismo docente: análise e proposição. **55º Congresso Online de Administração (Convibra)**, 2017.

MARTINS, M.D.C.F. et al. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v.4, n.1, p.37-60, 2004. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v4n1/v4n1a03.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2018.

MARTINS, M. do C.F.; SIQUEIRA, M.M.M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

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

MENEZES, I.G.; GOMES, A.C.P. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, v.16, n.1, p.158-179, 2010. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/article/view/P.1678-9563.2010v16n1p158>>. Acesso em: 05 jul. 2018.

MÓL, A.L.R. et al. **Clima organizacional na administração pública: um estudo da Secretaria de Estado de Administração e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Norte**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

MORAN, E.T.; VOLKWEIN, J.F. Examining organizational climate in institutions of higher education. **Research in Higher Education**, v.28, n.4, 1988.

MOREIRA-MOREIRA, L.M. Clima organizacional en la educación superior, Ecuador. **Dom. Cien.**, v.2, n.4, p.296-307, oct. 2016.

MORO, A.B. **Clima Organizacional de discentes e servidores de pós-graduação de uma instituição pública de ensino superior**. 2013. 158f. Tese (Doutorado) – Centro de Ciências Naturais e Exatas, Programa de Pós-Graduação em Educação Química de Vida e Saúde, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence>>. Acesso em: 05 jul. 2018.

MORO, A. B. et al. Validação de um instrumento para medir o clima organizacional entre alunos de programas de pós-graduação de uma IES. **Revista Eletrônica de Educação**, v.9, n.1 p.181-195, 2015. Disponível em:

<<http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/viewFile/1007/387>>. Acesso em: 05 jul. 2018.

MUSAH, M.B. et al. Organisational climate as a predictor of workforce performance in the Malaysian higher education institutions. **Quality Assurance in Education**, v.24, issue 3, p.416-438, 2016.

NAKATA, L.E. et al. Uso de pesquisas de clima organizacional no Brasil. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 6, n.6, p.45-68, jan./dez. 2009.

NATÁRIO, M.M.; ARAÚJO, C.; COUTO, J. Higher Education Institution Organizational Climate Survey. **International Journal of Advances in Management and Economics**, v.3, issue 1, p.107-121, jan./feb. 2014.

NIELSEN, F.A.G.; OLIVO, R.L.F.; MORILHAS, L.J. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. São Paulo: Editora Saraiva Educação, 2018.

PATTERSON, M.G. et al. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. **J. Organiz. Behav.**, v. 26, p.379-408, 2005.

PEREIRA, I.L.; PEREIRA, E.L. O clima organizacional no Brasil: pesquisa bibliométrica nos eventos da Anpad. **38º Encontro da Anpad**, Rio de Janeiro, 2014.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K.L. Survey research methodology in management information system: an assessment. **Journal of Management Information Systems**, v.10, n.2, p.75-105, Autumn 1993.

POCINHO, M.T.S. **O livro que explica a estatística que precisa em 13 aulas IBM-SPSS & Excel (e-book)**. 2014. Cinep/IPC. Disponível em: <<http://doi.org/10.13140/2.1.3914.7201>>. Acesso em: 05 jul. 2018.

PRODANOV, E.C. de F. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PUENTE-PALACIOS, K.E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo, v.37, n.3, p.96-104, jul./set. 2002.

REGIS FILHO, G.I. **Qualidade de vida no trabalho: o que as empresas precisam saber sobre ergonomia**. Joinville: Univali, 2015.

REGIS FILHO, G.I.; RIBEIRO, D.M. Gestão do clima: conceitos, diagnóstico e estratégias gerenciais. **32º Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Bento Gonçalves/RS, Brasil, 2012. Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2012_TN_STP_160_931_19479.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2018.

RIBEIRO, R.M. da C. **Responsabilidade social universitária e a formação cidadã**. 2013. 164f. Tese (Doutorado em Educação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade**. 1995. 237f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/76386>>. Acesso em: 13 ago. 2018.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 307f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/84206>>. Acesso em: 13 ago. 2018.

RODRIGUES, A.J. et al. **Metodologia científica**. Aracaju: Unit, 2014.

RODRIGUES, J.L.K. et al. A importância da pesquisa do clima organizacional para o funcionamento de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Eniac Pesquisa**, Guarulhos, v.5, n.1, jan./jun. 2016. Disponível em: <<https://ojs.eniac.com.br/index.php/EniacPesquisa/article/view/259>>. Acesso em: 13 ago. 2018.

ROSÈS, C.F. **Estudos para a construção de uma escala de clima no ambiente de trabalho (Ecat)**. 2013. 172f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade São Francisco, Itatiba, 2013.

SAAVEDRA-PORTALES, W. et al. Clima organizacional en académicos de una institución de educación superior. **Perspectiva**, v.16, n.18, p.115-126, 2015.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. **Metodologia de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SANTOS, A.M. dos et al. Mapeamento do clima organizacional em instituição de educação superior. **Revista Gual**, Florianópolis, v.9, n.1, p.177-195, jan. 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2016v9n1p177>>. Acesso em: 11 mai. 2018.

SANTOS, L.C. dos; VASQUEZ, O.C.A pesquisa de clima organizacional como instrumento de suporte à avaliação nas Instituições de Ensino Superior. **Avaliação**, Campinas, v.17, n.1, p.43-63, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v17n1/a03v17n1.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

SANTOS, W.R.M. dos et al. Avaliação do clima organizacional percebido pela classe técnico-administrativa de uma Instituição de Ensino Superior pública. **35º Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Fortaleza, 2015. Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_209_239_27884.pdf>. Acesso em: 13 ago. 2018.

SBRAGIA, R.; MAXIMIANO, A.C.A. Um estudo sobre os fatores condicionantes da motivação e satisfação no trabalho. **Revista de Administração da USP**, v.15, n.1, p.7-17, jan./mar. 1980.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M.G.; MACEY, W.H. Organizational climate and culture. **Annu. Rev. Psychol.**, v.64, p.361-88, 2013.

SCHNEIDER, B.; PARKINGTON, J.J.; BUXTON, V.M. Employee and customer perceptions of service in banks. **Administrative Science Quarterly**, v.25, p.252-267, 1978.

SILVA, A.M. da; AZEVEDO, A.W.; PINHO, F.A. O clima organizacional nas bibliotecas universitárias: um estudo das bibliotecas setoriais da Universidade Federal de Pernambuco. **Biblios**, n.160, 2015. Disponível em: <<https://biblios.pitt.edu/ojs/index.php/biblios/article/view/214/236>>. Acesso em: 05 jul. 2018.

