



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE MESTRADO
PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO

BRENDA CAROLINE PIEDADE PINHO

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO REALIZADO NA SECRETARIA DE
ESTADO DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO PARÁ/SEDE (SEDUC-PA/SEDE)**

**Belém
2014**

BRENDA CAROLINE PIEDADE PINHO

CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO REALIZADO NA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO PARÁ/SEDE (SEDUC-PA/SEDE)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará como requisito para obtenção do Título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos.

**Belém
2014**

Dados Internacionais de Catalogação de Publicação (CIP)
(Biblioteca do NAEA/UFPA)

Pinho, Brenda Caroline Piedade

Clima organizacional: um estudo realizado na Secretaria de Estado de Educação do Estado do Pará/ SEDE (SEDUC-PA/SEDE) / Brenda Caroline Piedade Pinho ; Orientador, Carlos André Corrêa de Mattos. – 2014.

108 f.: il. ; 29 cm.

Inclui bibliografias

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Belém, 2014.

1. Clima organizacional. 2. Percepção. 3. Comportamento organizacional. 4. Ambiente organizacional. 5. Desempenho organizacional. I. Mattos, Carlos André Corrêa de, orientador. II. Título.

BRENDA CAROLINE PIEDADE PINHO

CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO REALIZADO NA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DO PARÁ/SEDE (SEDUC-PA/SEDE)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará como requisito para obtenção do Título de Mestre em Gestão Pública.

Aprovado em: dezembro de 2014

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Carlos André Corrêa De Mattos
Orientador- NAEA/UFPA

Prof. Dr. Thiago Dias Costa
Examinador interno - NAEA/ UFPA

Prof. Dr. Alessandro de Castro Corrêa
Examinador externo- IFPA

Nota: _____

Esta dissertação ao meu orientador, o Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos, pela fé em meu potencial; e a minha família - pessoas a quem dediquei, por longos anos, todo o meu esforço e todo meu amor e que sempre me motivaram a voar cada vez mais longe.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus, pelo qual me sinto abençoada pela oportunidade de me conceder na vida as experiências que usufruo hoje. Por me conceder força, vontade e garra para conduzir essa dissertação até o final. Ele acompanha cada passo na minha longa caminhada na vida. Ele é o meu melhor amigo.

Aos meus pais, Antônio Pinho e Nilza Pinho, que lutaram arduamente ao longo de suas vidas, embora com poucos recursos materiais e muitas dificuldades, para oferecer aos seus filhos a oportunidade de terem acesso à educação, estimulando o gosto pelo estudo e pelo conhecimento. Exemplos de força e coragem que estimulam em mim a determinação de conseguir os meus objetivos na vida. Todos os meus esforços atribuo incondicionalmente a eles.

Às minhas irmãs, Bianca Pinho e Beatrice Pinho, que junto comigo lutaram por um ideal na vida nunca desistindo diante das quedas, desviando dos obstáculos e superando nossos medos juntas. Dividindo comigo, as felicidades, as tristezas, os problemas e os desafios. Vocês são a minha fortaleza.

Agradecimentos especiais ao meu querido orientador, o Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Matos, que me aceitou como orientanda e acreditou em mim, que me lapidou com muita paciência e profissionalismo para que eu chegasse até aqui com êxito. Agradeço por ter acreditado no desenvolvimento dessa dissertação, pelas experiências compartilhadas, pelas oportunidades concedidas, pela paciência em esclarecer minhas dúvidas e ser compreensível nas minhas dificuldades. Através do seu exemplo me fez ter orgulho e segurança da mestre que me torno hoje. Exemplo de profissional que pretendo imitar na minha vida junto a outras pessoas. Desejo que Deus lhe abençoe.

A todos os meus colegas de mestrado, por terem feito esses dois mestrado tão divertidos e enriquecedores. Dividimos as preocupações, as experiências, os desesperos, as vitórias! Tenho certeza que nossa amizade é eterna. Em especial, a Daniele Nogueira por ser sempre prestativa em ajudar nas dificuldades dos colegas.

Aos professores do mestrado, por todas as lições e por todo o conhecimento repassado. Vocês possibilitaram que eu pensasse de uma maneira que nunca havia

pensado sobre os temas discutidos em sala de aula, mostraram-me um mundo novo, grande, com muitas oportunidades a ser exploradas e vivenciadas.

Aos professores que participaram da banca de exame de qualificação, o Prof. Dr. Thiago Dias Costa e a Prof.^a Dr.^a Eugênia Rosa Cabral, pelas contribuições fundamentais para o amadurecimento desta dissertação.

Ao Prof. Dr. Joseph Pontes Vidal, pela seriedade, compromisso e organização que coordenou nosso curso de mestrado. Também por ter demonstrado ser um profissional excelente em sala de aula tornando o assunto ministrado dinâmico e compreensível.

A secretária, a Sr.^a Carmem, por sempre cuidar com responsabilidade o seu compromisso com o curso e pela gentileza de atender as minhas solicitações.

À Universidade Federal do Pará por ter me acolhido e ter aberto tantas portas, me fazendo sentir que estou no lugar certo.

Ao Secretário de Educação do Estado do Pará, pela oportunidade de aceitar a realização da pesquisa na SEDUC-PA/SEDE.

Às gerências, às coordenações e aos demais profissionais de educação participantes na pesquisa, os quais receberam-me com cordialidade e por terem atendido ao meu pedido em deixar adentrar nos setores e cedendo parte do seu tempo de trabalho para a coleta de dados e pelos sinceros elogios e incentivo para continuar com a pesquisa.

Muito obrigada!

De tudo ficam três coisas:

A certeza de que estamos sempre começando,
A certeza de que é preciso continuar,
A certeza de que seremos interrompidos antes
de terminar.

Portanto, devemos:

Fazer da interrupção um caminho novo,
Da queda, um passo de dança,
Do medo, uma escada,
Do sonho, uma ponte,
Da procura, um encontro.

(Fernando Sabino)

RESUMO

O estudo do clima organizacional trata-se de um instrumento de diagnóstico utilizado para identificar as percepções dos servidores em relação ao seu ambiente de trabalho através de levantamentos de dados que proporcionam a compreensão de como estão as várias relações entre a organização e as pessoas, e com base nisso propor melhorias e mudanças qualitativas para a organização e seus servidores. O entendimento desse constructo pode contribuir para melhorar a qualidade de vida dos servidores no seu ambiente de trabalho, para a otimização do desempenho da organização e para o esclarecimento das relações entre este e as variáveis do ambiente de trabalho. Diante desse contexto, o objetivo desta dissertação foi analisar e avaliar a percepção do clima organizacional dos servidores lotados na sede da Secretaria de Educação do Estado do Pará (SEDUC-PA). Desta forma, buscou identificar áreas ou focos nos quais devam ser implementadas melhorias, visando aumentar a satisfação e a motivação dos servidores da secretaria e, conseqüentemente, a prestação de serviços com qualidade para os usuários e favorecimento da obtenção dos objetivos organizacionais. Quanto à metodologia, a pesquisa adotou a abordagem quantitativa do tipo descritivo e exploratório. Foi realizado o levantamento transversal *ex post facto* por meio de pesquisa de campo entre os meses de abril a junho do ano de 2014. A coleta de dados foi desenvolvida na forma de questionários, a partir da Escala de Clima Organizacional (ECO) de autoria de Martins et al. (2008), e teve a participação de 1.465 servidores lotados na SEDUC-PA/SEDE (efetivos, comissionados, temporários e estagiários). O tratamento dos dados adotado foi o quantitativo, utilizando técnicas de estatística descritiva e multivariada, em especial análise fatorial exploratória (AFE) e a análise de agrupamento (AA), a partir do levantamento das informações gerais necessárias para a compreensão do clima organizacional da SEDUC-PA/SEDE.

Palavras-Chave: Clima Organizacional. Percepção. Ambiente de Trabalho. Desempenho da Organização. SEDUC-PA/SEDE.

ABSTRACT

The study of organizational climate it is a diagnostic tool used to identify the perceptions of workers regarding their work environment through survey data that provide an understanding of how are the various relationships between the organization and the people, and based on that propose improvements and qualitative changes to the organization and its workers. The understanding of this construct can contribute to improving the quality of life for workers in their work environment, to optimize the performance of the organization and to clarify the relationship between these and the variables in the work environment. In this context, the objective of this dissertation was to analyze and evaluate the perception of the organizational in the crowded office of the Secretary of Education of the State of Pará (SEDUC-PA) servers. Through that, it searches sought to identify areas or focuses which should be implemented better strategies, aiming to increase the satisfaction and the motivation of the secretary workers. As a result, the rendering of work with quality to the users and helping in reaching organizational goals. Regarding the methodology, the research will have quantitative approach adopted to descriptive and exploratory. The cross-section survey ex post facto through field research between the months of April to June 2014 was conducted. Data collection was developed in the form of questionnaires, from the Organizational Climate Scale (ECO) authored by Martins and colleagues (2008), and was attended by 1.465 crowded servers situated SEDUC-PA/HEAD OFFICE (effective, commissioned and temporary workers). The data used was the quantitative using descriptive and multivariate techniques, especially exploratory factor analysis (EFA) statistics and cluster analysis (AA) from a survey of general information necessary to understand the organizational climate of SEDUC-PA/SEDE.

Keywords: Organizational Environment. Perception. Work Environment. Organizational Performance. (SEDUC-PA)/HEAD OFFICE.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Perfil dos servidores quanto ao tipo de vínculo com o órgão.....	53
Tabela 2 -	Perfil dos servidores quanto ao cargo.....	55
Tabela 3 -	Perfil dos servidores quanto ao órgão de origem.....	55
Tabela 4 -	Perfil dos servidores quanto ao gênero.....	55
Tabela 5 -	Perfil dos servidores quanto à faixa etária.....	56
Tabela 6 -	Perfil dos servidores quanto ao tempo de serviço na SEDUC-PA/SEDE.....	56
Tabela 7 -	Perfil dos servidores quanto ao tempo de exercício no cargo....	57
Tabela 8 -	Perfil dos servidores quanto à escolaridade.....	57
Tabela 9 -	Perfil dos servidores quanto à renda familiar.....	58
Tabela 10 -	Aspectos do clima organizacional do apoio da chefia e da organização.....	60
Tabela 11 -	Aspectos do clima organizacional das recompensas.....	62
Tabela 12 -	Aspectos do clima organizacional do conforto físico.....	63
Tabela 13 -	Aspectos do clima organizacional do controle e pressão.....	65
Tabela 14 -	Aspectos do clima organizacional da coesão entre colegas.....	66
Tabela 15 -	Média e desvio padrão das dimensões do clima organizacional.....	67
Tabela 16 -	Avaliação geral espontânea na escala de 0 a 10 quanto à avaliação do clima organizacional.....	68
Tabela 17 -	Recomendaria trabalhar na SEDUC-PA/SEDE.....	68
Tabela 18 -	Características e denominações dos fatores.....	69
Tabela 19 -	Variáveis, cargas fatoriais e comunalidade do fator apoio da chefia.....	71
Tabela 20 -	Variáveis que formaram o fator recompensas.....	72
Tabela 21 -	Variáveis que formaram o fator conforto físico.....	73
Tabela 22 -	Variáveis que formaram o fator participação.....	74
Tabela 23 -	Teste One-Way ANOVA nos agrupamentos.....	75
Tabela 24 -	Característica dos agrupamentos.....	75

LISTA DE SIGLAS

AA	Análise de Agrupamento
ABEP	Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa
ACP	Análise dos Componentes Principais
AFE	Análise Fatorial Exploratória
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DNT	Departamento Nacional do Trabalho
ECO	Escala de Clima Organizacional
FUAM	Fundação Alfredo da Matta
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
HUPAA	Hospital Universitário Professor Alberto Nunes
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MEC	Ministério da Educação
MTIC	Ministério do Trabalho, da Indústria e do Comércio
NPM	New Public Management
SEDUC/PA	Secretaria de Estado de Educação do Estado do Pará
SEMOPI	Secretaria Municipal de Obras Públicas e Infraestrutura
SMEP	Secretaria Municipal de Educação do Espírito Santo

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	Problemática.....	16
1.2	Objetivos.....	20
1.2.1	Objetivo geral.....	20
1.2.2	Objetivos específicos.....	20
1.3	Delimitação do estudo.....	21
1.4	Justificativa.....	22
1.5	Organização da dissertação.....	24
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	25
2.1	A gestão de pessoas no âmbito da administração pública: características e desafios.....	25
2.1.1	Início e evolução da gestão de pessoas no serviço público brasileiro.....	25
2.1.2	Importância da gestão de pessoas para o serviço público.....	27
2.1.3	O Momento Atual e as Tendências.....	30
2.2	O clima organizacional.....	32
2.2.1	Definições e primeiros estudos.....	32
2.2.2	Estudos de clima organizacional no serviço público.....	38
2.2.3	Clima e cultura organizacional: duas faces do mesmo constructo.....	40
2.2.4	Clima Organizacional, motivação, absenteísmo, mudança e resultados organizacionais.....	42
2.2.5	A pesquisa de clima.....	43
3	METODOLOGIA.....	46
3.1	Classificação da pesquisa.....	47
3.2	Procedimentos metodológicos.....	48
4	APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	53
4.1	Análise descritiva.....	53
4.1.1	Perfil dos servidores.....	53

4.1.2	Avaliação das dimensões.....	58
4.1.2.1	<i>Apoio da chefia e da organização.....</i>	58
4.1.2.2	<i>Recompensas.....</i>	61
4.1.2.3	<i>Conforto Físico.....</i>	62
4.1.2.4	<i>Controle e pressão Organizacional.....</i>	64
4.1.2.5	<i>Coesão entre colegas.....</i>	65
4.1.2.6	<i>Avaliação geral.....</i>	66
4.2	Análise fatorial.....	68
4.3	Análise de agrupamentos.....	74
5	CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS.....	78
5.1	Conclusões.....	78
5.2	Recomendações.....	81
5.3	Limitações.....	83
5.4	Sugestões para pesquisas futuras.....	84
	REFERÊNCIAS.....	85
	APÊNDICES.....	96
	ANEXO.....	103

1 INTRODUÇÃO

De um modo geral, há um consenso na sociedade brasileira que a educação pública no Brasil é de baixa qualidade. De tempos em tempos, novos programas e projetos educacionais surgem com a proposta de melhorar a educação pública, porém até o momento, estes não conseguiram superar definitivamente essa questão colocando o país em desigualdade aos níveis internacionais. Assim, a qualidade da educação que é um direito do cidadão ainda precisa ser conquistada (GUSMÃO, 2010; DOURADO; OLIVEIRA, 2009; TEDESCO; REBELATTO, 2013).

