UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

ARTUR DOS SANTOS INÁCIO

CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA E EXTENSÃO DE SERGIPE-FAPESE

SÃO CRISTOVÃO
2021

ARTUR DOS SANTOS INÁCIO

CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA E EXTENSÃO DE SERGIPE-FAPESE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe, em cumprimento às Normas de Trabalho de Conclusão aprovadas pela Resolução nº. 69/2012 do CONEPE.

Orientadora: Prof Drª. Thaís Ettinger

SÃO CRISTOVÃO
2021

ARTUR DOS SANTOS INÁCIO

CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA E EXTENSÃO DE SERGIPE-FAPESE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe, em cumprimento às Normas de Trabalho de Conclusão aprovadas pela Resolução nº. 69/2012 do CONEPE.

Trabalho defendido e aprovado em 23 de junho de 2021

BANCA EXAMINADORA

_____
Prof. Dra. Thaís Ettinger (Orientadora)
Universidade federal de Sergipe (UFS)

_____
Prof. Dr. Rosângela Sarmento Silva (Membro interno)
Universidade federal de Sergipe (UFS)

_____
Mestrando PROFIAP ALAIM MATOS HENRIQUES NASCIMENTO (Membro interno)
Universidade federal de Sergipe (UFS)

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo identificar o clima organizacional da Fundação de Apoio à Pesquisa e Extensão de Sergipe (FAPESE), para isso, o modelo utilizado foi a Escala de Clima Organizacional – ECO, desenvolvido por Martins (2008). Trata-se de um estudo de natureza descritiva e uma abordagem qualitativa, para o levantamento dos dados. Aplicou-se questionário, contendo 63 questões, divididas em 5 fatores, que compreenderam: Apoio da chefia e da organização; Recompensa; Conforto físico; Controle/Pressão; e Coesão entre os colegas. De acordo com os resultados obtidos na pesquisa foi possível identificar os fatores, Conforto físico, Controle/Pressão e Coesão entre colegas, como sendo fatores positivos e o fator recompensas como negativo. Já em relação ao tipo de clima organizacional, utilizando-se das médias dos cinco fatores estudados: apoio da chefia e da organização – recompensa - conforto físico - controle/pressão e coesão entre colegas, pode-se afirmar que o clima organizacional é considerado como neutro.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas. Liderança. Clima Organizacional.

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 - Estudos realizados sobre clima organizacional.....16
Quadro 2 - Relação entre os tipos de clima e suas particularidades.....18
Quadro 3 - Modelo de clima Organizacional 26
Quadro 4 - Organização da Escala de Clima Organizacional – ECO.....31
Quadro 5 - Fatores do Clima Organizacional 36
Quadro 6 - Fator 1: Apoio da chefia e da organização.....36
Quadro 7 - Fator 2: Recompensa.....38
Quadro 8 - Fator 3: Conforto físico.....40
Quadro 9 - Fator 4: Controle/Pressão 41
Quadro 10 - Fator 5: Coesão entre colegas 42

LISTA DE TABELA

Tabela 1 - Quantitativo dos cargos da FAPESE.....27

LISTA DE FIGURA

Figura 1 - Organograma da FAPESE 28

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1 - Sexo 33
Gráfico 2 - Faixa Etária 34
Gráfico 3 - Escolaridade 35
Gráfico 4 - Tempo de Empresa 35
Gráfico 5 - Gráfico de radar dos 5 fatores 43

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO 10
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PROBLEMA DE PESQUISA 11
1.2 OBJETIVOS 12
1.2.1 Objetivo geral 12
1.2.2 Objetivos específicos 12
1.3 JUSTIFICATIVA 12
1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO 13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 14
2.1 GESTÃO DE PESSOAS 14
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL 16
2.2.1 Tipos de clima organizacional 18
2.2.2 Variáveis que afetam o clima organizacional 19
2.2.2.1 Relacionamento interpessoal 20
2.2.2.2 Conforto Físico 21
2.2.2.3 Liderança 22
2.2.2.4 Recompensas 23
2.2.2.5 Controle/pressão 24
2.2.3 Pesquisa de Clima Organizacional 25
3 OBJETO DO ESTUDO 27
4 METODOLOGIA 29
4.1 QUESTÕES DE PESQUISA 29
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO 29
4.3 MÉTODO DE PESQUISA 30
4.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS 30
4.5 ANÁLISE DOS DADOS 31
5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS 33
5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS 33
5.2 VARIÁVEIS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL 36
5.2.1 Fator apoio da chefia e da organização 36
5.2.2 Recompensas 38
5.2.3 Conforto físico 39

5.2.4 Controle e pressão 41
5.2.5 Coesão entre os colegas 42
6 CONCLUSÕES 45
6.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS 46
REFERÊNCIAS 47
APÊNDICE A 52
ANEXO I 53

1 INTRODUÇÃO

O principal diferencial de uma organização são as pessoas, independentemente do nível que elas se encontram, manter um clima organizacional favorável que propicie a produtividade da equipe e bons resultados, são essenciais para a sua sobrevivência (SANTOS *et al*., 2010).

Partindo desse pressuposto, Moreira (2010, p. 19) define que “toda organização é composta de indivíduos, cada um dos quais tendo seu repertório comportamental, ou seja, suas formas de interagir com o ambiente social decorrente de suas histórias de vida”.

Logo, as organizações para Gomes (2002, p. 96), “[...]tendem a atrair e manter pessoas que se ajustam a seu clima, de forma que seus padrões sejam, até certo ponto, perpetuados”.

Assim, o clima organizacional, de acordo com Luz (2003, p. 12), “[...] é o reflexo do estado de espírito ou ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período”. Então, conhecer o seu funcionário é de fundamental importância, saber como ele percebe os fatores relacionados ao clima organizacional torna-se primordial para o alcance dos objetivos da organização.

Além de conhecer como os funcionários percebem os fatores que afetam o clima organizacional, é importante a organização conhecer o ambiente de trabalho, já que, ele nunca será perfeito, assim as organizações devem procurar um equilíbrio para tornar o lugar agradável e satisfatório para todos, pois as pessoas passam várias horas no ambiente laboral, durante muitos anos das suas vidas, lidando com prazos, chefes, colegas de trabalho, clientes, que naturalmente torna o ambiente de trabalho estressante (MOREIRA, 2008).

Diante do exposto, com o intuito de propiciar um ambiente de trabalho melhor para os seus funcionários, é essencial conhecer o clima organizacional, para isso, a organização pode utilizar a pesquisa de clima organizacional.

Assim, Moreira (2008, p. 51) define a pesquisa de clima como “[...] um instrumento pelo qual é possível identificar as necessidades da organização e do quadro de colaboradores”.

Já para Luz (2003), a pesquisa de clima organizacional mostra as variáveis que afetam o clima organizacional, revelando a percepção que as pessoas tem em

relação a empresa ou em relação as outras pessoas, a pesquisa ainda revela a predisposição do comportamento das pessoas.

Diante do apresentado, ressalta-se que o clima organizacional pode impactar a maneira como as pessoas executam suas tarefas dentro da organização, existe, assim, uma preocupação das organizações em entender os fatores que afetam o clima organizacional.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PROBLEMA DE PESQUISA

O clima organizacional é um dos aspectos que influencia na motivação e satisfação dos funcionários, saber o que motiva e satisfaz a equipe de trabalho pode ajudar as organizações a alcançarem os seus objetivos, logo o ambiente de trabalho tem o poder de interferir positivamente ou negativamente na motivação das pessoas (MAXIMIANO, 2000).

As organizações que possuem um clima organizacional prejudicial ou ruim têm dificuldade de alcançar os seus objetivos, por contarem com funcionários desmotivados e insatisfeitos com o ambiente, tornando as relações com os colegas de trabalhos e clientes prejudicadas, o que pode causar danos para a organização (LUZ, 2003).

Umas das ferramentas a ser utilizadas para conhecer os fatores que afetam o clima organizacional é a pesquisa de clima organizacional.

Por essas razões, chegou-se ao seguinte problema: O que é mais importante para o clima organizacional dos colaboradores da FAPESE: Apoio da chefia e da organização, Recompensa, Conforto físico, Controle/Pressão ou Coesão entre os colegas?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

O que é mais importante para o clima organizacional dos colaboradores da FAPESE: Apoio da chefia e da organização, Recompensa, Conforto físico, Controle/Pressão ou Coesão entre os colegas.

1.2.2 Objetivos específicos

a) Caracterizar o perfil dos funcionários;
b) Identificar os fatores mais importantes para o clima organizacional dos colaboradores;
c) Definir o tipo de clima organizacional da FAPESE.

1.3 JUSTIFICATIVA

O trabalho torna-se importante, devido a FAPESE nunca ter realizado um estudo referente ao clima organizacional, assim existe a necessidade de conhecer os fatores que mais e menos influenciam o ambiente organizacional da fundação.

Portanto, o presente trabalho tem como objetivo identificar o que é mais importante para o clima organizacional dos colaboradores da FAPESE: Apoio da chefia e da organização, Recompensa, Conforto físico, Controle/Pressão ou Coesão entre os colegas. O estudo é importante, pois mostra a notoriedade de conhecer o clima organizacional, para que possam ser desenvolvidas melhorias para solucionar problemas como motivação, satisfação, relacionamento hierárquico, relacionamento interpessoal.

Para isso, buscar-se-á conhecer melhor alguns aspectos que afetam o clima organizacional, tais como, alto índice de absenteísmo, greves, conflitos interpessoais e interdepartamentais. Dessa forma, torna-se importante as organizações conhecerem os fatores que podem influenciar o clima organizacional.

Uma vez realizada a pesquisa, a FAPESE poderá ter posse de informações que irá ajudar a mapear e traçar planos para busca por melhorias, com o intuito de obter funcionários motivados, satisfeito e com bom relacionamento interpessoal, o que impactará em um ambiente de trabalho melhor.