SILVA, F.S. da et al. Influência do clima organizacional na motivação de funcionários em uma empresa prestadora de serviços públicos. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, v.5, n.7, p.80-100, 2017.

SILVA, N. **Clima organizacional**: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma Instituição de Ensino Superior. 2003. 140f. Dissertação (Mestrado) – Programa Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/85479>>. Acesso em: 15 jun. 2018.

SOUZA, E. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blucher, 1978.

TIWARI, U. Organisational climate in higher education institutions of Madhya Pradesh. **Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology**, v.3, issue 10, oct. 2014.

TRIERWEILLER, A.V. et al. Diagnóstico de clima organizacional: uma ferramenta para a gestão estratégica de RH. **7º Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2010.

TYBEL, A. J. **Clima organizacional no serviço público**: um estudo com servidores da Ufes, Campus de São Mateus. 2018. 111f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Programa de Pós-graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Espírito Santo, São Mateus, 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. **Plano anual de capacitação**: Ufal/2016. Maceió: Ufal, 2016. Disponível em: <<https://ufal.edu.br/>>. Acesso em: 05 jul. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. **Plano anual de capacitação**: Ufal/2017. Maceió: Ufal, 2017. Disponível em: <<https://ufal.edu.br/>>. Acesso em: 05 jul. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. **Plano anual de capacitação**: Ufal/2018. Maceió: Ufal, 2018. Disponível em: <<https://ufal.edu.br/>>. Acesso em: 05 jul. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. **Plano de desenvolvimento institucional**: 2013-2017. Maceió: Ufal, 2013. Disponível em: <<https://ufal.edu.br/>>. Acesso em: 05 jul. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. **Prestação de contas ordinárias anual**: relatório de gestão. Exercício 2017. Maceió: Ufal, 2018. Disponível em: <<https://ufal.edu.br/>>. Acesso em: 05 jul. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. **Relatório de autoavaliação**: Ufal/2016. Maceió: Ufal, 2017. Disponível em: <<https://ufal.edu.br/>>. Acesso em: 05 jul. 2018.

VARGAS, I.M.; ARTAVIA, A.A.; ARIAS, G.Z. Aplicación de técnicas multivariadas en el análisis del clima organizacional de una municipalidad en Costa Rica. **Revista de la Facultad de Ciencias Sociales Universidad Nacional**, v.36, n.53, p.1-21, jul.-dic., 2016.

VELA, H.H.; GARRIDO, N.P.; PÉREZ, C.R. Diseño de instrumento para evaluar clima organizacional de universidades públicas en México. **European Scientific Journal**, v.12, n.28, oct. 2016.

VELA, H.H.; TELLES, C.I.P. Evaluación de factores y dimensiones del clima organizacional percibido por académicos universitarios. **21º Congresso Internacional de Contaduría, Administración e Informática**, 2007.

VIEIRA, M. da S.O.C. **Clima organizacional na Universidade do Rio Grande do Norte/Campus de Currais Novos**. 2015. 131f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) – Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

VIEIRA, Sonia. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Sonia. **Introdução à bioestatística**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

WEST, M.A. et al. Research excellence and departmental climate in British universities. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v.71, p.261-281, 1998.

YANG, C. The effects of higher education's institutional organizational climate on performance satisfaction: perceptions of university faculty in Taiwan. **International Business Research**, v.8, n.8, 2015.

ZAMBRANO CAMPOVERDE, J.; RAMÓN PINEDA, M.A.; ESPINOZA-FREIRE, E. Estudio sobre el clima organizacional en los docentes de la Universidad Técnica de Machala. **Universidad y Sociedad**, v.9, n.2, p.163-172, 2017.

APÊNDICE A - Autorização formal dada pelo autor do instrumento (UFAL, 2018)

28/05/2018

Gmail - Autorização para utilização de instrumento - Clima Organizacional



Rogério <rogerioliras@gmail.com>

Autorização para utilização de instrumento - Clima Organizacional

GN Rizzatti <gnrizzatti@gmail.com>

24 de maio de 2018 12:05

Para: Rogério Lira <rogerioliras@gmail.com>

Olá Rogério

Bom Dia

Sem problema nenhum em utilizar meu modelo pelo contrario é uma satisfação saber que meu trabalho ou modelo de análise de clima vai ser útil para você para a universidade e tb para a sociedade

Esse modelo tem sido muito utilizado inclusive fora do País já varias pessoas da Europa America latina me pedem autorização para utilizar sem problema

O modelo elaborado por mim é eminentemente qualitativo pois foi utilizado como base para implementar um programa de qualidade na UFSC, que foi um sucesso na época,

Agora pode ser muito útil para a universidade de vocês promoverem melhorias significativas no ambiente de trabalho

Sugestões de aprimoramento

- 1) Poderia ouvir também os alunos, só que vai se tornando cada vez mais complexo e trabalhoso
- 2) Poderia também torna o questionário mais qualitativo, seja por meio de entrevista ou pergunta em aberto, esses complementos podem ser após cada fator ou pergunta do questionário
- 4) Só que fica cada vez mais trabalhoso !!!!!
- 5) Outra questão é o sigilo na coleta das informações dos respondentes, sem precisar que ele se identifiquem
- 6) Sua população precisa passar por um estatístico para definir a amostra por categoria (servidor técnico e professor) para dar o grau de confiabilidade

ENFIM

Essas mudanças inclusão dos alunos e tomado o questionário mais qualitativo ou mais abrangente pode ser até a tua tese de doutorado essas melhorias e adaptações do modelo

NESSE MOMENTO

Eu acrescentaria algumas perguntas em aberto no final de cada fator ou pergunta do questionário ai você vai decidir o que é melhor

Perguntando se eles tem algum comentário ou sugestão em relação a resposta auferida

Depois é só transcrever na integra e fundamentar

Feito isso já vai ficar muito bom!!