Esse cenário ocorre, especialmente, na região Amazônica onde os investimentos sociais não têm sido priorizados nas agendas políticas e governos que se sucedem, resultado de um modelo de desenvolvimento econômico e social até, então centrado, prioritariamente, nas regiões sul e sudeste no Brasil (ARAÚJO et al., 2008).

De acordo com os resultados apresentados no Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) do ano de 2013, nos últimos 20 anos o Brasil avançou em termos de desenvolvimento, todavia a educação atuou como limitador desse processo. O índice da educação foi o mais baixo em relação aos outros que integram o IDHM – saúde e renda. Entre os 50 municípios com pior IDHM no Brasil, todos são do Norte e do Nordeste, assumindo a última colocação o município de Melgaço no Estado do Pará. Em geral, o Estado do Pará como um todo ficou classificado como o segundo pior Estado do Brasil no IDH para Educação, à frente apenas do Estado de Alagoas (G1 - PA; 2013).

O IDH educação indica que a qualidade do ensino público no Estado do Pará precisa de um amplo ajuste estrutural e político para se adequar aos modelos gerenciais do mundo contemporâneo. Felizmente, hoje, a qualidade da educação pública no Brasil e no Pará é uma preocupação nos diversos níveis de governo (federal, estadual e municipal), acadêmicos e a população, em geral, insatisfeita com a qualidade dos serviços públicos.

O governo se manifesta através da implementação de novas propostas de reformas administrativas na educação, os pesquisadores contribuem através de novos estudos sobre métodos de gestão, e a população cada vez mais consciente e exigente reivindica pela qualidade e pelos direitos de maior participação nos

assuntos públicos. Todos esses atores sociais estão em busca por uma nova gestão pública para a educação, que procure priorizar uma melhor prestação dos serviços ao cidadão, como também o incremento de sua participação na gestão, fato que tem sido o alvo a ser alcançado pelo Estado moderno (DOURADO; OLIVEIRA, 2009).

Nesse contexto, os estudos relacionados com pessoas nas organizações públicas apresentam-se como estratégico, pois é através delas que são alcançados os objetivos do Estado (GEMELLI; FILIPPIM, 2010). Nessa conjuntura, insere-se a Secretaria de Educação do Estado do Pará (SEDUC-PA) como instituição responsável pela implementação das políticas de educação no Estado. Compreender o clima organizacional na secretaria pode elucidar aspectos internos que estejam prejudicando a atuação dessa secretaria na busca por seus objetivos.

Nota-se que a administração pública brasileira vem implementando uma reforma administrativa, sobretudo em termos de renovação dos métodos de gestão que se originou com o *new public management*, iniciado no Brasil na década de 1990. Muitos temas relacionados à importância do desempenho do servidor público na estrutura administrativa foram observados desde então, no entanto, apesar do crescimento, ainda são poucos os estudos que se fundamentam no clima organizacional na esfera pública (MÓL et al., 2010).

A importância da pesquisa acerca do clima organizacional é reconhecer que as pessoas são responsáveis pela implementação das políticas públicas, portanto, promover um clima favorável, além de respeitar a cidadania dos servidores públicos contribui para melhorar a performance dos serviços públicos (GEMELLI; FILIPPIM, 2010). Assim, este estudo insere-se na esfera pública por seu objeto de estudo, a Secretaria de Estado de Educação do Estado do Pará/Sede e no campo das ciências sociais aplicadas por sua sustentação teórica em gestão de pessoas.

Ao longo das últimas décadas, a sociedade moderna vivenciou cenários de profundas e constantes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas. Esses fatos exigiram das organizações públicas maior capacidade de antever a mudança, perceber seus resultados e adaptar-se às novas realidades. Isso é necessário, porque as organizações públicas como qualquer sistema aberto estão sujeitas a mudanças oriundas do ambiente que, evidentemente, afetarão o seu desempenho, ora de maneira positiva, ora negativa. Dependendo dos fenômenos e das forças e fraquezas organizacionais. Desta forma, o grande desafio das

organizações públicas é, além de conseguir agir e adaptar-se às mudanças, talvez antecipá-las (MOTA; SILVA; PORTO, 2008).

Para enfrentar os desafios dessa ordem, a administração pública brasileira, em 1995, iniciou o processo de reforma do aparelho do Estado aos moldes da nova abordagem da Administração Pública. Esse processo de transformação e, consequente modernização da gestão pública, impõe ao Estado a necessidade de rever suas políticas, funções e, especialmente, mecanismos de gestão (COSTA, 2012).

Os pressupostos do novo modelo organizacional para o setor público refletiram a ênfase na gestão de recursos humanos e na adoção de estilos gerenciais mais democráticos e participativos que desenvolvam as competências, e satisfação das necessidades dos servidores nas organizações (MENEZES, 2002).

Nesse contexto, insere-se a pesquisa de clima organizacional como um método que permite identificar um conjunto de percepções dos servidores públicos em relação às variáveis organizacionais, que podem afetar as suas atitudes, bem como a forma como se relacionam e desempenham suas atividades. Verificar a maneira como as pessoas percebem suas condições de trabalho possibilita a definição de melhores estratégias de atuação da Gerência de Pessoas visando uma maior integração do indivíduo na organização e facilitando ações conjuntas na busca pelos objetivos organizacionais (MOTA; SILVA; PORTO, 2008; SOUZA 1980).

Baseado no exposto, esse estudo realizou pesquisa do clima organizacional na SEDUC-PA mais especificamente na sua sede, de onde emanam as principais decisões administrativas, e assim permitir analisar e avaliar os fatores que afetam a percepção dos servidores em relação ao seu ambiente de trabalho, a fim de subsidiar sugestões de ações que resultem em melhor ambiente de trabalho na SEDUC-PA/SEDE.

1.1 Problemática

A partir do ano de 2014, a SEDUC-PA/SEDE tem o objetivo realizar várias ações educacionais com o intuito de alcançar uma educação de maior qualidade no Estado, mais transparente, justa e efetiva, a exemplo, o Pacto pela Educação do Pará lançado no ano de 2013 pelo Governo do Estado do Pará com o apoio dos investimentos do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), também conta

com a integração de diferentes setores e níveis de governo, da comunidade escolar, da sociedade civil organizada, da iniciativa privada e de organismos internacionais, com o objetivo de promover a melhoria da qualidade da educação no Pará. Todas as ações educacionais a partir do ano de 2014 até o final de 2017 serão pautadas com base nesse programa (PARÁ, 2014).

As ações do Pacto pela Educação do Pará buscam alcançar os seguintes resultados: alunos do ensino fundamental e médio com desempenho melhorado; habilidades e competências dos profissionais de educação fortalecidas; rede física das escolas públicas adequadas e com recursos didático-pedagógicos disponíveis e coerentes com o Plano Político Pedagógico (PPP); Gestão da SEDUC e das escolas aprimorada; comunidade escolar, governos e sociedade envolvidos, e contribuindo para a melhoria dos resultados educacionais; e tecnologia da informação utilizada para a melhoria da prática docente e da gestão escolar, e para a mobilização da comunidade escolar e da sociedade (PARÁ, 2014).

Através do programa “Pacto pela Educação do Pará”, a meta do governo do Estado do Pará é aumentar em 30% o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) em todos os níveis educacionais: Ensino Fundamental I e II, e o Ensino Médio, em um período de 5 anos (PARÁ, 2014).

Diante dessas propostas educacionais audaciosas, a secretaria de educação precisa contar com um corpo funcional comprometido para atingir os objetivos organizacionais desses novos planos de ação em vigor desde o ano de 2013, contudo para isso é necessário um ambiente de trabalho produtivo, que propicie ações conjuntas e engajamento dos servidores.

Todavia, esse não é o perfil percebido, atualmente, entre muitos servidores da secretaria. Quase todos os anos a mídia divulga a insatisfação dos servidores da educação – desde o nível operacional até o nível superior – em relação às condições do ambiente de trabalho. A última greve no ano de 2013, apesar de ter chegado ao fim, nenhuma providência foi tomada e as promessas não foram cumpridas (O LIBERAL, 2013).

Além disso, outros fatores podem influenciar negativamente os resultados dessas ações afetando os padrões de qualidade e produtividade da organização, tais como: o absenteísmo, condições no ambiente de trabalho que podem prejudicar a saúde física e mental dos servidores, o stress laboral, a baixa produtividade e

desempenho no trabalho, a falta de comprometimento com sua organização, e etc. (MACIEL; SÁ, 2007).

Essa é uma situação preocupante para a educação do Estado do Pará, uma vez que, a participação plena e comprometimento dos servidores são importantes para o alcance dos objetivos organizacionais. Ademais, essa é uma oportunidade de aplicar na prática todo o conhecimento adquirido e habilidade desenvolvida no âmbito acadêmico e profissional visando proporcionar para o órgão público estudado um futuro com mudanças significativas.

As pessoas desempenham um papel fundamental na relação com as organizações, em que exercem suas funções profissionais. De um lado, cabe a organização cumprir o seu papel de fornecer oportunidades de carreira aos profissionais e um ambiente de trabalho estimulador, e de outro lado, cabe aos profissionais desempenhar suas funções com competência e oferecer resultados positivos para as organizações e para a sociedade (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010).

Contudo, nem sempre isso acontece em muitas organizações sejam elas públicas ou privadas, nas quais predominam profissionais insatisfeitos com as condições de trabalho que são submetidos diariamente e, isso acaba prejudicando a forma como são oferecidos os produtos e serviços. Esse aspecto prejudica o desempenho das organizações (MACIEL; SÁ, 2007).

De acordo com dados do IDEB do ano de 2013, a área da educação pública no Estado do Pará não tem alcançado os índices esperados em comparações com outros estados brasileiros. O principal indicador que mensura o nível de educação básica dos estados brasileiros é divulgado anualmente através do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) (G1 - PA, 2013).

O IDEB de 2011, divulgado em 2012, mostra que o Estado do Pará está abaixo da média da região norte e teve diminuição expressiva na avaliação do Ensino Médio. Além disso, dados do Ministério da Educação (MEC) apontam que o Estado do Pará está longe de atingir a meta nacional (G1- PA, 2014).

É indiscutível a importância da educação para o crescimento e desenvolvimento econômico, compreender esse aspecto é antes de tudo vislumbrar um melhor futuro do estado e do país. No entanto, além disso, a educação é um direito social de cidadania e dever do Estado, não apenas como produtora de capital humano, mas de direito de desenvolvimento humano, que transcende a política

econômica e tem papel estratégico para a garantia dos direitos humanos sociais, culturais e ambientais na nossa sociedade contemporânea (CURY, 2002).

Diante desse cenário da educação no Estado do Pará, surgem algumas perguntas necessárias ao entendimento da operacionalização das políticas públicas da educação: o órgão central da SEDUC-PA/SEDE apresenta um ambiente que seja estimulador e propício a ações integradas para as implementações das políticas de educação? Como os servidores desse órgão percebem aspectos relacionados ao seu trabalho? O ambiente físico favorece a atuação dos profissionais? Os salários e benefícios são suficientes para atrair os melhores profissionais?

Compreender esses aspectos é estudar uma das dimensões que influenciam na gestão da educação no Estado, que é materializado pela ação de pessoas. A forma como os servidores percebem seu ambiente de trabalho pode contribuir para sua motivação, satisfação com o trabalho, relações com as lideranças, entre outros aspectos, e com isso ser um agente capaz de promover ações conjuntas e a formação de equipes, que resultará em melhores resultados para a implementação das políticas públicas (GIL, 2007).

Considerando o exposto acima, esta pesquisa busca refletir quanto à importância da gestão de pessoas no setor público, mais especificamente, quanto ao clima organizacional na SEDUC-PA/SEDE estabelecido a partir da premissa que as pessoas são fator chave para o alcance dos objetivos organizacionais e a própria sustentação e crescimento da organização no contexto de mudança.

Isso ocorre pela consciência que são as pessoas que implementam as estratégias organizacionais e buscam os resultados desejados e que sua atuação constitui um elemento essencial no sucesso das organizações. São as pessoas, portanto, a fonte criadora e o elemento crítico no processo de construção e crescimento das organizações. Por esse motivo, a gestão estratégica do serviço público deve buscar a compreensão do perfil dos seus profissionais e como estes percebem suas condições de trabalho, para desenvolver e aperfeiçoar as suas competências alinhando-as às competências necessárias ao desenvolvimento organizacional, respeitando os limites e valores pessoais no ambiente de trabalho (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Diante desse desafio, identificar o clima organizacional na SEDUC-PA/SEDE permitirá aos gestores o melhor delineamento das diretrizes estratégicas necessárias à concretização de requisitos que garantam a melhoria nas condições

de trabalho para a obtenção da qualidade dos serviços públicos. Para tanto, essa ferramenta de gestão pode ser útil para verificar, inicialmente, como os servidores percebem aspectos como ambiente físico de trabalho, relações com os seus colegas e chefia, recompensa, entre outras que são apresentadas ao longo deste trabalho.

Esse instrumento serve como diagnóstico para a promoção das melhorias nas relações de trabalho – servidor e órgão público, independente do tamanho ou complexidade da organização e baseia-se nas percepções dos indivíduos acerca de determinados fatores relacionados ao ambiente de trabalho.

Diante dessas considerações, surge o questionamento que esta pesquisa pretende responder: Qual é a qualidade do clima organizacional percebido pelos servidores da SEDUC-PA/SEDE?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar e avaliar a percepção do clima organizacional dos servidores da Secretaria de Educação do Estado do Pará (SEDUC-PA)/SEDE. Desta forma, busca identificar áreas ou focos nos quais devam ser implementadas melhorias, visando aumentar a satisfação e a motivação dos servidores da secretaria e, conseqüentemente, a prestação de serviços com qualidade para os usuários e favorecimento da obtenção dos objetivos organizacionais.

1.2.2 Objetivos específicos

a) Identificar os fatores do clima organizacional que afetam a atual percepção dos servidores em relação ao órgão; e

b) Propor ações estratégicas objetivando a melhoria dos aspectos desfavoráveis e manutenção dos pontos positivos diagnosticados no clima organizacional.

1.3 Delimitação do estudo

Entre as inúmeras variáveis que podem ser abordadas na área de gestão de pessoas, o presente estudo consiste em analisar e avaliar o clima organizacional através da percepção manifestada pelos servidores da SEDUC-PA/SEDE sobre o ambiente de trabalho. Nessa pesquisa serão consideradas as políticas e as práticas de gestão de pessoas vigentes na secretaria.