1.4 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Para desenvolvimento e melhor organização do trabalho, no capítulo 1 encontra-se a introdução que contêm situação problemática e problema de pesquisa, objetivos e justificativa, no capítulo 2 encontra-se fundamentação teórica, no capítulo 3 o objeto de estudo e no capitulo 4 a metodologia e por fim, o capítulo 5 com a apresentação dos resultados e posterior considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão expostos os conceitos e fundamentos teóricos que orientam o desenvolvimento do presente trabalho. Os temas levantados foram gestão de pessoas, clima organizacional, tipos de clima organizacional, variáveis que afetam o clima organizacional, relacionamento interpessoal, conforto físico, liderança, recompensas e controle/pressão. O capítulo tem como objetivo conhecer melhor os assuntos abordados na pesquisa.

2.1 Gestão de pessoas

Por muito tempo as pessoas eram vistas pelas organizações como mais um recurso, mesmo com as grandes transformações sofridas nas organizações da produção, a gestão de pessoas continua tendo como seu foco principal, o controle das pessoas, isso vem mudado pelas transformações ocorridas no ambiente externo das empresas, o que reflete na forma de gerenciar as pessoas dentro das organizações (DUTRA, 2002).

Uma dessas transformações pode ser notada na nomenclatura dada a administração de pessoas, que passou por várias mudanças no decorrer dos anos, nesse percurso de tempo as organizações evoluíram os seus processos e receberam diversas nomenclaturas. No momento presente, existem organizações que utilizam diferentes nomenclaturas, dependendo da fase evolutiva que elas se encontram. a administração de recursos humanos, ainda é o modo mais comum para designar a maneira de lidar com as pessoas dentro das organizações, ele vem sendo alterado para a expressão gestão de pessoas. Já que o termo recursos humano pode levar a entender que as pessoas seriam apenas mais um recurso para a organização, como os recursos materiais e patrimoniais (GIL, 2009).

Independente da nomenclatura, a gestão de pessoas é ponto fundamental para o alcance dos objetivos das organizações, com mercados mais competitivos, ter a percepção que o ambiente organizacional depende das pessoas para o seu

bom funcionamento é importante para a sobrevivência das organizações. No contexto organizacional, existe uma dependência mútua entre as organizações e as pessoas, estas dedicam grande parte das suas vidas para as organizações e aquelas precisam das pessoas para alcançarem os seus objetivos (DUTRA, 2014).

Com a dependência existente entre pessoas e organizações, uma precisa cooperar com a outra para que os objetivos de ambas sejam alcançados, nessa busca para alcançar os objetivos, as pessoas estão cada vez mais conscientes das suas obrigações dentro das empresas, e que o seu desenvolvimento profissional depende em grande parte do seu esforço, diante dessa percepção os funcionários cobram das organizações condições para alcançar o sucesso profissional. Já a empresa possui o papel de oferecer aos funcionários condições e suporte para o bom desempenho profissional, para isso a organização necessita de uma troca de informações constante com os seus funcionários, conseguindo assim um aumento da produtividade por meio das pessoas (DUTRA, 2002).

Já para Gil (2009, p. 17), a gestão de pessoas pode ser definida como “função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos, tanto organizacionais quanto individuais”

Conforme exposto, o papel da gestão de pessoas é buscar proporcionar uma harmonia no relacionamento entre os funcionários e a empresa para que ambas alcancem os objetivos desejados.

A gestão de pessoas trabalha definindo um conjunto de normas e condutas, para que as organizações e as pessoas possam trabalhar de forma harmoniosa e consigam realizar os seus objetivos (DUTRA, 2002).

Conforme mencionado, percebe-se a importância da área de recursos humanos para as organizações, e de acordo com Ávila e Stecca (2015, p. 19), a Administração de Recursos Humanos “é responsável pelo abastecimento, aplicação, manutenção, monitoramento, desenvolvimento de novos talentos, da gestão, orientação, treinamento das pessoas”. Sendo assim, a administração de pessoas acompanha o funcionário durante a sua passagem pela empresa, desde a sua entrada até a sua saída.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é um dos assuntos que mais atrai a atenção de teóricos e gestores, o seu estudo teve grande destaque na década de 1980, como um dos temas com maior exposição, mas com o passar do tempo o interesse pelo estudo do clima organizacional foi perdendo força. Atualmente, o estudo de clima organizacional voltou a ser um tema relevante e muito estudado, devido as mudanças organizacionais e a necessidade de conhecer os fatores que influenciam o relacionamento entre pessoas e as organizações, surgindo então a necessidade de criar formas de medir o clima organizacional (BORGES *et al*., 2013).

Percebe-se a relevância do estudo do clima organizacional, pela quantidade de estudos realizados, conforme exemplificado no Quadro 1:

Quadro 1 - Estudos realizados sobre clima organizacional

Autores	**Estudos**
Rizzatti (2002)	Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais Brasileiras.
MARTINS *et al*. (2004)	Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional.
Bispo (2006)	Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.
VIDAL *et al.* (2010)	Clima Organizacional: Um Estudo de Caso em uma Empresa do Setor Atacadista
Rocha; Pelogio, Añez (2013)	Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do Estado do Rio Grande do Norte.
Da SILVA *et al.* (2017)	Influência do clima organizacional na motivação de funcionários em uma empresa prestadora de serviços públicos.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na literatura pesquisada (2020)

Entretanto, de acordo com Taniguchi e Costa (2009), medir e compreender o clima organizacional é uma tarefa árdua para os administradores, uma vez que ele está pulverizado pela empresa e não possui forma definida, dificultando assim seu reconhecimento. Então, para conseguir identificar e compreender o clima organizacional faz-se necessário conhecer o conceito de clima organizacional.

Clima organizacional, na visão de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), mostra como os funcionários percebem o ambiente organizacional, dessa forma, ele influencia na percepção dos funcionários em relação a qualidade do ambiente

interno das organizações, esse ambiente, dependendo do clima pode ser considerado como bom ou ruim, aquele fica condicionado ao alcance da realização das necessidades dos funcionários e esse vincula-se ao não alcance das suas necessidades.

Segundo Stefano *et al*. (2014), o clima organizacional são as experiências vivenciadas pelas pessoas sobre diversos aspectos do ambiente de trabalho, condições de trabalho, políticas da organização, valores e cultura. É através da percepção desses fatores que os funcionários podem sentir o clima organizacional como positivo ou negativo.

Então, para entender como o ambiente de trabalho interfere na forma de agir das pessoas, na qualidade de vida e na performance das organizações, o clima organizacional torna-se uma concepção importante (MARTINS, 2008).

Já Maximiano (2000, p. 107) afirma que o clima organizacional são "conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para trabalhar".

O clima organizacional demostra como as pessoas sentem o ambiente de trabalho e influencia como as pessoas se comportam na organização, motivação e produtividade (LUZ, 2003). De acordo com Andrade e Amboni (2009, p.161), "o clima organizacional está intimamente ligado ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos participantes".

Observa-se que existem muitas definições para clima organizacional, apesar de não ter um conceito único para clima organizacional, os conceitos citados pelos autores possuem como ponto em comum a capacidade do clima organizacional de influenciar as pessoas dentro das organizações.

Deste modo, a busca para entender como as pessoas sentem o ambiente de trabalho, conforme Andrade *et al*. (2015), tem crescido nas organizações, esse entendimento, isso pode ser comprovado pelo aumento dos estudos sobre clima e a divulgação de lista de empresas que possuem um bom ambiente organizacional, com a intenção de atrair novos funcionários qualificados. Em adição, Campello e Oliveira (2004, p.5), diz que, "clima também reflete a capacidade da empresa de atração e retenção de funcionários competentes que contribuam com os resultados desejados".

De acordo com o exposto o clima organizacional são sentimentos compartilhados pelos funcionários dentro das organizações. Assim, possui papel

importante no sucesso das organizações, já que, ele tem a capacidade de influenciar a qualidade do ambiente interno, transformando em um ambiente bom ou ruim.

2.2.1 Tipos de clima organizacional

Na literatura, existe diversas definições de tipos de clima organizacional, pode-se citar a definição proposta por, Luz (2003), que divide os tipos de clima organizacional em bom, prejudicial ou ruim. De acordo com o autor o clima pode ser considerado bom quando existem mais atitudes positivas no ambiente organizacional que o torna mais agradável aos funcionários. como motivação, engajamento, confiança, entusiasmo. Já o clima prejudicial ou ruim pode ser considerado, quando existe alguma variável que afete negativamente a maioria dos empregados, como rivalidade, ruídos de comunicação, tensões, discórdias.

Baseado no tipo de clima proposto por Luz (2003), o Quadro 2 apresenta a relação entre os tipos de clima e suas particularidades.

Quadro 2 - Relação entre os tipos de clima e suas particularidades

Clima Organizacional	
Bom	Prejudicial ou ruim
Alegria	Tensões
Confiança	Discórdias
Entusiasmo	desuniões
Engajamento	rivalidades
Participação	Animosidades
Dedicação	Desinteresses pelo cumprimento das funções
Satisfação	Resistência (manifesta ou passiva) às ordens
Motivação na maior parte da mão de obra	Ruídos nas comunicações

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

Ainda segundo o autor existem diversas nomenclaturas utilizadas para se referir ao clima organizacional como clima de harmonia, clima construtivo, clima tenso, clima realizador, o autor ainda relata que independente das expressões utilizadas, o importante para a organização é entender o seu tipo de clima, que podem ser considerados em clima favorável, desfavorável ou neutro. Bispo (2006) utiliza nomenclatura semelhante e caracteriza o clima em desfavorável, favorável e mais ou menos favorável.

O presente trabalho usará a classificação feita por Martins (2008), que classifica o clima organizacional em bom ou ruim, para chegar nessa classificação foi aplicado o instrumento de coleta de dados composto por 63 itens divididos em 5 fatores do clima organizacional, depois de aplicado o questionário, soma-se os valores preenchidos pelos respondentes em cada pergunta de cada fator e divide-se o total encontrado pelo número de perguntas, os resultados encontrados serão a média fatorial, a qual, sempre deverá estar entre 1 e 5, o que corresponde a amplitude da escala.