Mas sempre conversa com teu orientador para saber a opinião dele

Eu hoje estou aposentado faz alguma tempo

Por isso não publiquei mais nada

Na minha tese você pode ver outra literaturas e um modelo especifico para analisar ambiente universitário

Tem alguns artigo que publiquei

Mas as fundamentações da dissertação e da tese vão ser muito útil para você

SUCESSO

qualquer coisa manda e-mail

[Texto das mensagens anteriores oculto]

https://mail.google.com/mail/u/0/?ui=2&ik=0bea78e9f9&jsver=y/pWPM8Hbkg_pt_BR.&cbl=gmail_fe_180516.06_p8&view=pt&msg=16392aed09ef3377&search=i

APÊNDICE B - Autorização para realização da pesquisa (UFAL, 2018)

13/06/2018

Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos



Serviço Público Federal



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
SISTEMA INTEGRADO DE PATRIMÔNIO, ADMINISTRAÇÃO E
CONTRATOS

PROCESSO
23065.020126/2018-89
Cadastrado em 13/06/2018



Processo disponível para recebimento com
código de barras/QR Code

Nome(s) do Interessado(s):

ROGÉRIO LIRA SILVA

E-mail:

rogerioliras@gmail.com

Identificador:

1612389

Assunto do Processo:

074.1 - OUTROS (070 - COMUNICAÇÕES)

Assunto Detalhado:

SOLICITA-SE AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DE PESQUISA INTEGRANTE DO TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL (TCF), DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP)

Unidade de Origem:

EDITORA UNIVERSITÁRIA (11.00.43.18)

Criado Por:

ROGÉRIO LIRA SILVA

Observação:

-

TEMPORALIDADE DOCUMENTAL

| Cód. Classificação | 1ª Fase: Corrente (anos) | 2ª Fase: Intermediária (anos) | Destinação Final | Data de execução |
|--------------------|--------------------------|-------------------------------|------------------|------------------|
| 074.1 | | 5 | ELIMINAÇÃO | 13/06/2023 |

MOVIMENTAÇÕES ASSOCIADAS

| Data | Destino | Data | Destino |
|------------|--------------------------------------|------|---------|
| 13/06/2018 | PROGEP - SECRETARIA (11.00.43.33.01) | | |
| 13/06 | Editoria Universitária | | |

SIPAC | NTI - Núcleo de Tecnologia da Informação - UFAL sig-appsrv-01.ufal.br.srv1inst1

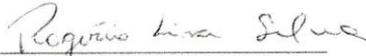
https://sistemas.ufal.br/sig-appsrv-01/ufal.br.srv1inst1

SOLICITAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA

Senhora Pró-reitora, através do presente instrumento, solicita-se autorização para realização de pesquisa integrante do Trabalho de Conclusão Final (TCF), intitulado Clima Organizacional da Universidade Federal de Alagoas sob a ótica dos servidores Técnico-Administrativo: Diagnóstico e Proposta de Intervenção, do mestrando Rogério Lira Silva, devidamente matriculado no Mestrado Profissional em Administração Pública, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), para obtenção do título de Mestre em Administração Pública, orientando da Professora Doutora Luciana Peixoto Santa Rita. A coleta de dados será feita através da aplicação de questionário, conforme anexo I, eletronicamente e presencialmente, de forma simultânea. Nesta pesquisa, pede-se a colaboração e envolvimento dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Alagoas para responderem ao questionário que se propõe a diagnosticar o Clima Organizacional de nossa Universidade. O envolvimento de todos é determinante para a construção de propostas de melhorias. Tem-se como objetivo **analisar a percepção do clima organizacional da Universidade Federal de Alagoas sob a ótica dos servidores técnico-administrativo, apresentando ações interventivas para as categorias em que as análises demonstrarem pontos negativos nas avaliações.** Essa pesquisa envolve diversos aspectos e é a aplicação de um conjunto de componentes, e seus respectivos indicadores, de estudo de Clima Organizacional criados por Rizzatti (1995), que sistematizou um conjunto de componentes por categoria, para a análise de Clima nas Universidades Federais. Importante esclarecer que todas as informações são sigilosas conforme rigor de toda pesquisa científica e que o projeto também será submetido ao Comitê de Ética desta Universidade para apreciação.

Em 13 de junho de 2018.

Termos em que pede deferimento.


Mestrando Rogério Lira Silva



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS E DO TRABALHO
GABINETE DA PRÓ-REITORA

PROCESSO: 23065.020126/2018-89
INTERESSADO: ROGÉRIO LIRA SILVA
ASSUNTO: AUTORIZAÇÃO PARA COLETA DE INFORMAÇÕES
ENCAMINHAMENTO: EDITORA UNIVERSITÁRIA

DESPACHO Nº 234/2018

Trata-se de processo em que o servidor solicita autorização para coleta de informações para subsidiar sua pesquisa de Mestrado que tem por objetivo analisar a percepção do clima organizacional da Universidade Federal de Alagoas sob a ótica dos servidores técnico-administrativo, apresentando ações interventivas para as categorias em que as análises demonstrarem pontos negativos nas avaliações.

Desta forma, estamos de acordo com a solicitação do servidor;

Ademais, considerando que para realizar a referida pesquisa o interessado necessitará da relação de e-mails dos servidores da Ufal, sugerimos que seja solicitado a relação dos e-mails institucionais junto ao NTI.

Maceió/AL, 18 de junho de 2018.


Carolina Gonçalves de Abreu Valença
Pró-Reitora da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

APÊNDICE C - Autorização do Comitê de Ética em Pesquisa (UFAL, 2018)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
ALAGOAS



Continuação do Parecer: 2.923.169

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

| Tipo Documento | Arquivo | Postagem | Autor | Situação |
|---|---|------------------------|-----------------------|----------|
| Informações Básicas do Projeto | PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1214037.pdf | 12/09/2018 16:22:43 | | Aceito |
| Declaração de Pesquisadores | Declaracao.pdf | 12/09/2018 16:20:21 | ROGERIO LIRA SILVA | Aceito |
| Projeto Detalhado / Brochura Investigador | PROJETO_ATUALIZADO.pdf | 12/09/2018 16:19:00 | ROGERIO LIRA SILVA | Aceito |
| TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência | TCLE_FINAL.pdf | 12/09/2018 16:04:49 | ROGERIO LIRA SILVA | Aceito |
| Folha de Rosto | FOLHA_ROSTO.pdf | 04/09/2018 15:25:18 | ROGERIO LIRA SILVA | Aceito |
| Cronograma | CRONOGRAMA.pdf | 04/09/2018 15:19:51 | ROGERIO LIRA SILVA | Aceito |
| Outros | Autorizacao_Progep_Ufal.pdf | 04/09/2018 00:55:21 | ROGERIO LIRA SILVA | Aceito |

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

MACEIO, 27 de Setembro de 2018

Assinado por:
Luciana Santana
(Coordenador(a))

APÊNDICE D - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (UFAL, 2018)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa: **Clima Organizacional da Universidade Federal de Alagoas sob a ótica dos servidores técnico-administrativos: análise e proposta de intervenção**, do pesquisador Rogério Lira Silva. Abaixo estão relacionadas as principais informações da pesquisa.