São diversas as variáveis que poderão afetar de maneira positiva ou negativa a percepção das pessoas em relação ao seu ambiente de trabalho, pela qual a organização obtém ou não êxito em suas atividades (SANTOS et al., 2010). Neste trabalho serão consideradas aquelas que influenciam no clima organizacional dos servidores da SEDUC-PA/SEDE.

O clima organizacional se manifesta a partir de um conjunto de constructos como a cultura organizacional que é composta por um conjunto de valores, crenças, estilos de trabalho e relacionamentos, que permitem à organização um modo particular de ser, diferenciando-a de outras organizações. Esses aspectos influenciam o comportamento de todos os indivíduos e grupos da organização, impactando o cotidiano da organização através das decisões, as formas de recompensas, o relacionamento, o processo de comunicação, dentre outros (LUZ, 2012).

Outro constructo que tem relação com o clima organizacional é a motivação no trabalho, que se manifesta de maneira distinta em cada servidor, gerando diversos padrões de comportamento no ambiente organizacional. Porém a causa desse comportamento é o mesmo para todos. Envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissionais evidenciados através do exercício das atividades profissionais do dia a dia. É a força interna que sustenta as ações do ser humano (COSTA; TANIGUCHI, 2009).

A Liderança também tem relação com o clima das organizações públicas. A liderança é um aspecto de poder e possui grande influência sobre seus subordinados, já que influencia as expectativas e a motivação destes, pois controlam as recompensas, definem as estruturas e as regras de trabalho, estabelecem os padrões de desempenho e estabelecem as regras informais no trabalho. Uma das maneiras de realizar mudanças no clima organizacional é através da mudança na maneira de atuação dos superiores das organizações (RODRIGUES, 2013).

A forma que os constructos, satisfação no trabalho e o clima organizacional, relacionam-se influenciam, diretamente, o vínculo que o servidor estabelece com suas atividades e seu ambiente de trabalho. A satisfação no trabalho é um sentimento positivo que decorre da avaliação que o servidor faz em relação ao seu ambiente laboral, na medida que este trabalho atende às suas necessidades pessoais (RUEDA; SANTOS; LIMA, 2012).

Segundo Rodrigues (2013), a cultura, a motivação, a liderança, a satisfação e outros constructos possuem relação com o clima das organizações públicas, entretanto, essa pesquisa assume um caráter descritivo ao investigar as variáveis diretamente observáveis, que são capazes de influenciar na formação do clima organizacional.

Assim a principal contribuição desse trabalho é compreender o estado do clima organizacional através do diagnóstico de forma aplicada por meio da mensuração das variáveis, para fundamentar planos de ações visando à melhoria do clima da secretaria. Com isso, busca estimular a área de gestão de pessoas a disseminar a aplicabilidade desse instrumento de gestão em toda a rede estadual de educação, de forma contínua.

1.4 Justificativa

A pesquisa de clima para a SEDUC-PA/SEDE é importante, porque faz parte da missão da área de gestão de pessoas proporcionar um bom clima organizacional produtivo para os servidores e para a instituição. Portanto, a pesquisa pode contribuir com subsídios para a área de gestão de pessoas. Ao compreender o clima na secretaria as ações podem ser melhor direcionadas, além de sensibilizar a alta administração dos anseios e avaliações dos servidores quanto ao ambiente de trabalho.

Outra razão, é que a pesquisa de clima traz a oportunidade de realizar melhorias contínuas e expressivas no ambiente, proporcionando um bom relacionamento entre as pessoas, o compromisso com os objetivos organizacionais favorecendo o desempenho individual no trabalho, dentre outros aspectos favoráveis. Isso ocorre, porque esse instrumento permite identificar os fatores que percepção das pessoas no trabalho e propõe soluções para tais.

Também a pesquisa de clima ajuda no engajamento dos servidores com o seu trabalho para que alcancem um melhor desempenho organizacional, uma vez que o desempenho das pessoas é afetado pela forma como elas percebem suas condições de trabalho. Assim, cada servidor é o resultado das competências individuais no trabalho e da motivação que os impulsionam para realizar uma atividade.

A pesquisa de clima mostra-se oportuna para a SEDUC-PA/SEDE, porque observa-se no cotidiano da secretaria, a insatisfação dos servidores com suas condições de trabalho. Como exemplo, têm-se as greves e as paralisações dos servidores públicos da educação divulgados constantemente pela mídia (O LIBERAL, 2013). Dependendo do tipo de relacionamento – bom ou ruim – que os servidores mantêm com a organização afetam proporcionalmente os objetivos organizacionais da secretaria.

A pesquisa de clima é viável na SEDUC-PA/SEDE, pela mudança de secretário, e este permitiu a realização da pesquisa de clima junto aos servidores lotados na sede da SEDUC-PA. Essa atitude demonstra interesse por parte do secretário na aplicação desse instrumento de diagnóstico com vista a melhorias no clima organizacional da secretaria.

O interesse em estudar o clima organizacional reside na possibilidade de avançar em novos estudos sobre o tema, especialmente, por estimular a discussão, o debate e a pesquisa no âmbito da gestão de pessoas nos órgãos públicos não, somente nos aspectos teóricos, mas principalmente, aplicados desse instrumento de gestão.

Apesar desta pesquisa contribuir para a gestão da secretaria, outro fator, justificável é o aspecto inovador que esse estudo proporcionou para essa organização que até, então, não aplicou ferramentas de gestão que permitem analisar e avaliar a percepção dos servidores em relação as suas condições de trabalho, a fim de propor ações corretivas e preventivas para os fatores negativos e a manutenção dos aspectos positivos que contribuam para um bom clima organizacional.

As contribuições dessa pesquisa também podem ser direcionadas à comunidade acadêmica, à administração pública, aos gestores, a outros órgãos públicos e à sociedade em geral, que se beneficiam dos serviços públicos. Com relação às limitações, destaca-se o fato desta pesquisa constituir-se como um

estudo único pelas características peculiares de cada organização fato que não permite a comparações diretas com outras secretarias estaduais, principalmente pelas diferenças de estruturas e outras peculiaridades da gestão.

1. 5 Organização da dissertação

Esta dissertação está dividida em cinco seções, além da parte introdutória. A segunda seção, intitulada como revisão da literatura reúne as principais abordagens teóricas clássicas e contemporâneas sobre clima organizacional para compreender a importância da aplicação da pesquisa de clima em organizações públicas. Assim, esse entendimento torna-se necessário a fim de compreender a atual realidade vivenciada pelos servidores da SEDUC-PA/SEDE no ambiente de trabalho, como também mostra ser uma proposta eficiente, eficaz e efetivo para a secretaria atingir os seus fins.

Essa seção inicia-se abordando sobre o início e a evolução da gestão de pessoas no serviço público brasileiro, até o momento atual, e as suas principais tendências. Em seguida, destaca-se a importância da gestão de pessoas no serviço público.

Por fim, serão abordados as principais definições e os primeiros estudos sobre o clima organizacional. Também, há exemplos de aplicação de pesquisa de clima em diversas organizações públicas, a relação de clima e cultura organizacional, e pesquisa de clima.

A terceira seção trata da metodologia de pesquisa onde será apresentada a classificação da pesquisa, os procedimentos metodológicos e o tratamento dos dados. A quarta seção apresentará os resultados da pesquisa a partir das técnicas estatísticas adotada no estudo, tais como a análise descritiva, análise fatorial exploratória (AFE) e análise de agrupamentos (AA). Finalmente, a quinta seção abordará a conclusão, as recomendações, as limitações e as sugestões para pesquisas futuras.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O objetivo dessa seção é apresentar os estudos sobre clima organizacional, visto que a abordagem desse tema mostra-se necessária para a identificação e caracterização de fatores influenciadores no comportamento, nos relacionamentos e no desempenho das atividades dos membros de uma organização. A estrutura da seção inicia com as características e desafios atuais da gestão de pessoas no âmbito da administração pública e, posteriormente, aborda os estudos de clima organizacional. Essa ordem foi escolhida para possibilitar a compreensão da importância da aplicação da pesquisa de clima em organizações públicas brasileiras, em especial na SEDUC – PA/SEDE, objeto desta pesquisa.

2.1 A gestão de pessoas no âmbito da administração pública: características e desafios

As organizações públicas precisam de um modelo de gestão de pessoas que predomine na sua essência, a valorização humana como estratégia para alcançar os seus fins organizacionais. Para esse entendimento, neste capítulo, serão abordados temas relacionados com os desafios e as tendências atuais da gestão de pessoas no novo contexto da administração pública no Brasil.

2.1.1 Início e evolução da gestão de pessoas no serviço público brasileiro

O contexto histórico da gestão de pessoas na administração pública brasileira pode ser dividida em quatro períodos: até 1930; de 1930 a 1950; de 1950 a 1964; e o pós 1990. Antes de 1930, a área de gestão de pessoas se preocupava em fiscalizar os resultados obtidos através do trabalho das pessoas na organização e a compensação do desempenho alcançado. Nesse período, não havia legislação trabalhista no que tange às obrigações das organizações e, as pessoas eram consideradas como custo. Esse período é classificado como a primeira fase ou Fase Contábil (ALVES, 1995; ALMEIDA, 2012; MILENCHION, 2006).

De 1930 a 1950, iniciou a gestão legalista e burocrática de pessoas, quando houve a criação da lei trabalhista da era Getulista, através da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Surgem, então, os direitos dos servidores e a preocupação das

organizações em cumprir essas lei. Surge, ainda, a função de chefe de pessoal cuja atribuição é ter entendimento sobre legislação trabalhista e manter registros legais exigidos. Esse período ficou conhecido como segunda fase ou Fase Legal (ALVES, 1995; VASCONCELOS, 2011).

Nesse período, foram criados concursos públicos e os primeiros indícios da implantação de planos de cargos e carreiras para o serviço público com base meritocrática, como também houve a criação de órgãos para atuarem em diversos setores, normas e estatutos. Também foi fundado o Ministério do Trabalho, da Indústria e do Comércio (MTIC) e do Departamento Nacional do Trabalho (DNT); a preocupação com a profissionalização e a capacitação de pessoal, dentre outras, porém a administração de pessoal focava atividades burocráticas e disciplinares (OLIVEIRA, 2007).

No Brasil, a administração de pessoal passou a ser mais organizada em 1936, com a criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil. Já no ano de 1938, transformou-se em Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) até 1986. A função do DASP era organizar as atividades de orçamento, documentação, material e pessoal (GOMES, 1996).

Os anos entre 1950 e 1964, caracterizam a implantação no Brasil do Modelo Americano de Gestão de Pessoas marcado pela força das indústrias automobilísticas e a entrada de multinacionais no País. Foi nessa fase que a área de recursos humanos passou ter maior abrangência através da realização de serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho. Esse período ficou conhecido como a terceira fase ou Fase Tecnista (ALVES, 1995).

Até o ano de 1964 não foram permitidos maiores avanços na área de gestão de pessoas em decorrência do poder exercido pelo Ministério do Trabalho sobre os servidores, no qual o estilo de negociação seguia basicamente os moldes de uma típica relação ganha-perde. Após essa fase, ocorreu maior valorização dos profissionais de recursos humanos muito em função do período de crescimento econômico observado no país, e da transformação de procedimentos burocráticos em humanísticos, focados nos servidores e em suas relações sindicais e sociais (GOMES, 1996).

Nos anos entre 1965 e 1985, ocorreu uma fase marcada por relações trabalhistas tensas e pela ditadura militar, período em que se intensificaram as ações dos movimentos sindicais no Brasil. Nessa fase, o gerente de relações industriais ou gerente de pessoal passou a ser chamado de gerente de recursos humanos. O período marca, também, o momento em que emergiram no país novas teorias e técnicas gerenciais como a gestão participativa, o planejamento estratégico e o controle total de qualidade. Esse período ficou conhecido como a quarta fase ou a fase administrativa (ALMEIDA, 2012; VASCONCELOS, 2011).

A partir do ano de 1985 até a época atual, a posição de gestão de pessoas deixa de gerenciar no nível tático para assumir uma posição de diretoria no nível estratégico. Marca, assim, o início da fase da Gestão de Pessoas, da Gestão de Talentos, da Gestão do Capital Humano, expressões utilizadas para designar o processo de gerir pessoas nas organizações modernas, inclusive na Gestão Pública, que adotou a administração gerencial, cujo objetivo básico é melhorar a qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Esse período ficou conhecido como a quinta fase ou Fase Estratégica (OLIVEIRA, 2007).

Com essa evolução, houve a necessidade de desenvolver novas habilidades na área de gestão de pessoas, principalmente, devido às mudanças internas e externas que influenciam as organizações públicas. A globalização, a informatização, a instabilidade financeira, a concorrência interna e externa, a complexidade legislativa, a pressão da sociedade, agregados à metas apresentadas através de planejamentos estratégicos das organizações públicas, impuseram aos gestores de pessoas, além dos conhecimentos técnicos típicos do cargo, uma nova visão administrativa e novos métodos de trabalho (ALVES, 1995).

2.1. 2 Importância da gestão de pessoas para o serviço público

Para Schikmann (2010), em muitas organizações públicas brasileiras a preocupação principal da área de gestão de pessoas ainda está relacionada às atividades de folha de pagamento de pessoal, benefícios da aposentadoria e afins. No entanto, atualmente, o papel principal da área de gestão de pessoas tem outro significado, de cunho mais moderno, condizente com o atual contexto que se insere a administração pública no Brasil.

A concepção moderna da área de gestão de pessoas compreende a atuação das pessoas como cooperadoras e parceiras da organização. Ou seja, de acordo com essa perspectiva, administrar é, em princípio, gerir junto com as pessoas (GIL, 2009). Para compreensão dessa dimensão é importante contextualizar esse argumento partindo do entendimento de que os objetivos organizacionais são alcançados através das pessoas. Entretanto, os servidores somente serão verdadeiramente produtivos, só colocarão seus melhores talentos, seu interesse, sua criatividade e seu comprometimento a favor do serviço quando se sentirem contemplados em seus interesses e objetivos pessoais (FERREIRA, 2010).

Assim como os gestores públicos almejam alcançar os objetivos organizacionais e dependam das pessoas para alcançá-los, os servidores também possuem objetivos pessoais e muitas das vezes servem-se das organizações para atingi-los. Essa questão leva a compreensão que ambas as partes dependem uma da outra para alcançarem seus objetivos, e para isso é necessário haver uma parceria entre os servidores e a organização para mitigar os conflitos entre os interesses individuais e organizacionais. Assim, os servidores contribuem com a organização que em contrapartida oferecem incentivos (DUTRA, 2002).