Assim, quando o resultado dos fatores 1, 2, 3 e 5, forem maiores que 4 indicam um bom clima e valores menores que 2,9 indicam clima ruim.

Diante do exposto, é fundamental que as organizações consigam alcançar um clima favorável, para propiciar aos seus funcionários condições positivas para as realizações das suas atividades.

2.2.2 Variáveis que afetam o clima organizacional

Conforme mencionado pelos autores até o momento, o clima das organizações é como os funcionários percebem uma série de fatores, que podem influenciar de forma positiva ou negativa as suas percepções, e que podem interferir no sucesso da organização.

Vários são os fatores que podem influenciar no clima organizacional, mas essa influência depende do ramo da empresa e dos seus funcionários, segundo o autor são fatores que podem afetar o clima: trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, liderança, motivação, cultura organizacional (LIMA; LEUCH; BUSS, 2017).

Já Prado Junior (2016, p. 25) diz que “Dentre os fatores que influenciam o clima organizacional, temos a Cultura organizacional, a liderança, a motivação, o trabalho em equipe, a comunicação interna, as relações interpessoais e alguns processos da gestão de pessoas.”

Para Martins (2008), os fatores que influenciam o clima organizacional são relacionamento interpessoal, liderança, ambiente físico, recompensas. O presente trabalho abordará esses fatores desenvolvidos por Martins.

Galvão (2015), realizou o estudo do clima organizacional da Fundação de Apoio à Pesquisa do Estado o Rio Grande do Norte (FAPERN), utilizando a escala ECO de Martins (2008), a qual possui 63 perguntas divididas em 5 fatores, obtendo os seguintes resultados: os fatores Apoia a chefia e coesão entre os colegas apresentaram valor neutro ou menos favorável, os fatores recompensa e conforto físico foram considerados ruis e o fator Controle/Pressão considerou o clima como sendo bom, pois existe pouca pressão ou controle pela organização.

Dado o exposto, é importante o monitoramento dos fatores que interferem no clima das organizações, pois eles podem influenciar de forma positiva ou negativa o funcionário.

2.2.2.1 Relacionamento interpessoal

As relações entre as pessoas são inevitáveis e consideradas complexas, esses relacionamentos são a capacidade que as pessoas possuem em conviver umas com as outras, essa interação também estão presente no ambiente de trabalho, o qual exige das pessoas uma boa convivência para que o ambiente de trabalho seja agradável (MINICUCCI, 2000).

Para ajudar na busca de um ambiente agradável e saudável e diminuir as barreiras existente entre o líder e a sua equipe, o bom relacionamento interpessoal torna-se uma importante ferramenta, para o aumentando do respeito, companheirismo, equilíbrio. Assim, o relacionamento interpessoal da equipe torna-se mais importante do que o conhecimento técnico individual, pois o bom relacionamento entre os funcionários trará cooperação e harmonia para a equipe, podendo aumentar a produtividade da organização (CARVALHO, 2009).

De acordo com Bergamini (2006, p. 84), “em nenhum outro contexto, o aspecto grupal é tão fundamental como naquele no qual as pessoas convivem umas com as outras para conseguirem que um trabalho seja feito.” Já para Antunes (2014, p. 28), “o relacionamento interpessoal está em constante mudando dependendo do contexto ao qual está inserido”, assim as pessoas iriam se relacionar de forma diferente, dependendo do lugar em que se encontrem, o relacionamento que as pessoas têm no seu ambiente familiar é diferente do relacionamento no ambiente de trabalho.

2.2.2.2 Conforto Físico

A prevenção da saúde e a integridade física do trabalhador são os principais objetivos do conforto e da segurança no trabalho, é por meio da antecipação e entendimento das causas que levam as ocorrências de riscos, que se consegue um ambiente de trabalho saudável (GARCIA ,2011). Ainda segundo o autor “Prevenir tais riscos ocupacionais é a forma mais eficaz de promover e preservar a saúde e a integridade física dos empregados” (GARCIA, 2011, p. 18).

Com a missão de oferecer condições melhores no ambiente de trabalho, a política de qualidade de vida nas organizações, disponibiliza um local de trabalho adequado de acordo com a concepção da vida do ser humano, através de vários estudos no campo de pesquisa e intervenção (GONÇALVES; GUTIERREZ; VILARTA, 2005).

Para oferecer um ambiente de trabalho adequado, uma organização, segundo Prado Junior (2016, p.29) “possui políticas (diretrizes, normas) de cuidados e atenção ao funcionário, observando as normas técnicas de proteção aos riscos físicos, químicos e de outras ordens, certamente proporciona um ambiente saudável que tenha qualidade de vida”.

“A organização que cuida e sabe que o clima influência os riscos em um ambiente onde não exista qualidade de vida é também aquela cujos hábitos, procedimentos e história são coerentes com suas ações” (PRADO JUNIOR, 2016, p.29).

Conforme mencionado pelos autores, é dever das organizações propiciarem um ambiente de trabalho com condições adequadas para a prática das atividades dos seus funcionários, sendo que ambas as partes, tem interesse em um ambiente com qualidade de trabalho, que pode possibilitar um clima organizacional positivo.

2.2.2.3 Liderança

A discussão sobre liderança está presente no meio acadêmico e nas empresas ou em discussões sobre negócios, e por conta do aumento da concorrência e das constantes mudanças nos ambientes externos e internos das organizações, conseguir obter resultados por meio das pessoas, tornou-se indispensável para o triunfo das organizações (CAVALCANTI *et al*., 2006).

Araújo (2006) acredita que as organizações que conseguem alcançar o sucesso possuem um diferencial em relação as outras organizações, esse diferencial é uma liderança adaptativa e eficaz, mas para conseguir liderar a sua equipe para o sucesso, o líder terá que possuir a capacidade de liderar de forma eficaz.

O líder eficaz deve sempre procurar adaptar-se as situações, muitas empresas acabam entrando em declínio após alcançarem o sucesso, devido a manutenção dos formatos de liderança, esquecendo de inovar e buscar formas diferentes de agregar valor (ANDRADE, 2004).

Vecchio (2008, p. 146) define liderança “[...] como um processo pelo qual uma pessoa tenta levar os membros de uma organização a fazer algo que ela deseja.” Com entendimento semelhante Robbins (2000, p. 371) entende a “liderança como o processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas”.

Para Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 324), a liderança é “[...] utilizada para influenciar pessoas para que estas possam desempenhar seus trabalhos com entusiasmo, alegria e satisfação, visando atingir e, até mesmo, ultrapassar objetivos e resultados previamente identificados”.

A liderança pode afetar a organização, assim, “a análise do clima organizacional possibilita um diagnóstico preciso da organização, para que se

possam traçar diretrizes de ação a serem adotadas pelos líderes em suas equipes" (ARAÚJO, 2013, p. 18).

Não existe uma definição única para liderança, mas os conceitos de liderança, na maioria das vezes os autores trazem dois fatores importantes, o primeiro fator é a liderança como um efeito que envolve um grupo de pessoas e o segundo fator é o líder influenciando de forma intencional os seus liderados (BERGAMINI, 1994).

Diante do exposto, percebe-se que o papel do líder é influenciar e guiar as pessoas para que cumpram determinadas tarefas, com a finalidade de alcançar os objetivos desejados, o líder é fundamental para as organizações alcançarem o sucesso, pois eles possuem a capacidade de induzir os funcionários a trabalharem de forma mais entusiasmadas, satisfeitas e alegres, o que pode tornar o clima organizacional melhor.

2.2.2.4 Recompensas

A remuneração pode ser dividida em diferentes fatores, tais como éticos, econômicos, sociais, organizacionais, entre outros, e para que o funcionário fique motivado, deve existir um bom relacionamento entre o funcionário e a organização (LIMONGI, 2007).

O benefício para Francisco *et al.* (2012), é visto como uma remuneração indireta, pois é oferecida ao trabalhador com o intuito da satisfação das suas necessidades particulares. Já para Vilas Boas e Andrade (2009), os benefícios são vantagens que a organização oferece aos seus funcionários e representam um meio indireto da remuneração total do trabalhador, esses benefícios podem ser oferecidos por meio de pensões, assistência médica, férias.

Já para Wood Júnior e Picarelli Filho (2004), os benefícios podem ser divididos em dois tipos, o primeiro são os benefícios monetários, que representam valores pagos em espécie ou em folha de pagamento, o segundo tipo são os não monetários, que representam as vantagens oferecidas aos funcionários, como transporte, refeitório, seguro vida.

Além dos benefícios existem outras formas de recompensa os funcionários, como por exemplo, os incentivos que são uma forma estratégica das organizações de estimularem os seus funcionários a alcançarem determinadas metas estabelecidas, assim, se o objetivo for alcançado o funcionário ganhará uma bonificação, caso contrário o funcionário não receberá nada (DESSLER, 2003).

Diante do exposto, ressalta-se, que as recompensas são formas de reconhecer e motivar os funcionários e auxiliam na busca da realização das necessidades deles, sendo assim, torna-se um importante meio que causam impacto no clima organizacional das empresas.

2.2.2.5 Controle/pressão

O estresse causa grande impacta a saúde do trabalhador, o que torna o assunto importante para a organização e a sociedade, mas apesar da sua relevância é um tema que contínua sendo negligenciado, o que poderá trazer um aumento significativo de casos de estresse nas organizações (FIDELIS; BANOV, 2006).

Ainda segundo o autor, o nível de estresse baixo é até importante e pode melhorar a performance do funcionário na realização das suas tarefas, mas quando o estresse chega a níveis altos, isso pode causar danos relevantes aos funcionários.

Para Wagner e Hollenbeck (2009, p.121), "estresse é um estado emocional desagradável que ocorre quando as pessoas estão inseguras de sua capacidade para enfrentar um desafio percebido em relação a um valor importante".