1. O estudo se destina a analisar a percepção do Clima Organizacional da Universidade Federal de Alagoas (Ufal) sob a ótica dos servidores técnico-administrativos.
2. A importância deste estudo se dá porque serve como instrumento de identificação das percepções dos empregados sobre seu ambiente de trabalho. Dessa forma, apresenta uma análise do Clima Organizacional da Ufal, a partir da qual será possível elaborar e propor ações interventivas no intuito de minimizar problemas detectados em variáveis que forem tidas como negativas.
3. Os resultados que se desejam alcançar são os seguintes: apresentar uma análise do Clima Organizacional da Ufal e propor ações de treinamento e desenvolvimento de pessoal para as variáveis em que as análises demonstrarem pontos negativos
4. A coleta de dados começará em 03/12/2018 e terminará em 28/12/2018.
5. O estudo será feito da seguinte maneira: quanto aos procedimentos será realizada pesquisa Bibliográfica, Estudo de caso, Pesquisa-ação, Documental e Survey.
6. A sua participação será nas seguintes etapas: respondendo ao questionário.
7. Os incômodos e possíveis riscos à sua saúde física e/ou mental são responder a questões sensíveis, tomar tempo do servidor e divulgação de dados confidenciais. No entanto, no sentido de evitar os riscos e, em caso de sua ocorrência, buscaremos saná-lo com as seguintes ações: assegurar a confidencialidade e a privacidade, a proteção da imagem e a não estigmatização, garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades; garantir a divulgação pública dos resultados; **Descarte de informações confidenciais que vierem a ser divulgadas.** O pesquisador será o único a ter acesso aos dados e tomará todas as providências necessárias para manter o sigilo, mas sempre existe a remota possibilidade de quebra do sigilo, mesmo que involuntário e não intencional, cujas consequências serão tratadas nos termos da lei. Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas e mostrarão apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição ou qualquer informação relacionada à sua privacidade. **Em caso de quebra de sigilo, os dados serão descartados.**
8. Os benefícios esperados com a sua participação no projeto de pesquisa, mesmo que não diretamente, envolvem a importante etapa de elaboração de estratégias e ações que visam à intervenção no cenário da Universidade Federal de Alagoas (Ufal), um vez que tal pesquisa fornece um conjunto de resultados que podem ser utilizados como ferramenta de gestão pelos gestores da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas e do Trabalho (Progep), da Ufal.
9. Você poderá contar com a seguinte assistência: o participante de pesquisa receberá a assistência integral e imediata, de forma gratuita (pelo patrocinador), pelo tempo que for necessário em caso de danos decorrentes da pesquisa, seja ele de natureza médica, psicológica ou de outra natureza, conduzindo-o às Unidades de Pronto Atendimento e se responsabilizando por qualquer despesa que resulte destes atendimentos.
10. Você será informado(a) do resultado final do projeto e sempre que desejar, serão fornecidos esclarecimentos sobre cada uma das etapas do estudo.
11. A qualquer momento, você poderá recusar a continuar participando do estudo e, também, que poderá retirar seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer penalidade ou prejuízo.
12. As informações conseguidas através da sua participação não permitirão a identificação da sua pessoa, exceto para a equipe de pesquisa, e que a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto após a sua autorização.
13. O estudo não acarretará nenhuma despesa para você.
14. Você será indenizado(a) por qualquer dano que venha a sofrer com a sua participação na pesquisa (nexo causal).
15. Você receberá uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido assinado por todos.

Eu _____, tendo compreendido perfeitamente tudo o que me foi informado sobre a minha participação no mencionado estudo e estando consciente dos meus direitos, das minhas responsabilidades, dos riscos e dos benefícios que a minha participação implicam, concordo em dele participar e para isso eu DOU O MEU CONSENTIMENTO SEM QUE PARA ISSO EU TENHA SIDO FORÇADO OU OBRIGADO.

Endereço d(os,as) responsável(is) pela pesquisa (OBRIGATÓRIO):

Instituição: Universidade Federal de Alagoas
Endereço: Loteamento Monte Verde, Q. C, n 23, Antares.
Complemento: Edf. Vista Verde, Apto 302.
Cidade/CEP: Maceió / 57048-030
Telefone: 82 99311-5266

ATENÇÃO: O Comitê de Ética da UFAL analisou e aprovou este projeto de pesquisa. Para obter mais informações a respeito deste projeto de pesquisa, informar ocorrências irregulares ou danosas durante a sua participação no estudo, dirija-se ao:

Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Alagoas
Prédio do Centro de Interesse Comunitário (CIC), Térreo, Campus A. C. Simões, Cidade Universitária
Telefone: 3214-1041 – Horário de Atendimento: das 8:00 às 12:00hs.
E-mail: comitedeeticaufal@gmail.com

Maceió, _____ de _____ de _____.

Assinatura ou impressão datiloscópica d(o,a) voluntário(o,a)
e rubricar as demais folhas

Nome e Assinatura do Pesquisador

APÊNDICE E - Declaração de cumprimento das normas e resoluções (UFAL, 2018)

DECLARAÇÃO DE CUMPRIMENTO DAS NORMAS DA RESOLUÇÃO 466/12, E RESOLUÇÃO CNS Nº 510/2016, DE PUBLICIZAÇÃO DOS RESULTADOS E SOBRE O USO E DESTINAÇÃO DO MATERIAL/DADOS COLETADOS

Profa. Dra. Luciana Peixoto Santa Rita, Orientadora; Rogério Lira Silva, Orientando; pesquisadores do projeto intitulado CLIMA ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS SOB A ÓTICA DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: ANÁLISE E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO, ao tempo em que nos comprometemos em seguir fielmente os dispositivos da Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde/MS e a Resolução CNS nº 510/2016, asseguramos que os resultados da presente pesquisa serão tornados públicos sejam eles favoráveis ou não, bem como declaramos que os dados coletados para o desenvolvimento do projeto (como os questionários e a ficha de acompanhamento) serão utilizados para análise estatística dos dados e, após conclusão da pesquisa, ficarão na posse do pesquisador, pelo período de 5 anos, após os quais, tais dados serão descartados.