Diante disso, as pessoas precisam ser vistas pelas organizações como um recurso estratégico que agrega valor e são capazes de produzir um diferencial real em busca da efetividade organizacional e não apenas como um recurso operacional que precisa se tornar mais eficiente, já que se constitui como imprescindível para o alcance de resultados (NÓBREGA; FERRUCCIO, 2002).

Nesse contexto, a área de gestão de pessoas tem como objetivo fundamental tornar a relação entre os membros da organização, representada pelos seus dirigentes e os servidores, a mais produtiva e o menos conflituosa possível. É por esse motivo que a área de gestão de pessoas estabelece um conjunto de políticas e práticas que possibilitem a conciliação de interesses entre ambas as partes (DUTRA, 2002).

O desenvolvimento de pessoas é o ponto crítico na gestão estratégica de pessoas, e isso se deve ao fato da dificuldade que muitas organizações públicas ainda têm em implementar novas atividades, mecanismos e instrumentos de ação e atuação, e não somente definir estratégias para a permanência das pessoas, mas para possibilitar os estímulos motivacionais capazes de levar esses servidores ao alcance dos objetivos organizacionais. Esses aspectos motivacionais não incluem

apenas vantagens financeiras, mas também vantagens éticas e psicológicas (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010).

Nesse sentido, o atual papel da Gestão de Pessoas não se limita apenas à manutenção das atividades ligadas a área, mas também ao desenvolvimento e aplicação de estratégias que permita o crescimento das pessoas nas organizações e, por sua vez, tornando-as melhores, mais eficientes e pró-ativas e assim permitam a melhoria na competitividade necessária à sobrevivência da organização. Desta forma, as pessoas passam a ser valorizadas por seus atos e realizações e não apenas pela descrição formal de suas funções ou atividades (GIMENES; FIORI, 2010).

Portanto, gerir pessoas, na atualidade, está além da administração de recursos humanos e seus obsoletos enfoques de controle, disciplina e a retribuição pelo esforço dos servidores por meio do recebimento do salário ao final do mês, ou simplesmente serem tratados como agentes passivos cujas atividades devem ser planejadas e controladas a partir das necessidades unilaterais das organizações. Contudo, está mais relacionado ao planejamento estratégico, a preocupação com o capital intelectual e com a contribuição das pessoas com os objetivos organizacionais, em outras palavras, as organizações passaram a administrar com as pessoas (NÓBREGA; FERRUCCIO, 2002).

Nesse contexto, as pessoas deixam de ser o problema e passam a ser a solução dos problemas. Deixam de ser um desafio para tornar-se uma vantagem. Deixam de ser o recurso organizacional mais importante para se tornar o parceiro principal da organização. Passam a ser de fato um diferencial complexo para as organizações (DUTRA, 2002).

Em vista disso, o modelo tradicional de recursos humanos tornou-se inadequado e ultrapassado às necessidades atuais da administração e, principalmente dos administrados, já o cenário atual denota, segundo Costa e Taniguchi (2009, p.19), “o caráter subjetivo do indivíduo dentro da organização, não o mostra apenas como parte do processo, mas como pessoa: um ser complexo, mutável, criativo e fantástico.”

Assim, a gestão de pessoas evolui de um modelo tradicional para um modelo estratégico de comprometimento e parcerias. Assumindo dessa maneira um estilo mais aberto, flexível e participativo, que proporciona oportunidades de crescimento individual e organizacional.

Por fim, o desafio passa a ser a inserção estratégica das pessoas nas estruturas e nos processos decisórios organizacionais, em uma administração pública resistente e apegada a métodos tradicionais de gestão. Mas, para isso, segundo Gemelli e Filippim (2010), deverá ocorrer à superação de uma cultura administrativa que ainda não valoriza e nem proporciona a devida importância à área de gestão de pessoas esquecendo que essa área serve como elo entre as pessoas e a organização.

2.1.3 O Momento Atual e as Tendências

Atualmente, a área de gestão de pessoas no setor público brasileiro busca comparar suas formas de gerir as pessoas às adotadas no setor privado, adaptando essas técnicas à realidade do órgão público. Em essência o processo de gerir pessoas em uma organização do setor público ou privado é praticamente a mesma, contudo o que diferencia esses setores é a função social, a cultura organizacional, a legislação específica diferenciada de cada uma, as normas internas, as regras e as tradições peculiares a essas organizações (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Portanto, o desafio da moderna gestão de pessoas do setor público assim como as empresas do setor privado é proporcionar para a organização pessoas bem qualificadas, comprometidas, motivadas e leais ao trabalho, contribuindo para uma cultura de alto desempenho e que atuem conforme as diretrizes definidas pela organização. Com isso, devem estimular o envolvimento e o desenvolvimento das pessoas nas organizações (CRUZ, 2010).

Para tanto, evidencia-se a necessidade de implementar a gestão estratégica de pessoas, e isso significa em essência, satisfazer as reais necessidades dos servidores ao promover ações de desenvolvimento pessoal contínuo, que elevem ao máximo a performance dessas pessoas e, com isso disseminem pela organização seu conhecimento e habilidades (NASCIMENTO et al., 2012).

Essas atribuições revelam que a gestão de pessoas moderna deixou de se pautar por procedimentos mecânicos através de atividades rotineiras e passou a se vincular a políticas e práticas que incentivem o desempenho pessoal nas organizações públicas. Assim o reconhecimento do capital humano possibilita que o servidor obtenha uma identificação maior com a organização e, conseqüentemente, o comportamento de auto desempenho no trabalho. Com isso, a gestão de pessoas

busca tornar a organização e as pessoas parceiras através de um processo de compensação mútua (ANDRADE; SANTOS, 2004).

A gestão de pessoas busca formar servidores capacitados e motivados para realizar os objetivos organizacionais e atingir os resultados esperados. Em contrapartida, os servidores esperam que as organizações satisfaçam suas expectativas pessoais com a oferta de possibilidades de crescimento profissional e um ambiente agradável de trabalho (NASCIMENTO et al., 2012).

Se a organização valoriza seus servidores através de oportunidades para obter recompensas em função do esforço que realizam no ambiente de trabalho por meio de seus conhecimentos, habilidades e atitudes, os estímulos motivacionais oferecidos pelas organizações determinam o sucesso dos resultados organizacionais. Para tanto, as organizações precisam criar e manter um clima favorável capaz de promover bons relacionamentos entre organização e seus servidores e entre seus servidores entre si (NASCIMENTO et al., 2012; RIBEIRO, 2006).

Mas, para isso o gestor de pessoas deve possuir uma boa visão estratégica, capaz de avaliar e incorporar tendências, encontrar alternativas e acompanhar as mudanças no ambiente de trabalho, pois as pessoas dependem das organizações para sua subsistência e realização pessoal, sendo que uma não existe sem a outra. Logo, o modelo de gestão de pessoas das organizações públicas tenderá, cada vez mais, em pautar-se por valores, e não apenas por regras e papéis (GEMELLI; FILIPPIM, 2010).

Nesse contexto, nota-se que a administração pública brasileira vem implementando uma reforma administrativa, sobretudo em termos de renovação dos métodos de gestão para valorizar o servidor público no ambiente organizacional como estratégia para alcançar os objetivos organizacionais. Para tanto, os gestores precisam estar atentos ao desenvolvimento de um clima organizacional favorável pautado em uma cultura voltada à produtividade e qualidade, porém na maioria das vezes não é o que ocorre nas organizações públicas. Nesse momento, a pesquisa de clima torna-se um instrumento ideal para ajudar os gestores públicos em promover um clima favorável nas organizações públicas.

2.2 O clima organizacional

Considera-se que a organização, os servidores e a sociedade são beneficiados com um clima organizacional favorável. A recíproca também é verdadeira, ou seja, todos perdem com um clima organizacional desfavorável. Portanto, será discutido de que maneira a pesquisa de clima torna-se uma ferramenta útil e influenciadora para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas das organizações públicas, beneficiando não somente a organização e a sociedade, mas também os servidores públicos.

2.2.1 Definições e primeiros estudos

O estudo sobre clima organizacional surgiu nos Estados Unidos, no início da década de 1960, com o trabalho de Forehand e Gilmer (1964), Pelz e Andrews (1966) e Litwin e Stringer (1968). Os pesquisadores Forehand e Gilmer (1964) realizaram estudos sobre comportamento organizacional em uma época de grande movimento da administração chamado de Comportamentalismo. Esse movimento preocupava-se em encontrar formas de humanização do trabalho com as melhorias da produção buscando, principalmente, na psicologia as ferramentas necessárias para alcançar esse objetivo. Os pesquisadores Forehand e Gilmer (1964) levantaram alguns conceitos e indicadores iniciais do clima organizacional a partir de estudos sobre comportamento individual na Psicologia (KELLER; AGUIAR, 2004).

Em 1960, Litwin e Stringer (1968) aproveitaram esses estudos e realizaram experiências em três diferentes companhias americanas nas quais os dirigentes atuavam de acordo com a teoria da motivação humana de McClelland (1961) (realização, afiliação e poder). Foi verificado que o grau de satisfação e desempenho no trabalho era diferente em cada uma das organizações. Esses resultados ajudaram a disseminar os estudos sobre clima organizacional entre as empresas norte americana e auxiliaram outros estudos na época (BISPO, 2006).

No Brasil, os primeiros estudos sobre clima organizacional iniciaram com Saldanha (1974) que estudou o clima tratando-o como uma atmosfera organizacional e por Souza (1977) que é considerada a autora brasileira pioneira nos estudos sobre clima organizacional. O conceito de clima proposto pela autora

tornou-se referência e é bastante referenciado na literatura nacional, sendo apresentado na maioria dos estudos nacionais sobre clima organizacional. A autora realizou diversos trabalhos em empresas privadas e órgãos públicos utilizando, principalmente, adaptações do modelo de Litwin e Stringer (1968) (BISPO, 2006; CRESPO; WECHSLER, 2005).

Souza (1982 apud KELLER; AGUIAR, 2004, p.103-104), menciona a importância da utilidade do estudo de clima nas organizações ao afirmar que “[...] fornecem um diagnóstico geral da empresa, bem como indicações de áreas carentes de uma atenção especial. Não basta ‘sentir’ que o clima está mau, é preciso identificar onde, porque e como agir para melhorá-lo”.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de grande valia para programas de desenvolvimento organizacional, uma vez que serve para identificar os pontos fortes e fracos das organizações em matéria de gestão pública e mostrar qual direção deve-se tomar para solucionar os problemas encontrados e, assim, possibilitar uma melhor integração e compatibilidade entre as metas individuais e organizacionais, e conseqüentemente um melhor desempenho, tanto do ponto de vista pessoal, quanto organizacional (GONZALEZ et al., 2011).

O clima organizacional pode ser definido como um conjunto de atributos específicos que caracteriza uma organização e reflete o modo como a organização lida com seus membros. Esses atributos que são momentâneos influenciam no comportamento dos indivíduos (KELLER; AGUIAR, 2004).

Também pode ser considerado como um conjunto de propriedades psicológicas mensuráveis do ambiente de trabalho, que são percebidas direta ou indiretamente pelos servidores (LUZ, 2003, 2012). Desta forma, o clima organizacional são as propriedades motivadoras e de satisfação no ambiente organizacional que afetam o comportamento dos servidores da organização (BALDUCCI; KANAANE, 2007).

Notoriamente, o comportamento das pessoas nas organizações é influenciado por diversas variáveis organizacionais difíceis de mensurar e extremamente mutáveis, é por isso que os gestores não devem desprezá-las, uma vez que podem afetar todo o processo organizacional. Essas variáveis estão relacionadas a atributos específicos da organização, como por exemplo, estilos de liderança, estruturas organizacionais, processos internos, comportamento entre colegas e na relação chefe e subordinado, salários pagos, dentre outros (SOUZA, 1980).

As pessoas formam em suas mentes a imagem que a organização representa para elas e, isso ocorre em decorrência da percepção que possuem da organização. Entretanto, nem todas as pessoas possuem a mesma percepção da organização, por isso, manifestam opiniões diferentes uma das outras sobre o mesmo assunto. As percepções individuais de clima são baseadas nos acontecimentos, condições, práticas e procedimentos que ocorrem e caracterizam o dia a dia de uma organização. Refletem, portanto, o estado de ânimo dos membros da organização por um determinado período de tempo (LUZ, 2003, 2012).

Conclui-se que a percepção de clima é algo particular de cada indivíduo e, isso poderá ter caráter positivo, ser satisfatório e desejável para alguns. Por outro lado, poderá ter caráter negativo, insatisfatório e indesejável para outros e, conseqüentemente, refletirá no comportamento organizacional. O clima pode ser considerado o elo entre as pessoas e a organização no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e diretrizes individuais que repercutem no coletivo (BENTO; DIAS, 2012).

Nesse viés, o clima demonstra como as necessidades dos servidores e da organização estão sendo atendidos pela gestão, sendo esse aspecto um importante indicador da eficácia organizacional em gestão de pessoas. Por fim, o clima organizacional contribui para moldar o comportamento dos indivíduos, através de procedimentos administrativos, participação nas decisões políticas e administrativas, recompensa e incentivos, influenciando de modo significativo nos fatores motivacionais dos servidores da organização (BERGAMINI; CODA, 1997).

Outro aspecto, é que o estudo de clima organizacional revela-se fundamental para a reestruturação organizacional, uma vez que auxilia na avaliação da imagem organizacional perante seus servidores, assim, como fundamenta as medidas para melhorá-la. Em síntese, apesar de muitas e diferentes abordagens dos diversos autores que pesquisaram sobre o clima organizacional (Quadro 1) pode-se destacar o que há de comum entre eles, ao considerarem que o clima organizacional afeta o comportamento dos indivíduos, sua motivação, o desempenho organizacional e a satisfação com o trabalho; trata-se de um conceito abrangente e global por se referir a inúmeras percepções através de um número limitado de dimensões; pode ser operacionalizado através de medidas objetivas e subjetivas; e refere-se a atributos da organização na visão dos seus participantes (SANTOS, 1999).