Já na visão de Paschoal e Tamayo (2004, p. 46), "o estresse ocupacional pode ser definido, portanto, como um processo em que o indivíduo percebe demandas do trabalho como estressores, os quais, ao exceder sua habilidade de enfrentamento, provocam no sujeito reações negativas".

O estresse é uma doença que se desenvolve com o passar dos tempos e pode ser causado por vários fatores, como: pressão para atingir metas, conflito com chefe ou colegas de trabalho, aumento da jornada de trabalho e competitividade. Esses fatores podem desencadear o surgimento de alguns sintomas de estresse, como: depressão, absenteísmo, insatisfação no trabalho, ansiedade (FIDELIS; BANOV, 2006).

Diante do exposto, o gestor pode identificar o estresse no trabalho através dos sintomas e buscar entender os causadores do estresse.

2.2.3 Pesquisa de Clima Organizacional

Conforme exposto pelos autores já citados, eles mencionam a importância da gestão de pessoas para a harmonia entre funcionários e empresa. Para alcançar esse objetivo, existe um importante instrumento, a pesquisa de clima organizacional, que conforme Lima, Leuch e Buss (2017, p. 3), “a pesquisa de clima é importante para tentar equiparar os objetivos do trabalhador aos objetivos da organização, visando uma convivência harmônica e produtiva entre ambos”. Seguindo a mesma linha de pensamento Bispo (2006, p. 260) informa que “é por meio da pesquisa de clima organizacional que é possível se medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa”.

Segundo Luz (2003), A pesquisa de clima também é utilizada para “a existência de problemas reais no campo das relações trabalhistas, e para entreveros problemas potenciais, permitindo a sua prevenção através do aprimoramento das políticas de pessoal, entre outras providências.

Para Vidal *et al.* (2010, p. 3), a pesquisa de clima é importante, pois “é através dela que a administração mede o grau de satisfação dos funcionários e identifica os pontos críticos que causam desconforto ou descontentamento nos membros da equipe e interferem no seu rendimento”.

Ainda segundo o autor a pesquisa de clima pode ser considerada uma ferramenta gerencial, a análise do clima organizacional deverá ser feita de forma rotineira, buscando extrair o máximo de informações possíveis para tentar conseguir alcançar os objetivos organizacionais e os objetivos dos funcionários, tomando o cuidado de evitar a pesquisa de clima somente depois do surgimento dos problemas.

Na literatura, existem vários modelos que podem ser utilizados para realização de pesquisa de clima organizacional. No Quadro 3 a seguir, serão apresentados, alguns, modelos de pesquisa de clima organizacional.

Quadro 3 - Modelo de clima Organizacional

Autores	Fatores estudados
Sbragia (1983)	Estado de Tensão, Ênfase na Participação, Proximidade da Supervisão, Consideração Humana, Autonomia Presente, Prestígio Obtido, Tolerância Existente, Clareza Percebida, Justiça Predominante, Condições de Progresso, Apoio Logístico Proporcionado, Reconhecimento Proporcionado e Forma de Controle.
Tamayo (1999)	Comprometimento com a empresa, condições de trabalho, comunicação, liderança, relacionamento interpessoal, compensação e reconhecimento.
Rizzatti (2002)	Imagem institucional, políticas de recursos humanos, sistema de assistência e benefícios, estrutura organizacional, relacionamento interpessoal, organização e condições de trabalho, comportamento das chefias, satisfação pessoal, planejamento institucional, processo decisório, autonomia universitária e avaliação institucional.
Bispo (2006)	Fatores internos são: Ambiente de trabalho, assistência aos funcionários, burocracia, cultura organizacional, estrutura organizacional, nível sociocultural, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, transporte casa/trabalho e vida profissional. Fatores externos são: Convivência familiar, férias e lazer, investimentos e despesas familiares, política e economia, saúde, segurança pública, situação financeira, time de futebol e vida social.
Martins (2008)	Apoio da chefia e da organização, recompensas, conforto físico, controle pressão, coesão entre colegas.

Fonte: Elaborado pelo autor com base na literatura pesquisada (2020)

Diante do exposto, o presente trabalho utilizou o modelo proposto por Martins (2008), como sendo o mais apropriado, visto que, o modelo tem como foco avaliar o entendimento dos funcionários sobre várias dimensões do clima organizacional. Martins (2008) utiliza cinco fatore: Apoio da chefia da organização; Recompensa; Conforto físico; Controle/Pressão; e Coesão entre os colegas, para buscar entender o clima organizacional.

3 OBJETO DO ESTUDO

A FAPESE é a fundação de apoio ao ensino, extensão e pesquisa e desenvolvimento institucional da Universidade Federal de Sergipe (UFS), credenciada junto ao Ministério da Educação e da Ciência e Tecnologia, nos termos da Lei 8.958 de 1994. Foi instituída em 20 de dezembro de 1993 e teve como seus instituidores, UFS, o Instituto Euvaldo Lodi (IEL), a Companhia de Desenvolvimento Industrial e de Recursos Minerais de Sergipe (Codise), a Vale S/A, o Petróleo Brasileiro S/A (Petrobras) e o Banco do Estado de Sergipe S/A (Banese) (FAPESE, 2019).

Possuindo autonomia financeira e administrativo, a FAPESE realizou diversas pesquisas e cursos, atuando sempre com responsabilidade. A fundação é um instrumento de fins sociais e utilidade pública e, desde 1993, vem prestando relevantes serviços de ensino, pesquisa e extensão no Estado de Sergipe. Possuindo o objetivo de auxiliar a UFS e outras instituições de Sergipe a desenvolver programas e atividades de cunho tecnológico, cientifico, cultural e econômico (FAPESE, 2019).

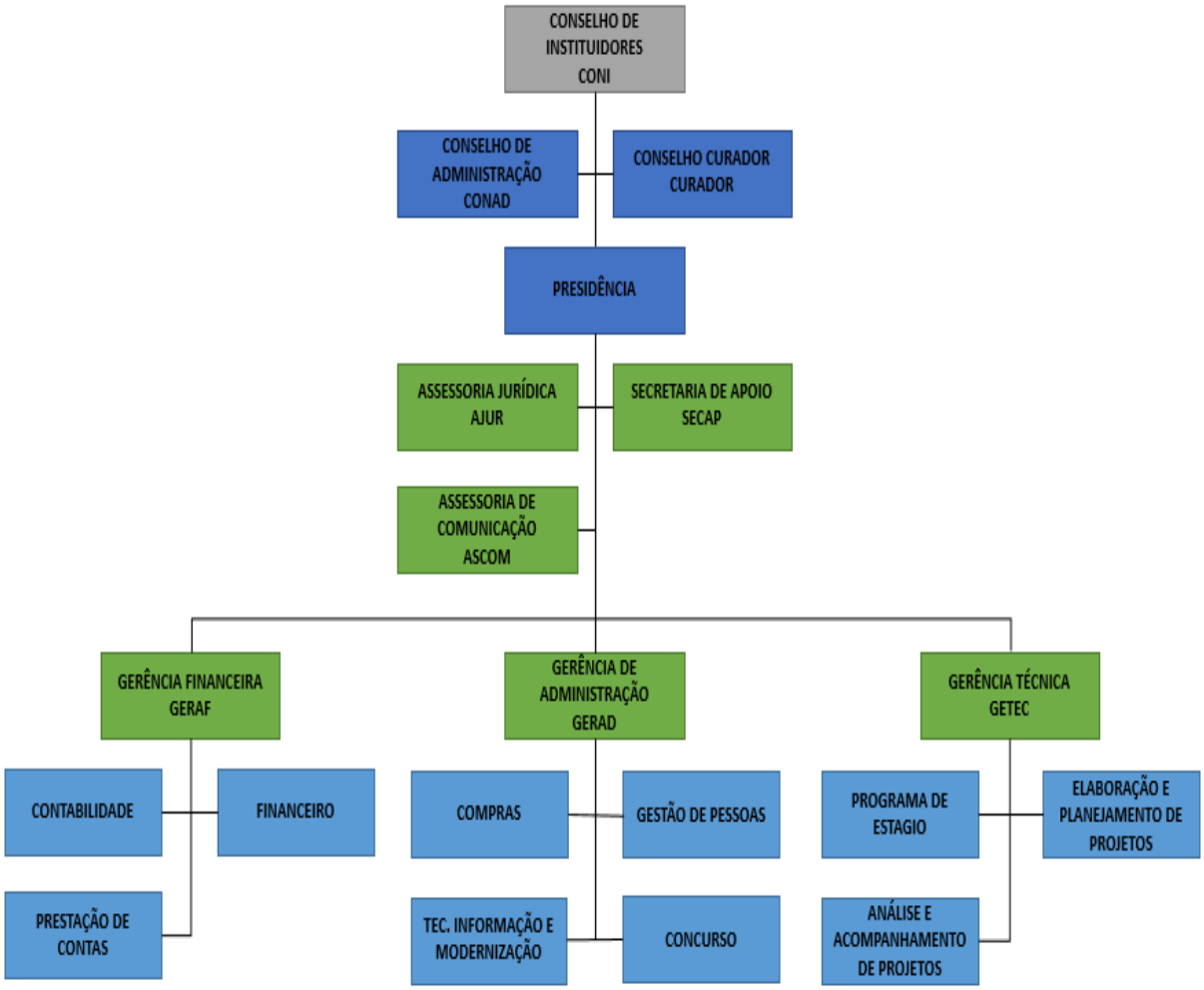
O quadro de funcionários da FAPESE pode ser visualizado na tabela 1 e logo a seguir a figura 1 mostra o organograma oficial da instituição.