Profa. Dra. Luciana Peixoto Santa Rita



Rogério Lira Silva

APÊNDICE F - Declaração de responsabilidade do pesquisador (UFAL, 2018)

DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADES DO PESQUISADOR E DO ORIENTADOR

- 1) Responsabilidades do pesquisador:
 - a. Apresentar o protocolo, devidamente instruído ao CEP, aguardando o pronunciamento deste, antes de iniciar a pesquisa;
 - b. Desenvolver o projeto conforme delineado;
 - c. Elaborar e apresentar os relatórios parciais e final;
 - d. Apresentar dados solicitados pelo CEP, a qualquer momento;
 - e. Manter em arquivo, sob sua guarda, por 5 anos, os dados da pesquisa, contendo fichas individuais e todos os demais documentos recomendados pelo CEP;
 - f. Encaminhar os resultados para publicação, com os devidos créditos aos pesquisadores associados e ao pessoal técnico participante do projeto;
 - g. Justificar, perante o CEP, interrupção do projeto ou a não publicação dos resultados;
 - h. Assistir todos os participantes no que for relacionado à pesquisa e em atos decorrentes dela.

- 2) Responsabilidades do orientador:
 - a. Assistir o pesquisador em todas as fases da pesquisa;
 - b. Assegurar o fiel desenvolvimento da pesquisa conforme o projeto de pesquisa;

Maceió/AL, 11 de setembro de 2018.



Rogério Lira Silva – Pesquisador



Prof. Dra. Luciana Peixoto Santa Rita - Orientadora

ANEXO A - Instrumento de coleta de dados: questionário (UFAL, 2018)



PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS

Caro/a Servidor/a,

Solicitamos a colaboração e envolvimento de vocês para que possamos analisar o clima organizacional de nossa Universidade. Essa proposta é resultado de uma pesquisa de dissertação do Programa de Pós-graduação em Administração Pública: Mestrado Profissional em Administração Pública. O envolvimento de todos/as é determinante para a construção de propostas de melhorias. Essa pesquisa envolve diversos aspectos e é a aplicação de um conjunto de componentes e seus respectivos indicadores de estudo de clima organizacional utilizados por Rizzatti (1995), para a análise de clima nas Universidades Públicas.

Dessa forma, você está sendo convidado(a), como voluntário(a), a participar da pesquisa CLIMA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE MULTIVARIADA DA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. A qualquer momento, você poderá recusar a continuar participando do estudo e, também, poderá retirar seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer penalidade ou prejuízo. Todas as informações são sigilosas. Certificado de apresentação para Apreciação Ética (CAAE): 98318718.6.0000.5013, Número do Parecer: 2.923.169, Situação: Aprovado. Processo de autorização da PROGEP/UFAL 23065.020126/2018-89

Desde logo, agradecemos sua colaboração!!!

INSTRUÇÕES:

Pedimos atenção na leitura das questões; utilizamos a escala do tipo-Liberta em que se atribuem números que vão de 1 a 5; marque o número que melhor representa sua opinião.
Classificação dos números:

- O número 1 (um) representa o valor mínimo
(NADA / RUIM / NUNCA);
- O número 2 (dois) representa o valor entre o grau médio e mínimo
(POUCO / POUCO RELEVANTE / POUCAS VEZES);
- O número 3 (três) representa o valor médio
(RAZOÁVEL / REGULAR / ÀS VEZES);
- O número 4 (quatro) representa o valor entre o médio e o máximo
(MUITO / BOM / FREQUENTEMENTE)
- O número 5 (cinco) representa o valor máximo
(MUITÍSSIMO / ÓTIMO / SEMPRE).

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

1. SEXO*

- Feminino
 Masculino

2. FAIXA ETÁRIA*

- 18 a 36 anos
 Mais de 36

3. TEMPO DE SERVIÇO*

- Até 5 anos
 De 5 a 10 anos
 De 10 a 20 anos
 Mais de 20 anos

4. NÍVEL DE ESCOLARIDADE*

- Ensino fundamental
 Ensino médio
 Ensino superior
 Especialização
 Mestrado
 Doutorado
 Pós-doutorado

5. CARGA HORÁRIA*

- 20 horas semanais
 30 horas semanais
 40 horas semanais

CATEGORIA 1 – IMAGEM E AVALIAÇÃO DA UFAL

6. Você acha que a imagem da UFAL na comunidade é:*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

7. Até que ponto você se sente disposto a melhorar a imagem da UFAL?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

8. Você fica indignado quando ouve alguém depreciando a imagem da UFAL?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

9. Com que frequência você associa a UFAL com a imagem depreciativa que se faz do serviço público na imprensa/mídia:*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

10. De uma maneira geral, como você considera o atendimento às pessoas que procuram a UFAL?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

11. Na sua percepção, como você avalia o grau de satisfação da sociedade em relação à qualidade dos serviços prestados pela UFAL?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

12. Como você percebe ou avalia o grau de satisfação dos alunos em relação aos serviços administrativos prestados pela UFAL?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

13. Como você percebe ou avalia o grau de satisfação dos alunos em relação à qualidade do ensino na UFAL?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

14. Você acha que os servidores valorizam (prestigiam) a UFAL?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

15. Você acredita que trabalhar na UFAL pode levar a um bom futuro profissional?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

16. Até que ponto você “veste a camisa” da UFAL?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

17. Você se considera informado sobre as grandes ações/metast e projetos desenvolvidos pela UFAL?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

18. Na sua opinião, a imagem pública da UFAL desperta sentimento de orgulho em você?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

19. Você acredita que os servidores conhecem os objetivos da UFAL e estão integrados a eles? *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Assinale | <input type="radio"/> |

20. Na sua percepção, qual o prestígio de que você desfruta na comunidade externa por trabalhar na UFAL? *

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Assinale | <input type="radio"/> |

Em cada uma das afirmativas abaixo, assinale o nível que na sua opinião melhor define a UFAL:*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 21. é organizada? | <input type="radio"/> |
| 22. é apática/atrasada? | <input type="radio"/> |
| 23. é clientelista? | <input type="radio"/> |
| 24. é humanizada? | <input type="radio"/> |
| 25. é moderna/desafiante? | <input type="radio"/> |