Tendo em vista que o clima organizacional materializa-se a partir do ambiente organizacional, o Quadro 1, apresenta as dimensões de análise de diversos autores que destacam as variáveis que influenciam o ambiente na organização:

Quadro 1- Fatores que influenciam o clima organizacional

MODELOS	DIMENSÕES CONSIDERADAS NA PESQUISA
Litwin e Stringer (1968)	Estrutura; responsabilidade; riscos; recompensas; calor e apoio, conflito.
Campbell e Stanley (1970)	Autonomia individual; Grau de estrutura; orientação para recompensa; consideração, calor e apoio.
La Follete e Sims (1975)	Grau efetivo em relação a outras pessoas da organização; grau efetivo em relação à supervisão e/ou à organização; clareza das políticas e promoções; pressões no trabalho e padrões; comunicação aberta e ascendente; risco na tomada de decisão.
Schneider (1975)	Suporte administrativo; estrutura administrativa; preocupação com novos servidores; independência dos servidores; conflitos internos; satisfação geral.
Kolb et al. (1978)	Conformismo; responsabilidade; padrões; recompensas; 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 frente a conflitos; sentimento de identidade; tolerância existente; clareza percebida; justiça predominante; condições de progresso; apoio logístico; reconhecimento proporcionado; forma de controle.
Halpin e Grolf, apud Santos (1983)	Falta de entrosamento; obstáculo; espírito; amizade; distância; produção; estímulo; consideração.
Peltz e Andrews, apud Oliveira (1990)	Liberdade; comunicação; diversidade; dedicação; motivação; satisfação; similaridade; criatividade; idade; grupos.
Zohar, apud Oliveira (1990)	Importância e eficiência do programa de treinamento em segurança; atitudes da administração com relação à segurança; efeito da conduta segura sobre 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 segura no <i>status</i> social.

MODELOS	DIMENSÕES CONSIDERADAS NA PESQUISA
Colossi (1991)	Filosofia e ambiente geral na empresa; condições físicas no 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 e avaliação da organização; desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos; organização e condições de trabalho; relacionamento interpessoal; sucessão político-administrativo e comportamento das chefias; satisfação pessoas.
Coda (1997)	Liderança; Compensação; maturidade empresarial; colaboração entre áreas funcionais; valorização profissional; identificação com a empresa; processo de comunicação; sentido do trabalho; política global dos recursos humanos; acesso.
Sá Leitão et al. (1998) Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA)	Dimensão ocupacional; dimensão organizacional; dimensão psicossocial; dimensão extraorganizacional.
Tachizawa e Andrade (1999)	Liderança; informação e análise; planejamento estratégico para a qualidade; utilização e recursos humanos; garantia da qualidade de problemas e serviços; resultados obtidos quanto à qualidade; satisfação do cliente.
Salgado Neto (2001)	Dimensão motivacional; comprometimento co 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; senso 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 ou organizacional; avaliação institucional.

MODELOS	DIMENSÕES CONSIDERADAS NA PESQUISA
Silva (2003)	Estilo de liderança; relacionamento interpessoal; comunicação organizacional; desenvolvimento profissional; recompensa; apoio logístico; imagem da instituição processo decisório.
Luz (2003 a,b)	Trabalho realizado pelos funcionários; salário; benefício; integração entre os departamentos da empresa; supervisão, liderança e estilo gerencial ou de gestão; comunicação; treinamento e desenvolvimento, carreira e progresso e realização profissionais; possibilidades de progresso profissional; relacionamento interpessoal; estabilidade no emprego; processo decisório; condições físicas de trabalho; relacionamento da empresa com os sindicatos e os funcionários; participação; pagamento dos salários; segurança do trabalho; objetivos organizacionais; orientação da empresa para resultados; disciplina; imagem da empresa; 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.
Martins et al. (2008)	Apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico; controle/pressão; Coesão entre colegas.

Fonte: Regis Filho (2010, p. 50 - 66); Siqueira (2008, p. 35).

Dentre as várias escalas de medida de clima organizacional, utilizou-se neste trabalho a Escala de Medida de Clima Organizacional (ECO), proposta por Martins et al. (2008), considerando os cinco fatores: Apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas. Optou-se por esse instrumento, pois oferece as ferramentas de medidas pretendidas para essa pesquisa para avaliação do estudo do ambiente de trabalho em questão em decorrência de sua adequação a realidade da secretaria.

2.2.2 Estudos de clima organizacional no serviço público

As pesquisas de clima organizacional tornaram-se comuns entre empresas privadas e em pesquisas acadêmicas. Contudo, conforme Mól et al. (2010) esses estudos ainda são raros em organizações públicas. Dentre as iniciativas de investigação de clima organizacional no serviço público, destacam-se algumas conforme descrição a seguir:

No ano de 2010, foi realizada uma pesquisa de clima organizacional na Secretaria Municipal de Educação do Espírito Santo (SMEP). No decorrer da aplicação da pesquisa de clima ficou constatada a eficácia dessa ferramenta de avaliação para a área de gestão de pessoas do órgão por destacar os pontos positivos e ações necessárias para melhorar o ambiente de trabalho na secretaria. Ademais, foi evidenciada a situação atual de cada uma das variáveis importantes para que o órgão tenha bons resultados, e como consequência, foram desenvolvidos planos de ação, buscando a melhoria contínua do ambiente de trabalho, por meio do constante monitoramento dos resultados (GONZALEZ et al., 2011).

Outra pesquisa de clima em instituições públicas foi aplicada na Secretaria Municipal de Obras Públicas e Infraestrutura (SEMOPI), Natal – RN, em 2011. Os resultados da pesquisa indicaram que o clima da secretaria apresentou baixo nível de satisfação, permitindo aos seus dirigentes elaborar planos por meio de mudanças em que cujo objetivo é a melhoria da qualidade nos serviços. Das quatro dimensões pesquisadas (Suporte e Condições de Trabalho, Contexto Social, Trocas Indivíduo-Organização e Vínculo Indivíduo-Organização), apenas uma teve um conceito aprovado (O Contexto Social). Segundo a pesquisa, os resultados negativos demonstram que a secretaria é refém de uma gestão conturbada, sendo que no ano de 2011 houve uma série de substituições de secretários (DIÓGENES et al., 2013).

Além disso, desde a fundação da secretaria em 1985, a infraestrutura física do prédio continuava a mesma, passando por poucas reformas, os planos de carreira não estavam sendo cumpridos e não era realizada com frequência a capacitação de pessoal. Apesar da pesquisa, revelar a insatisfação dos servidores quanto aos fatores destacados na pesquisa, estes demonstraram disposição para contribuir para realizar mudanças (DIÓGENES et al., 2013).

A pesquisa de clima realizada no Hospital Universitário Professor Alberto Antunes (HUPAA), no Estado de Alagoas, no ano de 2013, teve como um dos principais resultados a evidência de que alguns fatores relacionados à ambiência como temperatura, espaço físico e iluminação foram considerados deficientes em alguns setores do hospital. Além de que, percebeu-se a insatisfação da maior parte dos servidores em relação ao salário pago, porém a pesquisa evidenciou alguns pontos positivos como o bom relacionamento com a chefia e os colegas de trabalho (ABREU et al., 2013).

Outra Pesquisa de Clima foi aplicada no Tribunal de Contas da União (Brasília, DF), realizada no ano de 2007. Em relação aos resultados, percebe-se que o corpo de servidores legitima os dirigentes, com um alto índice de favorecimento neste critério. Nos anos anteriores, foram realizadas pesquisas de satisfação dos seus servidores e perceberam que a satisfação de seus servidores é alta. Já no ano de 2007, através da pesquisa de clima, observou-se que outros aspectos da gestão, como liderança e pessoas, também se apresentam de forma favorável (OLIVEIRA, 2007).

Também foi realizada no Estado do Amazonas uma pesquisa de clima Organizacional na Fundação Alfredo da Matta (FUAM), no ano de 2008. De um modo geral, o resultado da pesquisa evidenciou que o clima organizacional influencia a motivação dos servidores. O fator que mais motiva os servidores da FUAM não estava sendo atendido satisfatoriamente pela instituição, que neste caso seria a política de remuneração (OLIVEIRA, 2008).

Destaca-se, também, a pesquisa de clima realizada na Secretaria de Estado de Administração e dos Recursos Humanos (SEARH) no Rio Grande do Norte, no ano de 2010. Os resultados evidenciaram que há um clima favorável na organização, sendo 69,8% dos servidores avaliam positivamente a maior parte dos atributos relacionados ao clima. Também constatou que para quase todas as dimensões as percepções dos servidores foram positivas, apenas as dimensões remuneração dos servidores, autonomia funcional e participação dos servidores nas decisões apresentaram padrões de respostas negativas. Apesar do resultado, evidenciar clima favorável na SEARH é necessário ainda que a secretaria otimize as suas estratégias de forma a minorar as percepções conflitantes e discordantes do clima organizacional favorável. Essa pesquisa permitiu que os servidores refletissem como as políticas, práticas, procedimentos organizacionais, valores, crenças e

atitudes afetam a maneira com eles se relacionam com o ambiente de trabalho (MÓL et al., 2010).

2.2.3 Clima e cultura organizacional: duas faces do mesmo constructo

Segundo Luz (2012) e Dias (2013), existe uma estreita ligação entre clima e cultura e assim percebe-se a impossibilidade de dissociação entre ambas as expressões, uma vez que o clima e cultura são tópicos complementares. O clima é o reflexo dos atributos da organização, como os seus valores, crenças e atitudes, ou seja, os dois termos possuem uma relação de causalidade e complementaridade - a cultura é a causa e o clima é a consequência (MATIAS, 2010; DIÓGENES et al., 2013).

Por conseguinte, as definições de clima organizacional envolvem expressões como valores, atitudes, padrões de comportamentos que estão relacionados à cultura das organizações. Entretanto, a cultura constitui-se como algo mais estável do que o clima que é um constructo mais momentâneo, mesmo assim a cultura organizacional pode sofrer alterações ao longo do tempo, já o clima tem como característica principal ser mais instável. A cultura refere-se a aspectos mais difíceis de discernir, portanto, subjacentes enquanto o clima é mais observável. Porém, a cultura exerce influência sob o clima e vice versa (ROCHA, 2010).

Para que se compreenda essa influência é importante relacionar os elementos que constituem a cultura organizacional, sendo estes, os valores; as crenças e os pressupostos; os ritos, rituais e as cerimônias; as estórias e os mitos; os tabus; os heróis; as normas que diferenciam uma organização das demais (CARDOSO, 2012; ARRUDA, 2006).

Isso pode ser evidenciado por meio da definição de cultura organizacional proposta por Dias (2013) quando menciona que cultura organizacional é um conjunto de crenças, expectativas e valores compartilhados entre os membros de uma organização e repassados de geração a geração. Esses fatores criam regras de conduta difundida em toda a organização, definindo comportamento aceitáveis em todos os níveis hierárquicos (BOMFIM, 2008).

Ou como Schein (2009, p. 16), que define cultura organizacional como:

Um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A cultura direciona o comportamento dos membros das organizações influenciando as atividades do dia a dia dessas pessoas como as tomadas de decisão, as atribuições dos servidores, o gerenciamento de conflitos, o relacionamento entre as pessoas, o estilo de liderança, a comunicação, o modo de vestir, e dentre outros (ROCHA, 2010).

Esses elementos que caracterizam a cultura nas organizações influenciam o comportamento das pessoas e, conseqüentemente também afetará a percepção dos servidores com relação ao ambiente de trabalho, ou seja, na forma como essas instituições veem a organização, e, portanto, como percebem o clima organizacional (CARDOSO, 2012; DIÓGENES et al., 2013).

Comparando as definições de clima e de cultura organizacional, podem ser enunciadas as seguintes diferenças entre clima e a cultura, conforme Denison, (1996); Moran; Volwein, (1992); Payne, (2000); Perteson; Spencer, (1990); Schein, (2000); Trice; Beyer, 1993 apud Dias, (2013), a seguir:

Quadro 2 - Diferenças entre cultura e clima organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
O nível de análise são os valores e os pressupostos básicos.	O nível de análise é o consenso sobre as percepções.
Em relação ao tempo, se desenvolve através de uma evolução histórica.	É instantâneo, não histórico.
É o foco da sociologia e da antropologia.	Estudado pela psicologia.
Trata-se de uma característica única e distintiva da organização.	É extremamente variável, embora possa manter alguma estabilidade durante algum tempo.
Não se pode ser facilmente modificada só com intensos esforços e durante longo tempo.	Pode ser modificado alterando-se determinadas variáveis. É mais maleável.
Está interiorizada entre os membros da organização e produto histórico.	Mais superficial e ligado ao momento presente.
Em grande parte normativa.	É descritivo.

CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
Pesquisa da cultura operacionaliza a construção com muito detalhe.	É uma descrição sumária.
Muitas organizações podem não ter nenhuma cultura (as normas fortes podem estar ausentes).	É uma descrição sumária.
Muitas organizações podem não ter nenhuma cultura (as normas fortes podem estar ausentes).	Existem em todas as organizações (pelo menos ao nível individual).
Nem todos os indivíduos numa organização são parte da cultura.	Todos os indivíduos em uma organização experimentam um clima.
É um fenômeno de grupo ou da unidade social.	Caracteriza-se por se tratar das opiniões individuais.

Fonte: Dias (2013, p. 302).

2.2.4 Clima Organizacional, motivação, absenteísmo, mudança e resultados organizacionais

De acordo com Litwing e Stringer Junior. (1968, apud LUZ, 2003, p. 28), o clima organizacional refere-se a “um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas, direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas.” A motivação, por sua vez, é um sentimento do ser humano responsável pela determinação e a persistência dos esforços individuais em alcançar algo pretendido (QUEVEDO; SOUZA; LIMA, 2012).

Aplicando essas definições no contexto organizacional, percebe-se que a motivação é responsável pelo bom desempenho dos servidores em uma organização. Conforme Amaral e Tredezini (2009, p.161), “a motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano, e ela que determina os níveis de desempenho pessoal e profissional obtidos.”

Esses aspectos podem ser evidenciados no comportamento das pessoas no dia a dia no ambiente de trabalho. É comum perceber pessoas que não demonstram nenhuma motivação ao realizar as suas atividades profissionais, sendo frequentes os atrasos e ausências, a rotatividade entre os setores, o *stress*, a má comunicação, o desrespeito aos chefes e colegas, dentre outros comportamentos nocivos às relações de trabalho. Isso pode ser explicado pelo fato de não experimentarem

nenhuma satisfação ou realização pessoal com o trabalho realizado. Assim, o emprego serve apenas para garantir o seu sustento e de sua família e não como forma de obter realizações pessoais. É nesse momento que o emprego deixa de exercer seu papel na autoestima e valorização do pessoal e passa a ser fonte de sofrimento e frustração pessoal (QUEVEDO; SOUZA; LIMA, 2012).