Tabela 1 - Quantitativo dos cargos da FAPESE

Cargo	Quantitativo
Assessoria Jurídica	1
Contadora	1
Escriturária	5
Estagiário	3
Gerente Administrativo	1
Gerente de Finanças	1
Gerente Técnica	1
Jovem Aprendiz	2
Presidente	1
Técnica em Análise e Acompanhamento de Projetos	1
Técnico em Administração e Pesquisa	4

Fonte: Elaborado pelo autor com base na FAPESE (2019)

Figura 1 - Organograma da FAPESE



Fonte: FAPESE (2019)

Por intermédio dos seus funcionários, A FAPESE presta relevantes serviços sendo uma importante instituição para o Estado de Sergipe, que tem por finalidade apoiar a UFS nas suas atividades relacionadas ao desenvolvimento econômico do estado, da tecnologia e ciência, prestando relevantes serviços no campo da pesquisa, extensão e executando projetos. Sendo reconhecida pela sociedade sergipana como uma instituição fundamental para o seu desenvolvimento. (FAPESE, 2019)

4 METODOLOGIA

A finalidade deste capítulo é apresentar o método e as técnicas utilizados no estudo, com o propósito de cumprir os objetivos definidos.

Marconi e Lakatos (2010, p. 65) definem método como a reunião de “[...] atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões dos cientistas”.

O método de acordo com Fachin (2006, p. 29), “[...] proporciona aos pesquisadores, em qualquer área de sua formação, orientação geral que facilita planejar a pesquisa, formular hipóteses, coordenar investigações, realizar experiências e interpretar os resultados”.

4.1 QUESTÕES DE PESQUISA

O presente estudo busca responder as seguintes perguntas:

a) Qual o perfil dos funcionários da FAPESE?
b) Quais os fatores mais importantes para o clima organizacional dos colaboradores;
c) Qual o tipo de clima organizacional da FAPESE?

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa pode ser dividida em quantitativa e qualitativa, o primeiro método é utilizado quando se deseja quantificar as impressões, opiniões, comportamentos, já o segundo método busca interpretar os dados, fazendo uma análise subjetiva do objeto de estudo (ALYRIO, 2009). De acordo com Hernandez (2013, p.376), “a pesquisa qualitativa é compreender e aprofundar os fenômenos, que são explorados

a partir da perspectiva dos participantes em um ambiente natural e em relação ao contexto”

O presente estudo segui uma abordagem qualitativa, uma vez que, o estudo foi realizado e um ambiente especifico e procurou perceber a relação entre o varáveis que influenciam o clima organizacional.

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 52), a pesquisa descritiva “Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.”.

A pesquisa é classificada como descritiva, pois descreve como os empregados da FAPESE percebem o clima organizacional, com isso, podendo interpretar os dados obtidos na pesquisa.

4.3 MÉTODO DE PESQUISA

O presente trabalho utilizou o método de estudo de caso. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 60) “O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa.”

Segundo os métodos empregados, a presente pesquisa foi realizada por meio de uma pesquisa de campo que tem como objetivo buscar informações no local de estudo sobre determinado problema, podendo ser utilizados entrevistas e observações como forma de obtenção de respostas. (PRODANOV; FREITAS ,2013)

4.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

Para o levantamento da pesquisa utilizou-se o instrumento desenvolvido por Martins (2008) intitulado de Escala de Clima Organizacional (ECO). Segundo Martins (2008, p.34), “A ECO é uma escala multidimensional construída e validada com o

objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional". A ECO é um questionário composto por 63 itens divididos em 5 fatores, conforme apresentado no Quadro 4 abaixo.

Quadro 4 - Organização da Escala de Clima Organizacional – ECO

Denominações	Definições	Itens	Índices de precisão
Apoio da chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21	0,92
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34	0,88
Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47	0,86
Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56	0,78
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63	0,78

Fonte: Martins (2008)

Para todos os itens utilizou-se o método de Likert, que consiste em uma escala de 5 pontos: 1- Discordo totalmente, 2- Discordo parcialmente, 3- Nem concordo, nem discordo, 4- Concordo parcialmente e 5- Concordo totalmente.

4.5 ANÁLISE DOS DADOS

A coleta dos dados foi realizada através da aplicação de questionário desenvolvido por Martins (2008), com o intuito de identificar o clima organizacional da FAPESE, o questionário foi transcrito para a plataforma Google Forms, e inicialmente encaminhado ao e-mail institucional dos funcionários da FAPESE e posteriormente através do aplicativo WhatsApp, foi encaminhando para o grupo institucional da Fundação, os estagiários, jovens aprendizes e presidente foram orientados a não responderem o questionário, devido a rotatividade dos cargos.

O Questionário ficou disponível para ser respondido no período de 15/12/2020 a 04/01/2021. A FAPESE possui 21 funcionários e a pesquisa foi realizada com 15 dos 18 funcionários aptos a responderem as perguntas, já que, os estagiários, jovens aprendizes e presidente foram orientados a não responderem o questionário, devido a rotatividade dos cargos. Sendo respondido por 12 dos 15 funcionários aptos a responderem as perguntas.

Para a obtenção dos dados foi utilizado a Escala ECO, que de acordo com Martins (2008) a escala ECO está dividida em 5 fatores, os seus resultados são obtidos por meio de média fatorial, segundo o autor “isso é feito somando-se os valores marcados pelos respondentes em cada item de cada fator e dividindo-se o total pelo número de itens” (MARTINS, 2008, p. 34).

Quando a média dos fatores é alta o clima organizacional é considerado melhor, sendo o clima considerado bom quando tem valores maiores que 4 é considerado ruim quando possuem valores menores que 2,9, mas nem sempre isso é verdade, o item como controle e pressão, os valores maiores que 4 apontam um clima ruim e valores menores que 2,9 apontam um bom clima, portanto, cada item deve ser analisado dentro do seu contexto. Para a tabulação e análise dos, foi utilizado software Microsoft Excel (2016).

5 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

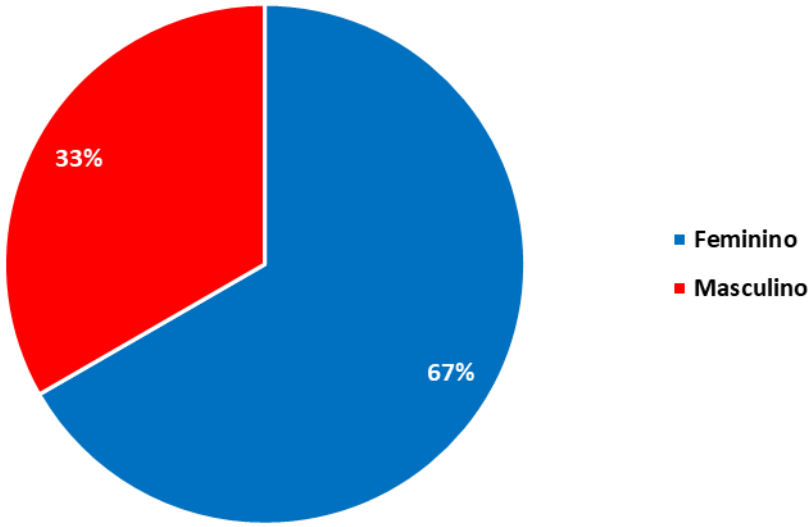
A finalidade deste capítulo é apresentar e discutir os resultados obtidos na pesquisa de acordo com os objetivos do trabalho. Inicialmente, com a caracterização demográfica dos participantes e na segunda parte foram realizadas as abordagens dos itens da escala ECO.

5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A seção perfil dos entrevistados teve como objetivo identificar as características dos indivíduos participantes da pesquisa e compreendeu as seguintes perguntas, sexo, faixa etária, escolaridade e tempo de empresa.

No tocante ao sexo dos funcionários, observou-se que a maior parte dos funcionários são mulheres, compreendendo 66,7% e os homens com percentual de 33,3%.

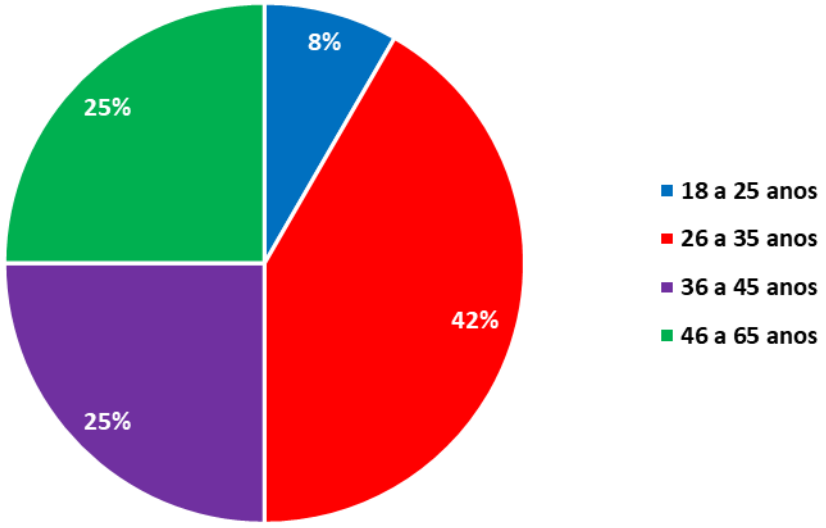
Gráfico 1 - Sexo



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2020)

Em relação a faixa etária, verificou-se que 41,7% estão entre 26 a 35 anos, 25% entre 36 a 45 anos, 25% entre 46 a 65 anos e apenas 8,3% estão entre 18 a 25 anos. Identificou-se que a minoria dos funcionários da FAPESE é composta por jovens.