**CATEGORIA 2 – DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS,
BENEFÍCIOS E INCENTIVOS DA UFAL**

26. Na sua visão, é importante que o servidor ao ingressar na UFAL seja “ambientado” na vida universitária?*

1 2 3 4 5
Assinale

27. Você acha que a política de Recursos Humanos da UFAL valoriza o servidor quanto ao seu desempenho profissional?*

1 2 3 4 5
Assinale

28. O sistema de capacitação da UFAL satisfaz as necessidades de formação e aperfeiçoamento dos servidores técnico-administrativos?*

1 2 3 4 5
Assinale

29. O treinamento oferecido pela UFAL proporciona crescimento profissional, gerando maior satisfação para o trabalho?*

1 2 3 4 5
Assinale

30. Os programas de treinamento de que você participou contribuíram ou têm contribuído para o seu progresso profissional?*

1 2 3 4 5
Assinale

31. Na sua opinião, o processo de avaliação de desempenho na UFAL favorece o predomínio de aspectos pessoais em detrimento de aspectos profissionais? *

1 2 3 4 5
Assinale

32. Até que ponto você acha que os servidores da UFAL têm interesse em melhorar seu desempenho?*

1 2 3 4 5
Assinale

33. Você concorda que o sistema de avaliação é capaz de premiar a competência profissional?*

1 2 3 4 5
Assinale

34. Você acha que os profissionais competentes têm oportunidades na UFAL?*

1 2 3 4 5
Assinale

35. Você diria que a UFAL oferece boas condições de progresso profissional à maioria dos seus servidores?*

1 2 3 4 5
Assinale

36. Considerando o mercado de trabalho e as atividades que você executa, você diria que sua remuneração é:*

1 2 3 4 5
Assinale

37. Você considera que os benefícios legais e assistenciais são um fator de motivação para o trabalho?*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Assinale | <input type="radio"/> |

38. Até que ponto você é assíduo e pontual ao serviço?*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Assinale | <input type="radio"/> |

39. Você afirmaria que conhece e observa as normas legais e regulamento da UFAL?*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Assinale | <input type="radio"/> |

Assinale a sua opinião sobre o nível de qualidade de cada um dos benefícios abaixo descritos:*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 40. Auxílio-alimentação | <input type="radio"/> |
| 41. Auxílio-creche | <input type="radio"/> |
| 42. Incentivo-qualificação | <input type="radio"/> |
| 43. Auxílio-saúde | <input type="radio"/> |
| 44. Auxílio-transporte | <input type="radio"/> |
| 45. Restaurante | <input type="radio"/> |

CATEGORIA 3 – ORGANIZAÇÃO E CONDIÇÕES DE TRABALHO DA UFAL

46. Na sua percepção, a quantidade de chefias existentes na UFAL em relação às necessidades é:*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Assinale | <input type="radio"/> |

47. Você acha que a quantidade de pessoal técnico-administrativo na UFAL em relação às necessidades do serviço é:*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Assinale | <input type="radio"/> |

48. Você acha que a quantidade de docentes em relação às necessidades do serviço está:*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Assinale | <input type="radio"/> |

49. Você diria que conhece as tarefas e responsabilidades do seu trabalho?*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Assinale | <input type="radio"/> |

50. A clareza de como devem ser executadas as suas tarefas permite que você se sinta confiante?*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Assinale | <input type="radio"/> |

51. Você participa do planejamento e das decisões que envolvem o trabalho no seu setor?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

52. Na sua opinião, você considera que no seu setor de trabalho existe uma distribuição justa das tarefas?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

53. Você acha que os servidores técnico-administrativos se esforçam para evitar erros e desperdícios no serviço?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

54. No seu setor de trabalho, as pessoas orientam seus esforços em função dos objetivos e prioridades da UFAL?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

55. Até que ponto você acha que o trabalho no seu setor é organizado?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

56. Até que ponto o sistema de comunicação (mensagem, memorandos, jornais, etc.) contribui para melhorar o seu desempenho no trabalho?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

57. A contratação de empresas prestadoras de serviço na UFAL gera alguma insegurança a você?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

58. Você diria que a contratação dessas empresas melhora a qualidade de serviços da UFAL?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

Como você avalia que os servidores técnico-administrativos da UFAL utilizam a maior parte do seu tempo de trabalho?*

| | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 59. Planejando suas tarefas | <input type="radio"/> |
| 60. Usando o telefone | <input type="radio"/> |
| 61. Lendo jornais e informativos | <input type="radio"/> |
| 62. Indo a e vindo de outros setores de trabalho, bancos, cantinas | <input type="radio"/> |
| 63. Executando as suas tarefas de trabalho | <input type="radio"/> |

Em termos gerais, você diria que os servidores técnico-administrativos da UFAL:*

| | | | | | |
|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 64. Gostam de trabalhar | <input type="radio"/> |
| 65. Evitam o trabalho | <input type="radio"/> |
| | <input type="radio"/> |
| | <input type="radio"/> |

- 66. Assumem responsabilidades
- 67. Evitam responsabilidades
- 68. São autossuficientes no seu trabalho
- 69. Necessitam de controle no seu trabalho
- 70. Zelam pela economia de materiais na UFAL
- 71. Conservam o patrimônio da UFAL

Assinale a sua opinião, em relação às condições físicas no seu ambiente de trabalho*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 72. Ventilação | | | | | |
| 73. Barulho | <input type="radio"/> |
| 74. Temperatura | <input type="radio"/> |
| 75. Iluminação | <input type="radio"/> |
| 76. Espaço adequado | <input type="radio"/> |
| 77. Limpeza | <input type="radio"/> |
| 78. Móveis e equipamentos | <input type="radio"/> |
| 79. Equipamentos de informática | <input type="radio"/> |
| 80. Manutenção | <input type="radio"/> |

CATEGORIA 4 – RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NA UFAL

81. O relacionamento no seu setor de trabalho entre servidores e a chefia é adequado?*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Assinale | <input type="radio"/> |

82. O relacionamento no seu setor de trabalho entre servidores é cordial?*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Assinale | <input type="radio"/> |

83. O relacionamento no seu setor de trabalho entre os servidores é cooperativo?*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Assinale | <input type="radio"/> |

Na sua percepção, como você classificaria o relacionamento entre as categorias abaixo relacionadas:*,

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 84. Técnico-administrativo x técnico-administrativo | <input type="radio"/> |
| 85. Técnico-administrativo x professor | <input type="radio"/> |
| 86. Técnico-administrativo x aluno | <input type="radio"/> |
| 87. Professor x professor | <input type="radio"/> |

88. Professor x aluno

89. Como você classificaria o nível de companheirismo e integração na UFAL?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