Quanto mais motivado e satisfeito estiver o servidor com o seu trabalho, menor será o índice de absenteísmo (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999). Notoriamente, o absenteísmo está relacionado com a ausência das pessoas no trabalho, isso envolve as faltas, o atraso ou quaisquer outras razões intervenientes que resultem no não comparecimento. A quantidade e a duração das ausências estão relacionadas à satisfação dos servidores. A ausência no trabalho pode prejudicar o fluxo das operações e sobrecarregar outros servidores e, conseqüentemente, pode impactar negativamente nas atividades diárias da organização (NELO et al., 2010).

O absenteísmo é causado por fatores organizacionais, tais como: as condições do ambiente de trabalho, o estilo de liderança, a falta de afinidade com as tarefas que desempenha na organização, baixa motivação e estímulo, entre outros. As ausências ao trabalho comprometem a eficiência do trabalho. Por isso, torna-se um tema importante na gestão. Nesse contexto, insere-se a pesquisa de clima como método para promover melhorias nas condições do ambiente de trabalho, a partir da percepção dos servidores em relação às variáveis organizacionais que afetam o comportamento, o relacionamento e a produtividade dessas pessoas (QUEVEDO; SOUZA; LIMA, 2012).

2.2.5 A pesquisa de clima

A pesquisa de clima é um instrumento formal que possibilita a avaliação do clima organizacional de uma forma quantitativa e descritiva. Esse instrumento fornece subsídios suficientes para aprimorar continuamente o ambiente organizacional, mas é necessário que a pesquisa seja realizada em períodos intervalares e regulares para que ela possa contribuir de fato para o processo de melhoria contínua e a manutenção de um clima satisfatório na organização (LUZ, 2003, 2012).

Os subsídios fornecidos pela pesquisa de clima permitem a área de gestão de pessoas a avaliar as percepções individuais sobre o ambiente interno da organização, e assim diagnosticar a situação atual e propor tanto medidas de prevenção, quanto à resolução de problemas. Mas para isso, é necessário que esses ajustes façam parte da política da organização (MARTINS et al., 2008).

De um modo geral, há dois tipos de medidas organizacionais que orientam a pesquisa de clima: as medidas com enfoque objetivo que demonstram uma medida direta das propriedades organizacionais sem qualquer transformação conceitual, na qual o indivíduo somente é um informante a respeito dos instrumentos disponíveis. Já o enfoque subjetivo que revela uma medida indireta das propriedades organizacionais através de instrumentos que mensuram a percepção do participante. Nesse caso, o indivíduo é um respondente de informações. De preferência se devem usar as medidas de percepção, uma vez que as medidas objetivas apresentam limitações (SOUZA et al., 2008).

As informações obtidas na pesquisa de clima podem ser utilizadas para a elaboração de programas de melhoria contínua, implantação e monitoramento de ações que tem como finalidade o alcance de metas organizacionais, paralelamente ao aumento da satisfação e do bem-estar do servidor. Dessa forma, a pesquisa de clima torna-se importante para a organização, porque contribui de forma mais efetiva para melhorar as condições de trabalho e, conseqüentemente promove um ambiente mais produtivo e propício para manter boas relações entre servidor e organização (LUZ, 2003). Mas para isso, a pesquisa de clima tem que ser vista como um canal de comunicação entre a organização e os servidores, e constantemente obter e fornecer *feedback com* foco nas necessidades dos integrantes da organização (BERGAMINI; CODA, 1997).

A aplicação da pesquisa de clima depende da realização do cumprimento de etapas. Primeiro, deve se assegurar a autorização da aplicação e o apoio da direção; segundo, deverá ser elaborado o planejamento de cada etapa; na terceira, definir as variáveis e dimensões que deverão ser pesquisadas; a quarta etapa consiste na montagem e validação do instrumento de pesquisa por meio de questionário ou outra técnica de coleta de dados; na quinta, a parametrização, em conformidade com os critérios previamente estabelecidos (LUZ, 2003, 2012).

Destaca-se que antes da coleta de dados, é necessário conscientizar as pessoas da importância de respostas sinceras no questionário, bem como enfatizar a relevância da pesquisa para os servidores e para a organização. Caso contrário, pode surgir resistência por parte dos servidores para participar na pesquisa de clima, ou por falta de interesse, ou por não confiar nos resultados (PISTORE, 2013).

Para a realização da pesquisa de clima, é necessário verificar, antecipadamente, entre as técnicas que podem ser utilizadas, aquela que se adequar melhor a realidade da organização. Luz (2003, p. 73) sugere três tipos de técnicas: “questionário, entrevista e painel de debates”. A pesquisa de clima deve ser aplicada num ambiente de credibilidade, sigilo e confiança entre o pesquisador e a pessoa que responde o questionário. Importante também considerar que as perguntas do questionário deverão estar alinhadas a realidade dos membros da organização (LUZ, 2003, 2012).

A última etapa está relacionada a definição de planos de ação de curto e/ou a longo prazo para prevenir e solucionar problemas no que tange a qualidade de vida no trabalho, nesse caso, cabe a organização intervir. E por fim deverá ser divulgado o resultado da pesquisa (BISPO, 2006). Assim a pesquisa de clima terá alcançado o seu principal objetivo é realizar o mapeamento e a retratação dos aspectos críticos que atingem a motivação e satisfação dos servidores da organização através da apuração dos seus pontos fortes, fracos e expectativas (COSTA; TANIGUCHI, 2009).

Ao final da pesquisa é importante o *feedback* para os participantes da pesquisa. Caso contrário, haverá descrédito em relação a pesquisa de clima por parte dos servidores, uma vez que poderão questionar a veracidade dos resultados. A realização da pesquisa de clima em uma organização pode elevar o nível de motivação dos servidores, pois se sentem participantes, ouvidos e respeitados em suas opiniões. Isso aumenta também a crença na pesquisa e a preocupação da gestão com o ambiente de trabalho. No entanto, se nada for providenciado quanto aos resultados a pesquisa tende ter o efeito inverso. A descrença dos servidores em relação à organização aumentará, e isso afetará o desempenho individual dessas pessoas (D’OTAVIANO, 2009).

3 METODOLOGIA

A pesquisa de clima é uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas, comumente, aplicada por empresas do setor privado. No entanto, apesar do crescimento, ainda são poucos os casos de aplicação de pesquisa de clima em organizações públicas brasileiras. O clima organizacional influencia, diretamente, na produtividade e nos resultados de uma organização. Entretanto, na literatura brasileira há poucos estudos de clima organizacional no setor público e quase nenhum trabalho desenvolvido sobre clima organizacional visando a gestão por resultados (MÓL et al., 2010).

Os servidores públicos estaduais do Estado do Pará, inclusive a educação, vivem em um momento de enorme insatisfação com as condições de trabalho colocando em risco a operacionalização dos projetos do governo do estado, uma evidencia dessa realidade são as constantes paralisações e greves (O LIBERAL, 2013).

Além disso, outros fatores podem influenciar negativamente os resultados dessas ações, tais como: o absenteísmo, condições do ambiente de trabalho que pode prejudicar a saúde física e mental dos servidores, o stress laboral, a baixa produtividade e desempenho no trabalho, a falta de comprometimento com sua organização, e etc. (MACIEL; SÁ, 2007). Portanto, a pesquisa de clima é importante nesse momento para contribuir com o setor de gestão de pessoas e propor medidas para melhorar as condições do ambiente de trabalho na secretaria.

Até o momento, na SEDUC-PA/SEDE não foi realizada nenhuma pesquisa de clima organizacional. Essa particularidade torna inédita essa pesquisa. Assim, a pesquisa reuniu estudos sobre clima organizacional em organizações públicas e um conjunto de procedimentos metodológicos para diagnosticar as percepções dos servidores da SEDUC-PA/SEDE em relação ao seu ambiente de trabalho. Para tanto, a metodologia utilizada na pesquisa foi dividida em duas subseções. A primeira teve por finalidade classificar o estudo e a segunda descreve os procedimentos desenvolvidos, ao longo de cada etapa possibilitando assim, fundamentar os resultados obtidos.

3.1 Classificação da pesquisa

A pesquisa teve abordagem quantitativa do tipo descritiva e exploratória, e foi realizada através do levantamento transversal *ex post facto*, operacionalizado por meio de pesquisa de campo entre os meses de abril a junho do ano de 2014, como destacam Martins e Theóphilo (2009, p. 60) os levantamentos são “próprios para os casos em que o pesquisador deseja responder a questões acerca da distribuição de uma variável, ou das relações entre características de pessoas ou grupos, da maneira em que ocorrem em situações naturais”.

O estudo assume caráter exploratório, haja vista que esse tipo de pesquisa é utilizada quando existe pouco conhecimento acerca da temática e, portanto sua operacionalização contribui para esclarecer situações, acontecimentos, achados, ou mesmo proporcionar uma aproximação inicial de seu objeto. No caso específico desta pesquisa, destaca-se que, na SEDUC-PA/SEDE nunca foram realizadas pesquisas de clima organizacional. A classificação como descritiva, advém do fato de verificar a existência de relação entre variáveis e de buscar determinar a natureza dessas relações, contudo sem o compromisso de explicá-la (MÓL et al., 2010).

A classificação como transversal, justifica-se pela coleta de dados ocorrer uma única vez e como *ex post facto*, pois a pesquisa será realizada após a ocorrência do fenômeno. Isso significa que, nesse tipo de pesquisa o estudo será realizado após a ação das variáveis independentes no curso natural dos acontecimentos. Portanto, as relações entre as variáveis serão estudadas posteriormente a sua influência sobre o objeto (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006; MARTINS; THEÓPHILO, 2009; MARTINS, 2010; MALHOTRA, 2011).

A pesquisa utilizará dados primários, obtidos a partir da pesquisa de campo através da aplicação de questionários entre os servidores públicos (efetivos, comissionados, temporários e estagiários) da SEDUC-PA/SEDE, e os dados secundários obtidos a partir de registros oficiais extraídos do banco de dados da SEDUC -PA/SEDE. O tratamento dos dados será quantitativo, utilizando técnicas de estatística descritiva e multivariada, em especial a análise fatorial exploratória (AFE) e análise de agrupamento (AA), a partir do levantamento das informações gerais necessárias para a compreensão do clima organizacional da SEDUC-PA/SEDE.

2. 2 Procedimentos metodológicos

A coleta de dados foi precedida pela identificação do universo da pesquisa. Nesse caso, servidores públicos lotados na Sede da SEDUC - PA, no local trabalhavam por ocasião do levantamento que fundamentou a amostra 1.465 servidores públicos (efetivos, temporários, comissionados e estagiários). A técnica de amostragem utilizada foi a probabilística aleatória simples, com a amostra calculada a partir da Fórmula 1 (PINHEIRO et al. 2008), que resultou em 314 questionários de pesquisa válidos, o que garantiu 95,5% de margem de segurança e 5% de erro máximo admitido.

$$n = \frac{(S^2 \cdot Z^2 \cdot N)}{(S^2 \cdot Z^2 + e^2 (N-1))} \quad (1)$$

Em que:

n é o tamanho da amostra; N é o tamanho do universo; Z é a margem de segurança; S é a variância nesse caso estimada em 50% de favoráveis e 50% de desfavoráveis; e é o erro admitido.

A pesquisa de campo foi a técnica escolhida para reunir informações sobre a SEDUC-PA/SEDE, a partir da base teórica, que versa sobre clima organizacional em organizações públicas. Essa técnica foi utilizada, pois ocorre no local onde acontece o fenômeno e assim contribui de forma contundente para sua compreensão em um ambiente natural (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

A pesquisa de campo ocorreu no período de abril a junho do ano de 2014. O trabalho foi realizado pela pesquisadora, pessoalmente, que aplicou os questionários nas unidades administrativas da SEDUC-PA/SEDE. A forma utilizada para a coleta de dados foi o questionário estruturado. Martins e Theóphilo (2009) identificam a popularidade e importância da utilização dos questionários em pesquisas sociais aplicadas por possibilitar medir variáveis e descrever situações de forma ordenada e consistente. O instrumento de coleta de dados foi a Escala de Clima Organizacional (ECO) de autoria de Martins et al. (2008).

Quanto à estrutura do questionário de pesquisa, este foi dividido em três seções: a primeira utilizou perguntas fechadas intervalares, dicotômicas e multicotômicas e de múltipla escolha com a finalidade de coletar informações sobre o perfil dos servidores, reunindo informações como: cargo, lotação/setor, idade,

sexo, tempo de atuação no cargo na SEDUC-PA/SEDE, tempo de serviço na SEDUC-PA/SEDE, escolaridade, situação no cargo, situação funcional e renda familiar (R\$/Mês) (Apêndice A).

A segunda seção concentrou-se na percepção dos servidores quanto às condições de trabalho que influenciam no clima organizacional. Essa seção foi estruturada em 5 dimensões, sendo: Apoio da chefia e da organização; Recompensa; Conforto físico; Controle/pressão; Coesão entre colegas. Compuseram as dimensões o total de 65 variáveis. As questões foram elaboradas em escala intervalar de Lickert, com cinco opções de respostas sendo: (1) Discordo totalmente, (2) Discordo em parte, (3) Nem concordo e nem discordo, (4) Concordo em parte, (5) Concordo totalmente (Apêndice A).

A terceira seção utilizou perguntas fechadas intervalares, dicotômicas e multicotômicas e de múltipla escolha. A primeira pergunta trata de verificar qual a avaliação geral do servidor em relação ao clima organizacional da SEDUC-PA/SEDE, na qual atribui uma nota de 0 (zero) péssimo a 10 (dez) excelente. A segunda pergunta verifica se o servidor recomendaria um amigo (a) trabalhar na SEDUC-PA/SEDE possuindo duas opções como resposta: “sim” ou “não” (Apêndice A).

Juntamente com o questionário, foi distribuído para os servidores participantes na pesquisa o termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), que segundo Resolução CNS nº 466, de 12 de dezembro de 2012, consiste em um documento que esclarece ao sujeito da pesquisa sobre a investigação a ser realizada para que sua manifestação de vontade para participar (ou não) na pesquisa seja de forma livre, consciente e sem constrangimento (Apêndice B).

A consistência interna do questionário será avaliada pelo coeficiente alpha de Cronbach (α), calculada a partir da Fórmula 2. Merece destaque que esse coeficiente é um dos mais utilizados para avaliação de fidedignidade (RODRIGUES; PAULO, 2009). Kerlinger (2009, p. 149) define “fidedignidade como estabilidade, previsibilidade, confiabilidade, consistência”. Desta forma, a expressão fidedignidade também pode ser conceituada como exatidão ou precisão.