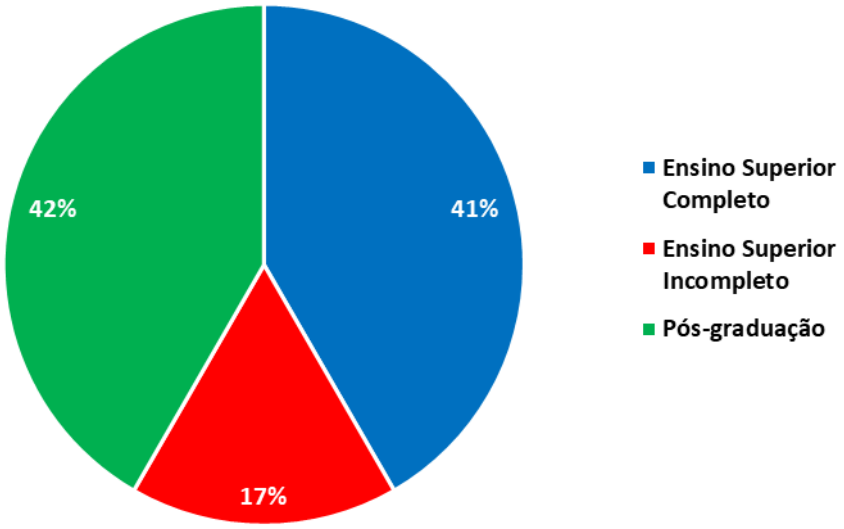
Gráfico 2 - Faixa Etária



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2020)

Quanto a escolaridade, foram identificados três níveis de escolaridade. Dentre os respondentes 41,7% possuem pós-graduação, 41,7% ensino superior completo e 16,7% com nível superior incompleto.

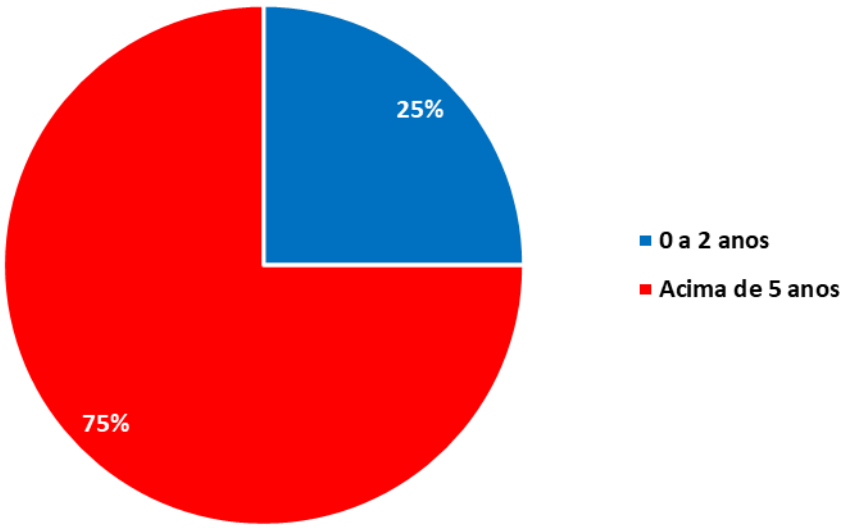
Gráfico 3 - Escolaridade



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2020)

Com relação ao tempo de empresa, a maioria predominante das respostas correspondem ao tempo de serviço acima de 5 anos, o que corresponde a 75% dos funcionários que responderam à pesquisa e os outros 25% estão relacionados ao tempo de serviço entre 0 a 2 anos.

Gráfico 4 - Tempo de Empresa



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2020)

5.2 VARIÁVEIS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com o modelo proposto por Martins (2008), foram estudados como os funcionários percebem os cinco fatores da ECO: Apoio da chefia e da organização, Recompensa, Conforto físico, Controle/pressão, Coesão entre colegas. O quadro 5 traz as médias dos 5 fatores encontrados.

Quadro 5 - Fatores do Clima Organizacional

Fatores	Média
Apoio da chefia e da organização	3,73
Recompensa	2,66
Conforto físico	4,15
Controle/pressão	2,84
Coesão entre colegas	4,08

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2020)

5.2.1 Fator apoio da chefia e da organização

O Quadro 6 apresenta fatores ligados ao apoio da chefia e da organização, que correspondem a percepção dos funcionários em relação ao apoio recebido pelos seus líderes e da organização nas suas atividades diárias. A seguir são apresentadas as médias obtidas em cada item.

Quadro 6 - Fator 1: Apoio da chefia e da organização (continua)

Nº	Itens	Média por item	Média Total
1	Meu setor é informado das decisões que o envolvem	3,83	3,73
2	Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo	4,33	
3	O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas	4,33	
4	As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe	4,25	
5	Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas	4,25	

(conclusão)

6	O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	3,25	
7	As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).	3,67	
8	As mudanças nesta Empresa são informadas aos funcionários.	3,50	
9	Nesta Empresa, as dúvidas são esclarecidas.	4,00	
10	Aqui, existe planejamento das tarefas.	3,50	
11	O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	4,08	
12	As mudanças nesta Empresa são planejadas.	2,75	
13	As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela Empresa.	3,00	
14	Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	3,75	
15	O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	3,42	
16	Nesta Empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.	2,83	
17	O chefe tem respeito pelo funcionário.	4,33	
18	O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	3,67	
19	Nesta Empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	4,17	
20	A Empresa aceita novas formas do funcionário realizar suas tarefas.	3,50	
21	O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	3,83	

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2020)

De acordo com os valores obtidos na pesquisa, o Fator 1: Apoio da chefia e da organização obteve média 3,73 o que é considerado um clima neutro, pois de acordo com Martins (2008), valores acima de 4 indicam um clima bom e valores abaixo de 2,9 apontam um clima ruim.

Já a maioria dos itens foram considerados neutros. Os itens que obterão as maiores médias foram “Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo”, “O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas” e “O chefe tem respeito pelo funcionário” ambos com média 4,33.

Já os itens com menores médias foram “As mudanças nesta Empresa são planejadas”, com média 2,75 e “Nesta Empresa, os funcionários têm participação

nas mudanças” média 2,83, indicando que as mudanças na empresa não são planejadas e não há uma participação efetiva dos funcionários nas mudanças da empresa.

Conforme as respostas, percebe-se a influência que o relacionamento interpessoal e a liderança possuem nos resultados, pois a liderança tem o poder de influenciar os funcionários para que mudem o seu estado de espírito, deixando-as mais empolgadas, satisfeitas e entusiasmadas, aumentado, assim, os resultados da equipe (CARVALHO, NASCIMENTO E SERAFIM, 2012).

5.2.2 Recompensas

O Quadro 7 apresenta o fator referente às recompensas, que segundo Martins (2008), são os itens que apontam as formas de recompensas que a empresa oferece aos seus funcionários.

Quadro 7 - Fator 2: Recompensa (continua)

Nº	Itens	Média por item	Média Total
22	Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	3,83	2,66
23	Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	3,67	
24	Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	2,42	
25	O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	1,92	
26	Nesta Empresa, o funcionário sabe porque está sendo recompensado.	2,75	
27	Esta Empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	4,50	
28	Esta Empresa valoriza o esforço dos funcionários.	3,25	
29	As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	2,75	
30	O trabalho bem feito é recompensado.	2,58	
31	O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	1,75	
32	A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	1,50	

(conclusão)

33	A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	1,67	
34	Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	2,00	

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2020)

O fator recompensa foi o que apresentou pior média entre os fatores 2,66, sendo considerado ruim. A maioria dos itens ficaram com média abaixo de 2,9, com destaque para os itens que obtiveram os piores resultados “A produtividade do empregado tem influência no seu salário” com média 1,50 “A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado” média de 1,67 e “O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas” média de 1,75. O único item que ficou com média maior que 4 foi “Esta Empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários” com média de 4,50.

Pelos resultados apurados, existe uma falta de valorização dos funcionários por meio de recompensas, principalmente pelas monetárias. Segundo Wood Júnior e Picarelli Filho (2004), as recompensas monetárias são aqueles valores pagos em espécie ou em folha de pagamento, já as recompensas não monetárias são aquelas vantagens como transporte, refeição, seguro de vida.

Entretanto, o item “Esta Empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários” e os itens neutros “Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação” média 3,83. “Aqui, o chefe valoriza seus funcionários” média 3,67 e “Esta Empresa valoriza o esforço dos funcionários” média 3,25. Demonstram a tendência da FAPESE em utilizar recompensas não monetárias, o que não foi suficiente para aumentar a média do fator.

5.2.3 Conforto físico

Segundo Martins (2008), O fator conforto físico está relacionado ao conforto, ambiente físico, segurança, oferecido aos funcionários pela empresa. A seguir no Quadro 8, são apresentadas as médias obtidas nesse fator.

Quadro 8 - Fator 3: Conforto físico

Nº	Itens	Média por item	Média Total
35	Os funcionários desta Empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	4,08	4,15
36	O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	3,92	
37	Nesta Empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	4,17	
38	O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	4,50	
39	O ambiente físico de trabalho é agradável.	4,33	
40	Nesta Empresa, o local de trabalho é arejado.	4,17	
41	Nesta Empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	4,00	
42	Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	4,33	
43	Esta Empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	4,25	
44	O setor de trabalho é limpo.	4,33	
45	Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	4,08	
46	Nesta Empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	3,42	
47	O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	4,33	

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2020)

Entre os cinco fatores pesquisados da escala ECO, o fator conforto físico apresentou a maior média, 4,15. Dentro dos itens do fator conforto físico, nenhum apresentou um clima ruim, e somente três itens apresentaram clima neutro, “O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador” média 3,92 “Nesta Empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho” média 4 “Nesta Empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde” média 3,42.

Dentre os itens com clima bom, destaca-se: “O espaço físico no setor de trabalho é suficiente” média 4,50 “O ambiente físico de trabalho é agradável”, “Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho”, “O setor de trabalho é limpo”, “O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas” ambas com média 4,33 e “O setor de trabalho é limpo” média 4,25.

A FAPESE fica localizada no prédio do Núcleo de petróleo e gás (NUPEG) dentro do Campus São Cristóvão da UFS, isso reflete as boas médias encontradas no fator conforto físico, assim a Fundação consegue oferecer uma boa qualidade de ambiente físico proporcionando um clima bom.

De acordo com Garcia (2011), o ambiente de trabalho saudável é obtido por meio da prevenção e integridade física do trabalhador tendo como principais objetivos o conforto e a segurança no trabalho.

5.2.4 Controle e pressão

Este fator apresenta o controle e pressão e refere-se como eles são exercidos pelo supervisor e empresa, sobre o desempenho dos funcionários (Martins, 2008).