90. O grau de consideração e apreço existente entre seus colegas de trabalho é?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

91. No seu entendimento, qual o grau de descontração, espontaneidade existente no seu ambiente de trabalho?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

92. No seu setor, as pessoas são cooperativas e têm espírito de equipe?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

93. Até que ponto seus colegas de setor incentivam uns aos outros para um melhor desempenho?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

94. Em seu setor, as pessoas tendem a reconhecer a competência profissional dos colegas?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

CATEGORIA 5 – SUCESSÃO POLÍTICO-ADMINISTRATIVA E COMPORTAMENTO DAS CHEFIAS NA UFAL

95. Você diria que as chefias na UFAL usam o poder em benefício próprio ou de grupos?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

96. O atual sistema sucessório através de eleições existentes na UFAL é adequado a nossa realidade?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

97. Na sua opinião, as pessoas que ocupam cargo de chefia na UFAL estão preparadas para essa função?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

98. Essas chefias exercem liderança?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

99. A sua chefia estimula, motiva e incentiva para o seu aperfeiçoamento profissional?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

100. As sugestões ou soluções apresentadas individualmente ou por grupos de trabalho são aceitas e aplicadas pelas chefias?*

1 2 3 4 5
Assinale

101. No seu entendimento, as chefias da UFAL atualmente desfrutam de credibilidade?*

1 2 3 4 5
Assinale

102. Você diria que a liberdade de ação no desempenho de suas atribuições é alta?*

1 2 3 4 5
Assinale

103. Você diria que a sua chefia delega competência na execução de tarefas?*

1 2 3 4 5
Assinale

104. Em que medida você recebe acompanhamento do seu superior para o desenvolvimento do seu trabalho?*

1 2 3 4 5
Assinale

105. O seu chefe planeja e organiza racionalmente as atividades do seu setor?*

1 2 3 4 5
Assinale

106. O seu chefe comunica-se claramente e esclarece os planos para o setor?*

1 2 3 4 5
Assinale

107. O seu chefe discute e troca ideias com o grupo de trabalho?*

1 2 3 4 5
Assinale

108. Você confia no seu chefe?*

1 2 3 4 5
Assinale

109. O seu chefe costuma fazer elogios e comentários sobre o desempenho de seus subordinados? *

1 2 3 4 5
Assinale

110. O seu chefe reclama ou repreende quando o trabalho é deficiente?*

1 2 3 4 5
Assinale

111. O seu chefe é competente e conhece a fundo as atividades do setor?*

1 2 3 4 5
Assinale

CATEGORIA 6 – SATISFAÇÃO PESSOAL NA UFAL

112. Considerando sua formação profissional, o cargo que você exerce atualmente é motivador?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

113. Você considera que a denominação do seu cargo é um fator de prestígio pessoal?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

114. Considerando as atividades que você exerce e as condições oferecidas pela UFAL, o seu salário é motivador?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

115. Até que ponto você considera que o turno único de trabalho é motivador?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

116. Até que ponto você considera que o turno único de trabalho é produtivo?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

117. O prestígio que você desfruta na organização pelo trabalho que executa é alto?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

118. O grau de responsabilidade que lhe é atribuído é coerente com a sua capacidade?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

119. Você tem a oportunidade de representar o seu setor em outros eventos?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

120. Com que frequência você é chamado a dar contribuição em assuntos importantes?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

121. Você tem expectativa de ascender profissionalmente na UFAL?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

122. Você está satisfeito com seu emprego na UFAL?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

123. Você está satisfeito com o trabalho que executa?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

124. Você se sente integrado à UFAL?*

| | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Assinale | <input type="radio"/> |

125. Você está satisfeito com o seu setor de trabalho?*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Assinale | <input type="radio"/> |

126. A UFAL costuma dar atenção aos problemas pessoais dos servidores?*

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Assinale | <input type="radio"/> |

ANEXO B - Correlações entre as questões, os fatores e as categorias do clima organizacional (UFAL, 2018)

| CATEGORIAS | COMPONENTES | QUESTÕES | COMPONENTES | QUESTÕES |
|--|----------------------------------|---|---|---|
| 1 - Imagem e avaliação institucional | Sentimento de identidade | q7 q8 q14 q16 q18 | Percepção figurativa | q9 q21 q22 q23 q24 q25 |
| | Satisfação do usuário | q6 q10 q11 q12 q13 | Percepção dos objetivos | q17 q19 |
| | Prestígio obtido | q15 q20 | | |
| 2 - Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos | Condições de progresso funcional | q28 q29 q30 q35 | Comprometimento e interesse pelo trabalho | q26 q32 q38 q39 |
| | Reconhecimento proporcionado | q27 q34 q36 | Qualidade dos benefícios | q37 q40 q41 q42 q43 q44 q45 |
| | Justiça predominante | q31 q33 | | |
| 3 - Organização e condições de trabalho | Adequação da estrutura | q46 q47 q48 q56 | Justiça predominante | q52 |
| | Clareza organizacional | q49 q50 q55 | Comprometimento e interesse | q51 q53 q54 q64 q65 q66 q67 q68 q69 q70 q71 |
| | Apoio logístico proporcionado | q72 q73 q74 q75 q76 q77 q78 q79 q80 | Utilização do tempo | q59 q60 q61 q62 q63 |
| | Terceirização | q57 q58 | | |
| 4 - Relacionamento interpessoal | Relacionamento existente | q81 q84 q85 q86 | Consideração humana | q82 q90 q93 q94 |

| | | | | |
|--|----------------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| | | q87 q88 | | |
| | Cooperação existente | q83 q89 q91 q92 | | |
| 5 - Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias | Sucessão político-administrativa | q96 | Clareza percebida | q105 q106 |
| | Credibilidade | q95 q101 q108 | Ênfase na participação | q100 q102 q107 |
| | Competência e qualificação | q97 q98 q99 q111 | Consideração humana | q109 q110 |
| | Delegação | q103 q104 | | |
| 6 - Satisfação pessoal | Satisfação no trabalho | q122 q123 q124 q125 | Prestígio obtido | q112 q113 q117 q118 |
| | Jornada de trabalho | q115 q116 | Reconhecimento proporcionado | q114 q119 q120 q121 q126 |

Fonte: Elaborado pelo autor (2018), adaptado de Rizzatti (1995).