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_T^2} \right) \quad (2)$$

Em que:

N é o número de itens do questionário; σ_y^2 é a variância do item i ; σ_x^2 é a variância total de itens observados.

Rodrigues e Paulo (2009), ao explicarem o índice, esclarecem que variáveis do mesmo constructo devem ser altamente inter-relacionadas entre si. Portanto, a avaliação da consistência revela se variáveis pertencentes ao mesmo construto exprimem realmente relações coerentes. Assim, quando há alta consistência interna espera-se que os resultados se repitam, se os mesmos instrumentos forem aplicados a mesma amostra.

Costa (2011), ao descrever a escala do coeficiente alpha de Cronbach (α) afirma que, valores entre 0,600 e 0,699, indicam que há confiabilidade regular, entre 0,700 e 0,799, boa confiabilidade, 0,800 indicam ótimos níveis de consistência e valores superiores a 0,900 são interpretados como excelentes.

O tratamento dos dados utilizou estatística descritiva e multivariada para a obtenção dos objetivos da pesquisa. Quanto às técnicas descritivas, foram utilizadas principalmente, as medidas de dispersão e de tendência central, mais especificamente, média aritmética, desvio padrão e coeficiente de variação, eventualmente poderão ser utilizadas outras técnicas que favoreçam a obtenção dos objetivos desta pesquisa. Os dados das tabelas foram analisados conforme a classificação das escalas de 1 a 5, a seguir: a escala de 1 a 2 significa que os entrevistados discordam com a afirmativa, a escala 3 evidencia nem concordância e nem discordância com as questões e a escala acima de 4 demonstra concordância.

Quanto às técnicas multivariadas, será utilizada a análise fatorial exploratória (AFE) e análise de agrupamento (AA), a opção por essa técnica, justifica-se por sua capacidade de identificar variáveis latentes, não observáveis com outras técnicas estatísticas (HAIR et al., 2009).

A análise fatorial é uma técnica que reúne vários métodos estatísticos, sua utilização fundamenta-se essencialmente em duas finalidades específicas. A primeira decorre de sua adequação para reduzir grande número de variáveis em pequeno número de fatores. Esses fatores têm a capacidade de substituir as variáveis originais com a menor perda possível de informações. A segunda é sua capacidade de contribuir para “definir uma estrutura subjacente de uma matriz de dados” (HAIR et al., 2009, p.91), essa característica expõe correlações entre as

variáveis observáveis e revela características não observáveis pela análise das variáveis individualmente (TIMM, 2002; PET; LACKEY; SULLIVAN, 2003; PESTANA; GAGEIRO, 2008).

A necessidade de utilizar a análise fatorial exploratória (AFE), neste estudo explica-se pela necessidade de sumarizar as variáveis, que de certa forma exercem influencia mais direta no clima organizacional da secretaria, além dessa vantagem a técnica possibilita revelar aspectos latentes que dificilmente seriam observáveis pelo emprego de outras técnicas. A utilização da análise fatorial exploratória (AFE) em investigações que utilizam dados intervalares em escala de Lickert, tornou-se usual em pesquisas nas Ciências Sociais Aplicadas com o passar dos anos, sendo empregada em diversos estudos (MATTOS et al., 2010a, 2010b; MATTOS; SANTANA, 2014). O modelo de análise fatorial (3) pode ser representado na forma matricial conforme Dillon e Goldstein (1984).

$$X = \alpha F + \varepsilon, \quad (3)$$

Em que:

X é o p -dimensional vetor transposto das variáveis observáveis, denotado por $X = (x_1, x_2, \dots, x_p)^t$; F é o q -dimensional vetor transposto das variáveis não observáveis ou variáveis latentes, chamadas de “fatores comuns”, denotado por, $F = (f_1, f_2, \dots, f_q)^t$, sendo que $q < p$; ε é o p -dimensional vetor transposto de variáveis aleatórias ou fatores únicos, $\varepsilon = (e_1, e_2, \dots, e_p)^t$; α é a matriz (p, q) de constantes desconhecidas, chamadas de “cargas fatoriais”.

Complementando o tratamento de dados, foi utilizada a técnica de análise de agrupamentos (AA) para possibilitar a taxonomia dos entrevistados em grupos com a maior homogeneidade interna e heterogeneidade externa. Essa técnica é um procedimento multivariado, que possibilita classificar indivíduos, elementos ou observações em grupos ao reunir os indivíduos mais semelhantes entre si a partir de medidas de similaridades estabelecidas com base nas variáveis utilizadas para a classificação (TIMM, 2002; HAIR et al., 2009; FÁVERO et al., 2009).

O emprego da técnica possibilitou identificar os agrupamentos, estabelecidos a partir das cargas fatoriais (variáveis), esse procedimento contribuiu para agrupar os entrevistados e revelar as peculiaridades dos grupos. A análise de agrupamentos inicia pela seleção das variáveis para a formação dos agrupamentos. Nesse estudo foram utilizadas as cargas fatoriais, que foram padronizadas pelo método *Z-Score*

($\mu=0$ e $\sigma^2=1$). Em seguida foi selecionada a media de similaridade e o método de agrupamento. Para atender essas etapas foi utilizado o método hierárquico, segundo o qual o número final de agrupamentos não é estabelecido *a priori* pelo pesquisador, cabendo ao algoritmo essa tarefa.

O método hierárquico pode ser aglomerativo ou divisivo. A diferença entre eles está na forma como se inicia o processo. Este estudo utilizou o método aglomerativo, segundo o qual, cada indivíduo começa sozinho, a ele será reunido outro indivíduo da amostra que apresentar a maior semelhança possível, a partir desse momento ambos formarão um único agrupamento. Esse procedimento será repetido sucessiva e continuamente até que não haja mais nenhum elemento sem agrupamento e todos estejam classificados (TIMM, 2002; HAIR et al., 2009).

A reunião dos indivíduos nos agrupamentos é realizada por uma medida de similaridade, neste caso foi utilizada a distância Euclidiana ao quadrado (Fórmula 4). Essa medida considera que a distancia entre “duas observações (i e j) corresponde à soma dos quadrados das diferenças entre i e j, para todas as p variáveis” (FÁVERO et al., 2009, p. 201). O algoritmo utilizado para a formação dos grupos foi o algoritmo de *Ward*, ele estrutura-se pela menor soma dos quadrados entre os agrupamentos somados sobre todas as variáveis (TIMM, 2002). Desta forma, esse algoritmo tende a formar agrupamentos com tamanhos semelhantes.

$$d_{ij}^2 = \sum_{k=1}^p (x_{ik} - x_{jk})^2 \quad (4)$$

Em que:

d_{ij}^2 é j-ésima característica do i-ésimo indivíduo; x_{ik} é a j-ésima característica do i-ésimo indivíduo; x_{jk} é a j-ésima característica do i-ésimo indivíduo.

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os resultados da pesquisa auferidos a partir da utilização da técnica estatística descritiva e multivariada, em especial a análise fatorial exploratória (AFE) e a análise de agrupamentos (AA). Inicialmente, serão apresentados os resultados da análise descritiva, em seguida a análise fatorial e, finalmente a análise de agrupamento.

4.1 Análise descritiva

4.1.1 Perfil dos servidores

A Tabela 1, apresenta informações sobre o perfil dos servidores da secretaria quanto ao tipo de vínculo empregatício com a SEDUC-PA/SEDE, estes estão investidos em cargo efetivo, temporário, comissionado ou estagiário. Observa-se que os servidores ocupantes do cargo efetivo na secretaria correspondem a 77,4% (243 pessoas) e os estagiários representam 0,3% (1 pessoa) da amostra. Os demais são servidores temporários e comissionados representando 17,8% (56 pessoas) e 4,5% (14 pessoas), respectivamente.

Tabela 1 - Perfil dos servidores quanto ao tipo de vínculo com o órgão

Cargo	Frequência	Percentual
Efetivo	243	77,4
Temporário	56	17,8
Comissionado	14	4,5
Estagiário	1	0,3
Total	314	100,0

Fonte: pesquisa de campo.

Os dados sobre o perfil dos servidores quanto ao cargo que ocupam na secretaria informados na Tabela 02 revelam a predominância de servidores que ocupam o cargo de assistente administrativo correspondendo a 38,9% (122 pessoas), cujo nível de escolaridade exigido para a ocupação do cargo é de ensino médio, as atribuições envolvem a aplicação das técnicas de pessoal, orçamento, organização e métodos, material, secretaria, classificação, codificação, catalogação, digitação e arquivamento de papéis e documentos; presta-se atendimento ao público

em questões ligadas às unidades administrativas e executa-se outras atividades correlatas. Também está incluído nessa categoria o técnico em informática correspondendo a 1,6% (5 pessoas).

O menor quantitativo pertence aos cargos de assessor e gerente com 1,3% (4 pessoas) cada um. Já o cargo de coordenador corresponde a 2,2% (7 pessoas). Estes cargos exigem escolaridade de nível superior.

No órgão estão lotados docentes, os quais ocupam o cargo de professor/licenciatura correspondendo a 9,9% (31 pessoas) e técnico em educação (pedagogos) correspondendo a 9,6% (30 pessoas), cujos níveis de escolaridade exigido é de nível superior.

Também a amostra é composta por servidores que ocupam o cargo de técnico-administrativo, como o técnico em gestão pública (contadores, administradores, economistas, estatístico, assistente social, bibliotecários, psicólogos e outros) correspondendo a 8,6% (27 pessoas), técnico em gestão de infra-estrutura e urbanismo (engenheiros e arquitetos) correspondendo a 7,6% (24 pessoas) e analista e desenvolvedor de sistema representado por 5,1% (16 pessoas), cujos níveis de escolaridade exigido é de nível superior.

Os demais servidores estão investidos no cargo de auxiliar operacional (serviços de portaria) correspondendo a 6,4% (20 pessoas), cujo nível de escolaridade exigida é de nível fundamental completo. Também compreende esta categoria os antigos cargos de escrevente datilógrafo correspondendo a 3,5% (11 pessoas) e agente de portaria correspondendo a 2,5% (8 pessoas). Há outros cargos de nível fundamental completo (motorista e servente) que correspondem a 1,6% (5 pessoas).

Tabela 2 - Perfil dos servidores quanto aos cargos

Cargo	Frequência	Percentual
Assistente administrativo	122	38,9
Professor	31	9,9
Técnico em educação	30	9,6
Técnico em gestão pública	27	8,6
Técnico em gestão de infraestrutura e urbanismo	24	7,6
Auxiliar operacional	20	6,4
Analista e desenvolvedor de sistema	16	5,1
Escrevente datilógrafo	11	3,5
Agente de portaria	8	2,5
Coordenador	7	2,2
Técnico em informática	5	1,6
Assessor	4	1,3
Gerente	4	1,3
Outros	5	1,6
Total	314	100,0

Fonte: pesquisa de campo.

Quanto à condição de lotação dos servidores em relação à SEDUC-PA/SEDE, classificados em cedidos ou não cedidos de outros órgãos públicos, a Tabela 03 evidenciou que os servidores não cedidos correspondem a 97,5% (306 pessoas) e os servidores cedidos representam a 2,5% (8 pessoas) dos entrevistados.

Tabela 3 - Perfil dos servidores quanto ao órgão de origem

Origem	Frequência	Percentual
Cedidos	8	2,5
Lotados	306	97,5
Total	314	100,0

Fonte: pesquisa de campo.

A Tabela 4, informa o perfil dos servidores quanto ao gênero. Observa-se que há predominância de servidores do gênero feminino correspondendo a 62,7% (197 pessoas), já o gênero masculino correspondem a 37,3% (117 pessoas).

Tabela 4 - Perfil dos servidores quanto ao gênero

Gênero	Frequência	Percentual
Feminino	197	62,7
Masculino	117	37,3
Total	314	100,0

Fonte: pesquisa de campo.

Em relação à faixa etária dos servidores da SEDUC-PA/SEDE, nota-se que os servidores pertencentes à faixa etária de 46 a 50 anos de idade representam a 21,3% (67 pessoas), isso mostra que há predominância de profissionais maduros e experientes na secretaria. A faixa etária acima de 60 anos de idade corresponde somente 2,9% (9 pessoas) da amostra. Ademais, percebe-se que há poucos jovens trabalhando na secretaria, estes pertencem à faixa etária de 21 a 25 anos de idade correspondendo a 4,8% (15 pessoas) e a faixa etária entre 26 a 30 anos de idade a 17,5% (55 pessoas).

Tabela 5 - Perfil dos servidores quanto à faixa etária.

Período em anos	Frequência	Percentual
21 a 25	15	4,8
26 a 30	55	17,5
31 a 35	60	19,1
36 a 40	32	10,2
41 a 45	26	8,3
46 a 50	67	21,3
51 a 55	36	11,5
56 a 60	14	4,4
Acima de 60	9	2,9
Total	314	100,0

Fonte: pesquisa de campo.

A Tabela 6, apresenta o perfil dos servidores quanto ao tempo de exercício na SEDUC-PA/SEDE. Os servidores que possuem período de até 3 anos de tempo de serviço correspondem a 33,1% (104 pessoas), esses dados revelam que houve uma recente renovação no quadro de pessoal da secretaria que possibilitou a empregabilidade de muitos servidores. Em seguida, destaca-se o período acima de 12 anos de tempo de serviço representado por 32,8% (103 pessoas), isso evidencia que há muitos servidores que possuem um longo tempo de serviço na secretaria. O menor tempo de serviço está compreendido entre o período de 10 a 12 anos correspondendo a 1,0% (3 pessoas).

Tabela 6 - Perfil dos servidores quanto ao tempo de exercício na SEDUC-PA/SEDE

Período em anos	Frequência	Percentual
Até 3	104	33,1
4 a 6	88	28,0
7 a 9	16	5,1
10 a 12	3	1,0
Acima de 12	103	32,8
Total	314	100,0

Fonte: pesquisa de campo.

Os dados sobre o perfil dos servidores quanto ao tempo de exercício no cargo que ocupam na secretaria estão representados na Tabela 7. Os servidores que possuem período de até 3 anos de tempo de serviço no cargo representam 35,7% (112 pessoas) demonstrando que há uma alta rotatividade funcional na secretaria. O menor tempo de serviço no cargo está compreendido no período de 10 a 12 anos representado por 0,4% (1 pessoa).