Esse fator contém nove itens e o resultado das suas médias são apresentados no Quadro 9.

Quadro 9 - Fator 4: Controle/Pressão

Nº	Itens	Média por item	Média Total
48	Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	1,92	2,84
49	Nesta Empresa, tudo é controlado.	2,50	
50	Esta Empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	3,83	
51	A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.	3,67	
52	Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.	1,92	
53	Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	3,42	
54	Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	2,00	
55	Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.	3,50	
56	Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.	2,83	

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2020)

Conforme Martins (2008) o fator controle/pressão é analisado de forma inversa dos outros fatores, assim, quando a média for menor que 2,9 o clima organizacional será considerado bom e os valores maiores que 4 corresponderão ao clima ruim.

No referido fator não foram encontrados médias maiores que 4, o que significa que os funcionários da FAPESE, não consideram o clima ruim em relação ao fator controle e pressão. Entre os itens em destaque, cita-se “Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários”, “Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários” ambos com 1,92 de média, “Aqui, o chefe pressiona o tempo todo” média 2,00 e “Nesta Empresa, tudo é controlado” média de 2,50.

Assim, percebe-se que na fundação o nível de controle/pressão nos funcionários é baixo, o que refletiu em uma média de 2,84, refletindo em um clima bom.

5.2.5 Coesão entre os colegas

O último fator apresentado, refere-se à colaboração, união entre os colegas.

Quadro 10 - Fator 5: Coesão entre colegas

Nº	Itens	Média por item	Média Total
57	As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	4,17	4,08
58	O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	3,83	
59	Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	4,33	
60	Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.	4,17	
61	Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	4,42	
62	Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.	4,00	
63	Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	3,67	

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2020)

Com uma média de 4,08, o fator indica um clima organizacional bom, um ponto importante a destacar, foi que o fator coesão entre colegas não obteve

nenhuma média abaixo de 2,9 apontando que nenhum item do fator corresponde a um clima ruim.

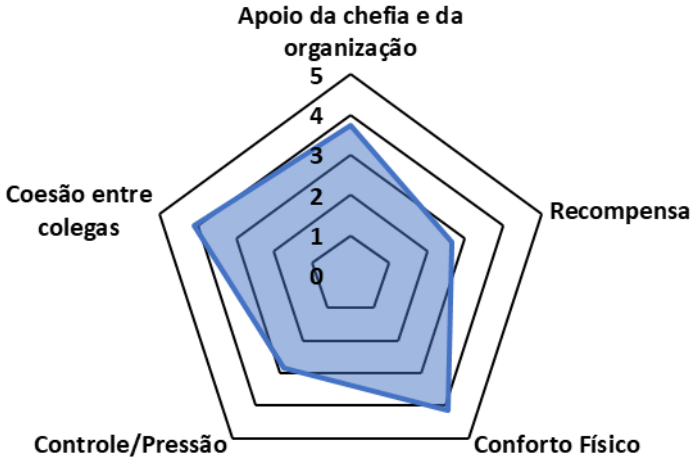
Assim, quatro itens podem ser classificados como representado um clima bom e 3 representando um clima neutro. Dentre os itens que merecem destaque estão: “Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega” média 4,42 “Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas”, “Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades” média 4,33 e “As relações entre as pessoas deste setor são de amizade” ambos com média 4,17

O bom relacionamento com os colegas de trabalho é um instrumento importante para a construção de um ambiente de trabalho com respeito, companheirismo e equilíbrio (CARVALHO, 2009).

Portanto, percebe-se que existe um bom relacionamento interpessoal entre os funcionários da FAPESE, o que refletiu em um fator com média 4,08 sendo o segundo com a média mais alta.

Dessa forma, De acordo com o modelo proposto por Martins (2008), foram estudados como os funcionários percebem os cinco fatores da ECO: Apoio da chefia e da organização, Recompensa, Conforto físico, Controle/pressão, Coesão entre colegas.

Gráfico 5 - Gráfico de radar dos 5 fatores



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2020)

O gráfico de radar traz uma visão geral de todos os fatores pesquisados, notou-se que apenas o fator “Recompensa” foi avaliado pelos funcionários da fundação com média baixa, os fatores “Apoio da chefia e da organização” com uma média neutra e os fatores “Conforto Físico”, “Coesão entre colegas” e “Controle/Pressão” avaliados com médias altas.

Assim, o fator “conforto físico” o mais relevante para os funcionários da FAPESE, com média de 4,15, esse fator segundo Martins (2008) visa identificar a percepção dos funcionários em relação ao: Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.

O segundo fator mais importante identificado foi, “coesão entre os colegas” com média de 4,08, que segundo o autor da ECO tem por objetivo estudar a união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Logo depois o fator “controle/pressão”, com média 2,84. E visa estudar Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

6 CONCLUSÕES

O presente estudo buscou identificar o clima organizacional dos funcionários da FAPESE, para isso utilizou a escala ECO. Assim, os objetivos da pesquisa foram alcançados, uma vez que o perfil dos funcionários foi obtido, foi identificado os fatores que é mais importante para o clima organizacional dos colaboradores da FAPESE: Apoio da chefia e da organização, Recompensa, Conforto físico, Controle/Pressão ou Coesão entre os colegas e foi definido o tipo de clima organizacional da FAPESE

Segundo a ECO, na pesquisa foram identificados os seguintes fatores que podem influenciam o clima organizacional: Conforto físico, sendo o fator que foi considerado o mais importante pelos funcionários da FAPESE, seguido de Controle/Pressão e Coesão entre colegas, dentre os fatores identificados como positivos, o primeiro fator citado possui maior relevância, devido a FAPESE está instalada no prédio do NUPEG dentro do Campus São Cristóvão da UFS, o prédio foi inaugurado no ano de 2014 e conta com ótima infraestrutura, além da limpeza ser realizada pela própria universidade por meio de uma empresa terceirizada, isso afeta a percepção dos funcionários em relação ao conforto físico.

Já o segundo fator, controle/pressão foi diagnosticado como sendo bom, isso mostra que a FAPESE não exerce controle exagerado sobre os seus empregados, bem como, os chefes não costumam usa as regras da empresa para punir os funcionários e não existe uma fiscalização permanente dos chefes nos.

O fator considerado menos importante identificado foi o fator “recompensas”, que foi considerado como ruim, o que está relacionando a uma falta de valorização dos funcionários por meio de recompensas, principalmente pelas monetárias.

De acordo com a análise de dados efetuada, o clima organizacional da fundação pode ser considerado como neutro, baseado nas médias dos cinco fatores estudados: apoio da chefia e da organização – recompensa - conforto físico - controle/pressão e coesão entre colegas.

Dentre os cinco fatores estudados, o que teve maior destaque foi Conforto físico, obtendo a maior média entre os fatores, seguido do fator Coesão entre colegas e Controle/Pressão, já o fator Apoio da chefia e da organização foi

classificado como um clima neutro, pois a sua média encontra-se entre 2,9 e 4 e o único fator que foi considerado ruim foi o fator Recompensa.

6.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

No aspecto referente às limitações, a principal limitação deste estudo refere-se à dificuldade na obtenção das respostas, no primeiro momento, o questionário da escala ECO foi enviado para o e-mail dos funcionários da FAPESE, o que levou a um baixo número de respondentes, assim, foi solicitado à gerencia administrativa que encaminhasse o questionário por meio da rede social, através do aplicativo WhatsApp, encaminhando o questionário para o grupo institucional da Fundação, com essa medida a quantidade de respondentes aumentou significantemente

Logo, a pesquisa realizada foi de grande importância para a fundação, pois traz informações relevantes sobre o clima organizacional da instituição. O estudo também mostrou-se ser relevante para o pesquisador, porque permitiu colocar em prática todo conhecimento estudado no decorrer do curso em relação ao tema. Ele também oferece a fundação possibilidades de aperfeiçoamento e melhorias do clima. por meio de ações, como uma melhor política de recompensas financeiras, participação dos funcionários no planejamento das mudanças.

Por meio da pesquisa realizada encontra-se a possibilidade de melhorias e aperfeiçoamento, por meio de ações, como uma melhor política de recompensas financeiras, participação dos funcionários no planejamento das mudanças.

REFERÊNCIAS

ALYRIO, Rovigati Danilo. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da Administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ANDRADE, S. M.; FISCHER, A. L.; STEFANO, S. R. Confiança organizacional e interpessoal como uma dimensão de clima organizacional**. BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 12, n. 2, p. 155-166, 2015. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/36770/confianca-organizacional-e-interpessoal-como-uma-dimensao-de-clima-organizacional. Acesso em: 15 mar. 2020.

ANDRADE, Thaisa Ribeiro de. A importância da liderança como fator diferencial no crescimento das organizações. In: **VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2004, Resende-RJ. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/27924298.pdf. Acesso em: 27 fev. 2020.

ANTUNES, Celso. **Relações interpessoais e autoestima:** a sala de aula como um espaço do crescimento integral. Fascículo 16.10º ed. Petrópolis, RJ. Ed vozes, 2014.

ARAÚJO, Joana Cavalcanti. **Clima organizacional:** investigação e diagnóstico: estudo de caso sobre os setores de governança em uma rede hoteleira de Brasília. Centro Universitário de Brasília – UniCEUB. Brasília, 2013. Disponível em: https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/7983. Acesso em: 07 jul. 2020.

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

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de Pessoas.** Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015. Disponível em: http://estudio01.proj.ufsm.br/cadernos_cooperativismo/terceira_etapa/arte_gestao_pessoas.pdf. Acesso em: 21 jan. 2020.

BERGAMINI, Cecília W. **Liderança:** administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas:** psicologia do comportamento organizacional. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2006.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** Prod. [online]. 2006, vol.16, n.2, pp.258-273. Disponível em:

http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132006000200007&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 01 fev. 2020.

BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana (Org.). **O trabalho e as organizações:** atuações a partir da psicologia. Porto Alegre, RS: Artmed, 2013.