ANEXO C - Quantitativo de funcionários técnico-administrativos distribuídos por unidade ou setor de lotação (UFAL, 2018)

| CAMPUS ARAPIRACA/SERTÃO | QUANT. DE SERVIDORES |
|--|-----------------------------|
| CAMPUS ARAPIRACA | 99 |
| CAMPUS ARAPIRACA – POLO PALMEIRA DOS ÍNDIOS | 10 |
| CAMPUS ARAPIRACA – POLO PENEDO | 21 |
| CAMPUS ARAPIRACA – POLO VIÇOSA | 21 |
| CAMPUS DO SERTÃO | 29 |
| CAMPUS DO SERTÃO – POLO SANTANA DO IPANEMA | 12 |
| UNIDADES ACADÊMICAS | |
| CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS | 73 |
| CENTRO DE EDUCAÇÃO | 23 |
| CENTRO DE TECNOLOGIA | 30 |
| ESCOLA DE ENFERMAGEM E FARMÁCIA | 18 |
| ESCOLA TÉCNICA DE ARTES | 9 |
| FACULDADE DE ARQUITETURA E URBANISMO | 7 |
| FACULDADE DE DIREITO | 20 |
| FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE | 15 |
| FACULDADE DE LETRAS | 26 |
| FACULDADE DE MEDICINA | 27 |
| FACULDADE DE NUTRIÇÃO | 8 |
| FACULDADE DE ODONTOLOGIA | 24 |
| FACULDADE DE SERVIÇO SOCIAL | 9 |
| FAZENDA SÃO LUIZ | 7 |
| INST. DE GEOGRAFIA, DESENV. E MEIO AMBIENTE | 9 |
| INSTIT. DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E DA SAÚDE | 36 |
| INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS, COMUNICAÇÃO E ARTES | 45 |
| INSTITUTO DE CIÊNCIAS ATMOSFÉRICAS | 6 |
| INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS | 7 |
| INSTITUTO DE COMPUTAÇÃO | 11 |
| INSTITUTO DE FÍSICA | 14 |
| INSTITUTO DE MATEMÁTICA | 7 |
| INSTITUTO DE PSICOLOGIA | 8 |
| INSTITUTO DE QUÍMICA E BIOTECNOLOGIA | 23 |
| HOSPITAL UNIVERSITÁRIO | |
| HOSPITAL UNIVERSITÁRIO – HOSP. | 43 |
| HU/ADMISSÃO E ALTA | 6 |
| HU/AMBULATÓRIO I | 19 |
| HU/AMBULATÓRIO II | 23 |
| HU/AMBULATÓRIO III | 9 |
| HU/AMBULATÓRIO IV | 6 |
| HU/ANATOMIA PATOLÓGICA | 6 |
| HU/AN. CLÍNICA | 34 |

| | |
|--|----|
| HU/ANESTESIOLOGIA | 13 |
| HU/BANCO DE LEITE | 5 |
| HU/CACON | 18 |
| HU/CENTRAL DE MATERIAL ESTERELIZADO | 11 |
| HU/CENTRO CIRÚRGICO | 25 |
| HU/CENTRO DE TESTAGEM E ACONSELHAMENTO | 6 |
| HU/CENTRO INT. DE NEFROLOGIA | 19 |
| HU/CLÍNICA CIRÚRGICA | 30 |
| HU/CLÍNICA MÉDICA | 18 |
| HU/CLÍNICA OBSTÉTRICA II | 34 |
| HU/CLÍNICA OBSTÉTRICA VI | 20 |
| HU/CLÍNICA PEDIÁTRICA | 25 |
| HU/ENDOSCOPIA | 2 |
| HU/FARMÁCIA | 10 |
| HU/FISIOTERAPIA | 1 |
| HU/F RESPIRATÓRIA | 4 |
| HU/GER. DE AMBULATÓRIO | 1 |
| HU/HEMATOLOGIA | 3 |
| HU/HEMOTERAPIA | 12 |
| HU/HOSPITAL DIA | 9 |
| HU/MEDICINA NUCLEAR | 3 |
| HU/NÚCLEO DE EDUC. PERM. EM ENFERMAGEM | 3 |
| HU/NÚCLEO HOSPITALAR DE EPIDEMIOLOGIA | 2 |
| HU/RADIOLOGIA | 27 |
| HU/SCIH | 5 |
| HU/SERVIÇO SOCIAL | 9 |
| HU/SND | 7 |
| HU/UTI-GERAL | 24 |
| HU/UTI NEONATAL | 35 |
| PRÓ-REITORIA/ÓRGÃOS DE APOIO ACADÊMICO-ADMINISTRATIVO | |
| PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO | 40 |
| PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS E DO TRABALHO | 61 |
| PRÓ-REITORIA DE GESTÃO INSTITUCIONAL | 38 |
| PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO | 18 |
| PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO | 16 |
| PRÓ-REITORIA ESTUDANTIL | 25 |
| ARQUIVO CENTRAL | 6 |
| ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO | 13 |
| AUDITORIA-GERAL | 7 |
| BIBLIOTECA CENTRAL | 62 |
| BIOTÉRIO CENTRAL | 6 |
| COORDENAD. INSTITUCIONAL ED. A DISTÂNCIA | 8 |
| CORREGEDORIA SECCIONAL DA UFAL | 6 |
| DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL | 53 |

| | |
|---|----|
| DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE E FINANÇAS | 21 |
| DEPART. DE REGISTRO E CONTROLE ACADÊMICO | 15 |
| EDITORA UNIVERSITÁRIA | 8 |
| GABINETE DO REITOR | 28 |
| GABINETE DO VICE-REITOR | 3 |
| GABINETE ODONTOLÓGICO | 11 |
| LABORATORIO DE CIÊNCIAS DO MAR | 6 |
| MUSEU DE HISTÓRIA NATURAL | 14 |
| MUSEU THÉO BRANDÃO DE ANTROP. E FOLCLORE | 9 |
| NÚCLEO DE DESENVOLVIMENTO INFANTIL | 8 |
| NÚCLEO DE ESTUDOS AFRO-BRASILEIROS | 2 |
| NÚCLEO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO | 27 |
| NÚCLEO EXECUTIVO DE PROCESSO SELETIVO | 6 |
| OUVIDORIA-GERAL | 4 |
| PROCURADORIA-GERAL FEDERAL DA UFAL | 4 |
| SECRETARIA EXECUTIVA DOS CONSELHOS SUPERIORES | 2 |
| SUPERINTENDÊNCIA DE INFRAESTRUTURA | 61 |