CAMPELLO, M. L. C.; OLIVEIRA, J. S. G. **O desafio na busca de resultados e de competitividade nas empresas modernas.** Bauru: XI SIMPEP 2004. Anais...Bauru, 2004. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep_aux.php?e=11. Acesso em: 01 fev. 2020.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos.** 2° edição. Vol2. São Paulo: Cengace Learning, 2012.

CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. **Relacionamento Interpessoal:** como preservar o sujeito coletivo**.** Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CAVALCANTI, Vera Lucia; Carpilovsky, Marcelo; Lund, Myrian; Lago, Regina Arezynska. **Liderança e motivação.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

DA SILVA, Franciely Suênil *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**, [S.l.], v. 5, n. 7, p. 80-100, nov. 2017. Disponível em: https://revistas.ufpr.br/relainep/article/view/55568. Acesso em: 31 jan. 2020.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2003.

Dutra, Ademar. **Gestão estratégica de pessoas:** livro didático /Ademar Dutra; design instrucional Carmelita Schulze. – 2. Ed. Ver. E ampl. / por Alessandra de Oliveira, Dâmaris de Oliveira Batista da Silva, Vanderlei Brasil, Viviane Bastos. – Palhoça: UnisulVirtual, 2014. Disponível em: https://www.uaberta.unisul.br/repositorio/recurso/14690/pdf/gestao_estrategica_de_pessoas.pdf. Acesso em: 27 jan. 2020.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia.** 5. ed. rev. e atual. São Paulo, SP: Saraiva, 2006.
FIDELIS, Gilson José; BANOV, Márcia Regina. **Gestão de recursos humanos:** tradicional e estratégica. 2. ed. São Paulo, SP: Ed. Érica, 2006.

FRANCISCO, Fernanda Xavier. *et al.* **Sistema de remuneração estratégica da empresa Toyopar.** In: FIPAR Revista Eletrônica da Faculdade de Tecnologia Inesul do Paraná, vol. 15, n. 1. 2012 Disponível em: https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_16_1329422986.pdf . Acesso em 09 de fev. 2020.

GALVÃO, Amanda Camila de Almeida. **Clima organizacional: um estudo de caso na fundação de apoio à pesquisa do estado o Rio Grande do Norte - FAPERN.** 2015. 28f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas), Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015. Disponível em: https://monografias.ufrn.br/jspui/handle/123456789/3772. Acesso em: 15 mar. 2020.

GARCIA, Jamila Samantha Jakubowsky; BASTOS, Viviane. **Conforto e segurança no trabalho:** livro didático. 1. ed. rev. Palhoça: UnisulVirtual, 2011.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas:** enfoque nos papeis profissionais. 1 ed São Paulo: atlas 2009.

GOMES, F. R. **Clima organizacional: um estudo em uma empresa de telecomunicações**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 42, n. 2, abr-jun, 2002 Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/clima_organizacional_um_estudo_em_uma_empresa_de_telecomunicacoes.pdf. Acesso em 27 jun. 2021.

GONÇALVES, A.; GUTIERREZ, G. L.; VILARTA, R. (Organizadores) **Gestão da qualidade de vida na empresa.** Campinas-SP: IPES Editorial, 2005.

HERNANDEZ SAMPIEIRI, Roberto. **Metodologia de pesquisa**. 5 ed. Porto Alegre AMGH 2013.

LIMA, Luiz Cesar dos Santos; LEUCH, Veronica; BUSS, Bruno Roberto. A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional. **Revista Espacios.** Caracas, v. 38, n. 28, p. 13-21, jan/2017. Disponível em: https://www.revistaespacios.com/a17v38n28/a17v38n28p13.pdf . Acesso em 15 mar. 2020.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos - PRH:** conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do Clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes et al . **Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional**. Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis , v. 4, n. 1, p. 37-60, jun. 2004 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000100003&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 30 jun. 2021.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, Milene M. M. (Org.) **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão.** Porto Alegre: Artes Médicas, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da Administração:** da escola cientifica a competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima Organizacional.** Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2008.

Prado Junior, Tarcis. **Qualidade de vida no trabalho.** 1. Ed. Curitiba, PR: Fael, 2016.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Emani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Cientifico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

MINICUCCI, A. **Relações Humanas:** psicologia das relações interpessoais. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Álvaro. Validação da escala de estresse no trabalho. **Estud. psicol. (Natal)**, Natal, v. 9, n. 1, p. 45-52, Apr. 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-294X2004000100006&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 15 mar. 2020.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras.** 2002. 305 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002 Disponível em: http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/84206 . Acesso em: 20 jan. 2020.

ROBBINS, Stephen P. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROCHA, Luiz Célio Souza; PELOGIO, Emanuelly Alves; AÑEZ, Miguel Eduardo Moreno. **Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do estado do Rio Grande do Norte. Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 2, p. 455-468, 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2013000200014&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 31 jan. 2020.

SANTOS, G. J.; MACÊDO, M. N. M.; GADELHA, A. M.; RAMALHO, C. Â. M.; SILVA, F. S. Clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa varejista em Campina Grande – PB. **VII Simpósio de Excelência em Gestão em Tecnologia.** Campina Grande - Paraíba, 2010. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/357_Seget%20(Clima%20Organizacional)%20Com%20autores.pdf. Acesso em: 15 mar. 2020.

SBRAGIA, R.Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/19220/um-estudo-empirico-sobre-o-clima-organizacional-em-instituicoes-de-pesquisa/i/pt-br. Acesso em: 20 jan. 2020.

STEFANO, R. S.; KOSZALK, J. A.; ZAPIER, M. A. **Clima Organizacional: Elementos Influentes Na Percepção De Futuros Administradores De Uma Ies**

Paranaense. Gestão & Regionalidade - Vol. 30 - Nº 88 - jan-abr/2014. Disponível em: http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/download/2276/1523. Acesso em: 15 mar. 2020.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão de pessoas:** uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

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

TANIGUCHI, K; COSTA, A. L. A. Clima Organizacional: Uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em recursos humanos. **Revista de Ciências Gerenciais.** São Paulo, v. 8, n. 18, p. 207-223, 2009. Disponível em: https://revista.pgsskroton.com/index.php/rcger/article/view/2620. Acesso em: 20 jan. 2020.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional.** 4. Ed. São Paulo: Cengage Leaning. 2008.

VIDAL, L. F; FRANCISCHETTO, M. A; MIRANDA M. A; SILVA, J. R. Clima organizacional: Um estudo de caso em uma empresa do setor atacadista. In: **VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2010, Penedo – RJ. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/artigos2010.php?pag=92. Acesso em: 31 jan. 2020.

VILAS BOAS, Ana Alice; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Gestão estratégica de pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional:** criando vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica:** a nova vantagem competitiva. 3. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE A

O objetivo deste trabalho é estudar o clima organizacional da FAPESE.
Assim, solicito a colaboração de todos, para responder o questionário a seguir.
Os dados obtidos na pesquisa terão caráter sigiloso e confidencial e serão usados exclusivamente para fins acadêmicos.

Dados Demográficos

1 - Sexo
( ) Masculino
( ) Feminino

2 - Faixa Etária
( ) 18 a 25 anos
( ) 26 a 35 anos
( ) 36 a 45 anos
( ) 46 a 65 anos
( ) Acima de 65 anos

3 - Escolaridade
( ) Ensino Médio Completo
( ) Ensino Superior Incompleto
( ) Ensino Superior Completo

4- Tempo de Empresa
( ) 0 a 2 anos
( ) 3 a 5 anos
( ) Acima de 6 anos

ANEXO I

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para responder o questionário abaixo considere os seguintes conceitos: 1- Discordo totalmente 2- Discordo parcialmente 3- Nem concordo, nem discordo 4- Concordo parcialmente 5- Concordo totalmente

Responda as seguintes perguntas, assinalando de acordo com o nível da escala abaixo:

Escala:

1 – Discordo totalmente;
2 – Discordo;
3 – Nem concordo, nem discordo;
4 – Concordo;
5 – Concordo totalmente.

Itens	1	2	3	4	5
01- Meu setor é informado das decisões que o envolvem.					
02- Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.					
03- O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.					
04- As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.					
05 - Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas					
06 - O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.					
07 - As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).					
08 - As mudanças nesta Empresa são informadas aos funcionários.					
09 - Nesta Empresa, as dúvidas são esclarecidas					
10 - Aqui, existe planejamento das tarefas					
11 - O funcionário pode contar com o apoio do chefe.					
12 - As mudanças nesta Empresa são planejadas					
13 - As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela Empresa.					
14 - Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.					
15 - O chefe valoriza a opinião dos funcionários.					
16 - Nesta Empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.					

17 - O chefe tem respeito pelo funcionário.					
18 - O chefe colabora com a produtividade dos funcionários					
19 - Nesta Empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.					
20 - A Empresa aceita novas formas do funcionário realizar suas tarefas					
21 - O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.					
22 - Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.					
23 - Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.					
24 - Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.					
25 - O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.					
26 - Nesta Empresa, o funcionário sabe porque está sendo recompensado.					
27 - Esta Empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.					
28 - Esta Empresa valoriza o esforço dos funcionários					
29 - As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.					
30 - O trabalho bem feito é recompensado.					
31 - O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.					
32 - A produtividade do empregado tem influência no seu salário.					
33 - A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado					
34 - Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.					
35 - Os funcionários desta Empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.					
36 - O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.					
37 - Nesta Empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.					
38 - O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.					
39 - O ambiente físico de trabalho é agradável.					
40 - Nesta Empresa, o local de trabalho é arejado					
41 - Nesta Empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.					
42 - Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.					
43 - Esta Empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.					
44 - O setor de trabalho é limpo					
45 - Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.					
46 - Nesta Empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.					
47 - O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.					

48 - Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.					
49 - Nesta Empresa, tudo é controlado					
50 - Esta Empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.					
51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.					
52. Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.					
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.					
54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.					
55. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.					
56. Nesta empresa existe uma fiscalização permanente do chefe.					
57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.					
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas					
59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.					
60. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.					
61. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.					
62. Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.					
63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.					