Tabela 7 - Perfil dos servidores quanto ao tempo de exercício no cargo

Período em anos	Frequência	Percentual
Até 3	112	35,7
4 a 6	94	29,9
7 a 9	13	4,1
10 a 12	1	0,4
Acima de 12	94	29,9
Total	314	100,0

Fonte: pesquisa de campo.

A Tabela 8, apresenta o perfil dos servidores quanto ao nível de escolaridade. O resultado demonstra que o perfil dos servidores concentra-se no nível superior, nessa categoria posicionaram-se 64,66% (203 pessoas). Isso significa que grande parte da amostra possui um elevado grau de escolaridade.

Tabela 8 - Perfil dos servidores quanto à escolaridade

Ensino	Frequência	Percentual
Fundamental incompleto	3	1,0
Fundamental completo	3	1,0
Médio Incompleto	7	2,2
Médio completo	63	20,1
Superior incompleto	35	11,1
Superior completo	98	31,2
Pós-graduação	105	33,4
Total	314	100,0

Fonte: pesquisa de campo.

Quanto à renda familiar (Tabela 9) observa-se que a maior renda familiar dos servidores corresponde ao valor de R\$ 1.458,00 a 2.674,00 representando 28,3% (89 pessoas) da amostra. Já a menor renda familiar está acima de R\$ 9.898,00 correspondendo a 2,2% (7 pessoas). Esses dados revelam que os salários pagos para os servidores precisam de ajustes.

Tabela 9 - Perfil dos servidores quanto à renda familiar

Renda mensal em Reais (R\$)	Frequência	Percentual
Até 854,00	9	2,9
855,00 a 1.113,00	16	5,1
1.114,00 a 1.484,00	37	11,8
1.458,00 a 2.674,00	89	28,3
2.675,00 a 4.681,00	75	23,9
4.682,00 a 9.897,00	81	25,8
Acima de 9.898,00	7	2,2
Total	314	100,0

Fonte: pesquisa de campo.

4.1. 2 Avaliação das dimensões

4.1.2.1 Apoio da chefia e da organização

As variáveis apresentadas na Tabela 10 estão associadas aos aspectos relacionados ao apoio da chefia e da organização. Segundo Martins et al. (2008), essa dimensão avalia o suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização proporcionado aos servidores no desempenho diário de suas atividades no ambiente de trabalho.

Quanto ao indicador mais relevante da dimensão destaca-se aquela associada ao respeito do chefe pelo servidor representado por 80,9% (254) dos entrevistados, a qual possui maior coesão de respostas entre os servidores em comparação com as demais variáveis destacadas na Tabela 10, enquanto apenas 9,7% (29) discordam dessa variável. Seguida do indicador associado aos chefes que orientam os servidores para executarem suas tarefas, o qual 80,6% (254) dos entrevistados concordam com essa questão, sendo que 12,2% (38) responderam que discordam desse aspecto.

E por fim, o indicador relacionado ao apoio do chefe aos servidores nas suas tarefas diárias no ambiente de trabalho representados por 79,6% (250) dos entrevistados concordantes, a qual a média representa melhor a opinião dos servidores em comparação com a variável relacionada com a ajuda do chefe aos servidores quanto aos problemas no cotidiano do trabalho representados por 77,7% (244) dos concordantes, quanto aos entrevistados que discordam dessas variáveis representam 12,7% (40) e 14,6%(46), respectivamente.

As variáveis citadas acima apresentam médias superiores a 4 evidenciando que os servidores concordam com essas afirmativas. Isso significa que o clima organizacional é favorável em relação a essas variáveis, as quais demonstram uma preocupação das chefias em priorizar a relação com os seus subordinados quanto a esses aspectos.

Em relação aos indicadores com média 3 representam os aspectos intermediários ao clima organizacional do apoio da chefia e da organização. Essa média evidencia que o clima organizacional caracteriza-se como nem favorável e nem desfavorável. Isso mostra que os servidores nem concordam e nem discordam que obtêm um bom suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização em relação às suas atividades laborais no cotidiano.

O indicador menos relevante da dimensão refere-se à participação dos servidores nas mudanças do órgão, a qual 35% (110) dos entrevistados concordam com essa afirmativa, entretanto, 46,8% (147) discordam. Esses resultados demonstram que os entrevistados não percebem que os gestores da secretaria oferecem a oportunidade para os servidores participar nas mudanças propostas pelo órgão.

Os demais aspectos considerados menos relevantes estão relacionados com o planejamento das mudanças pelo órgão, representados por 40,2% (125) e a aceitação do órgão a respeito das inovações realizadas pelo servidor 42,1% (132), ambos resultados demonstram que os servidores concordam com essa afirmativa, quanto aos discordantes representam 46,2% (145) e 33,7 (106), respectivamente.

As variáveis menos relevantes apresentam média inferiores a 3 evidenciando clima organizacional prejudicial quanto ao apoio da chefia e da organização, ou seja, os entrevistados discordam com essa afirmativa. Isso mostra que os servidores avaliam de forma negativa o suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização em relação às suas atividades diárias no ambiente de trabalho.

Esses resultados demonstram que as mudanças no ambiente organizacional precisam ser mais bem tratadas pelo órgão no que diz respeito ao planejamento das mudanças, participação dos servidores nas mudanças e a possibilidade de serem aceitas pelo órgão as inovações sugeridas pelo servidor quanto ao seu trabalho.

A importância de ouvir os servidores e o benefício de identificar as limitações que impedem o desenvolvimento das relações entre os membros e organização possibilitam abrir canais de diálogo entre ambas as partes. O papel do líder é

fundamental nesse processo visto que é o responsável por criar boas relações, por influenciar pessoas e auxiliá-las para alcançar o bom desempenho de suas tarefas diárias. Neste clima, o servidor estará à vontade para dialogar com a chefia, pois confia que o chefe irá buscar soluções e corrigir erros para o bom desempenho do trabalho. A personalidade do chefe é fator decisivo na maneira de conduzir a sua equipe de trabalho. Caso contrário, as relações pessoais poderão ser prejudicadas e influenciar negativamente no processo organizacional (CARVALHO; MELO, 2008).

Tabela 10 – Aspectos do clima organizacional do apoio da chefia e da organização

Variável	Em percentuais (%)					\bar{X}
	1	2	3	4	5	
O chefe tem respeito pelo servidor.	3,8	5,4	9,9	25,5	55,4	4,23
O servidor recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.	6,1	6,1	7,0	29,3	51,3	4,14
Aqui, o chefe ajuda os servidores com os problemas.	5,4	9,2	7,6	25,5	52,2	4,10
O servidor pode contar com o apoio do chefe.	5,7	7,0	7,6	30,9	48,7	4,10
O chefe colabora com a produtividade dos servidores.	7,0	7,7	11,1	34,1	40,8	3,95
O chefe elogia quando o servidor faz um bom trabalho.	9,2	8,0	9,6	29,0	44,3	3,91
Neste órgão, o chefe ajuda o servidor quando ele precisa.	6,7	7,3	10,2	32,8	43,0	3,89
Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	6,4	11,1	9,2	35,4	37,9	3,87
As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).	8,3	11,8	10,8	32,5	36,6	3,77
As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	10,5	12,4	8,6	31,8	36,6	3,72
O chefe valoriza a opinião dos servidores.	8,3	9,2	16,2	34,7	31,5	3,72
Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos servidores.	8,9	11,8	20,4	36,6	22,3	3,52
Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	10,2	15,9	10,8	38,5	34,5	3,51
O diálogo é utilizado para resolver os problemas do órgão.	14,6	13,7	15,9	28,7	27,1	3,40
Aqui, existe planejamento das tarefas.	18,5	15,9	12,1	29,6	23,9	3,25
O órgão aceita novas formas do servidor realizar suas tarefas.	13,4	16,2	16,2	39,8	14,3	3,25
Neste órgão, as dúvidas são esclarecidas.	12,4	22,0	12,1	37,9	15,6	3,22
As mudanças neste órgão são informadas aos servidores.	20,1	19,1	8,9	32,8	19,1	3,12
As inovações feitas pelo servidor no seu trabalho são aceitas pelo órgão.	17,8	15,9	24,2	35,7	6,4	2,97
As mudanças neste órgão são planejadas.	28,0	18,2	14,0	25,8	14,4	2,80
Neste órgão, os servidores têm participação nas mudanças.	31,2	15,6	18,2	27,4	7,6	2,65

Fonte: pesquisa de campo.

4.1.2.2 Recompensas

A Tabela 11, apresenta aspectos relacionados à dimensão recompensas. Quanto à essa dimensão, Martins et al. (2008), afirma que há diversas formas de recompensas usadas pelas empresas para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho dos servidores.

Essa dimensão não apresentou aspectos favoráveis ao clima organizacional. Interessante notar que apenas duas são as variáveis intermediárias e a maior parte são aspectos prejudiciais ao clima organizacional. Isso demonstra que a organização em estudo precisa investir em ações estratégicas que proporcionem o reconhecimento da qualidade, da produtividade, do esforço e o desempenho dos servidores por meio de premiações.

Os indicadores menos relevante na dimensão estão apresentados pelas médias inferiores a 2, as quais referem-se à atribuição de recompensas para os servidores que desenvolvem um trabalho produtivo e com qualidade. Dentre estes, merece destaque a variável representada por 74,2% (233) dos entrevistados que discordam que há recompensas para os servidores que foram mais produtivos no desempenho de suas tarefas, já os servidores que concordam com essa assertiva correspondem a 12,1% (38). Quanto à existência de recompensas para os servidores que desempenham suas tarefas com qualidade apenas 15,9% (50) dos participantes concordam com esse aspecto, no entanto, 68,8% (216) discordam.

De acordo com Carvalho et al. (2010) e Robbins (2003), o clima organizacional está relacionado a uma troca entre servidores e a organização. Os servidores ao oferecer seus esforços, trabalho, dedicação, conhecimento e tempo espera receber em contrapartida da organização as recompensas, tais como, salário, bônus, treinamento, reconhecimento, oportunidade, prestígio, carreira e outros. Caso contrário, se o servidor perceber que não há uma troca justa entre ambas as partes - ou seja, se o empregador exigir muito do empregado e oferece baixa recompensa não, necessariamente em termos salariais - o servidor se sentirá injustiçado e se não sair para trabalhar em outro emprego, ele baixará a sua produção ao nível de sua recompensa. Um bom clima organizacional é proporcionado através de uma parceria em servidores e a organização.

Tabela 11 - Aspectos do clima organizacional das recompensas

Variáveis	Em percentuais (%)					\bar{X}
	1	2	3	4	5	
Aqui, o chefe valoriza seus servidores.	11,1	9,6	12,1	31,8	35,4	3,71
Os servidores realizam suas tarefas com satisfação.	13,7	17,8	17,2	37,6	13,7	3,20
Este órgão se preocupa com a saúde de seus servidores.	37,3	14,3	14,0	21,0	13,4	2,59
Quando os servidores conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	36,6	10,8	19,7	24,8	8,0	2,57
Este órgão valoriza o esforço dos funcionários.	42,0	13,7	15,3	22,9	6,1	2,37
Neste órgão, o servidor sabe por que está sendo recompensado.	42,4	13,3	18,8	18,2	7,6	2,36
O trabalho bem feito é recompensado.	45,9	16,2	19,7	14,0	4,1	2,14
As recompensas que o servidor recebe estão dentro das suas expectativas.	46,2	17,2	22,9	11,5	2,2	2,06
As recompensas para os servidores dependem da qualidade de suas tarefas.	49,4	15,0	20,4	12,7	2,5	2,04
O que os servidores ganham depende das tarefas que eles fazem.	54,1	10,8	17,8	12,7	4,5	2,03
A qualidade no trabalho tem influência nas recompensas recebidas pelos servidores.	52,2	12,1	19,1	14,3	1,9	2,01
Existem recompensas para os servidores que desempenham com qualidade as suas tarefas.	56,4	12,4	15,3	14,0	1,9	1,93
A produtividade dos servidores é recompensada.	57,6	12,7	15,3	10,2	4,1	1,90
Para premiar o servidor, este órgão considera a qualidade do que ele produz.	58,9	11,1	17,2	11,5	1,3	1,85
Existem recompensas para os servidores que apresentam maior produtividade.	63,4	10,8	13,7	10,8	1,3	1,76

Fonte: pesquisa de campo.

4.1.2.3 Conforto Físico

A Tabela 12, apresenta os aspectos relacionados ao conforto físico oferecido pela organização. De acordo com Martins et al. (2008), essa dimensão avalia o ambiente físico, a segurança e o conforto que as organizações oferecem a seus servidores.

Observa-se que essa dimensão apresentou apenas aspectos prejudiciais ao clima organizacional quanto ao conforto físico oferecido pela organização. Para Gil (2007), quando o ambiente físico não satisfaz as necessidades dos servidores, isso

pode influenciar negativamente o seu rendimento diminuindo o seu desempenho no trabalho.

A média das respostas inferiores a 2, demonstram que os entrevistados discordam, principalmente, quanto à facilidade do deficiente físico em se locomover na secretaria correspondendo a 84,7% (266), e apenas 6,7%(21) concordam. Outro fator relevante para o conforto físico dos servidores é a existência de equipamentos que previnem perigos no trabalho, porém esse aspecto apresenta resultados negativos em que 77,7% (244) dos entrevistados discordam com essa afirmativa, embora 13,4% (42) concordam.

Quanto ao aspecto espaço físico, 72,6% (228) dos entrevistados discordam com a existência de espaço suficiente para desempenhar as tarefas do cotidiano e 17,8% (56) concordam. Em relação à preocupação do órgão com a segurança no trabalho, 70,7% (222) dos participantes na pesquisa discordam com esse aspecto, já 15,2% (48) concordam. Esses resultados mostram a necessidade de acessibilidade dos deficientes físicos para as dependências da secretaria, ergonomia no trabalho, espaço físico adequado para a realização das tarefas diárias, e equipamentos de segurança.

Tabela 12 - Aspectos do clima organizacional do conforto físico

Variáveis	Em percentuais (%)					\bar{X}
	1	2	3	4	5	
O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	29,9	25,8	15,0	20,1	9,2	2,53
O ambiente físico de trabalho é agradável.	34,4	23,2	11,5	21,3	9,6	2,48
Neste órgão, o local de trabalho é arejado.	41,7	20,1	12,7	19,1	6,4	2,28
Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do servidor no trabalho.	42,7	19,4	17,8	17,2	2,9	2,18
Neste órgão, a postura física dos servidores é adequada para evitar danos à saúde.	39,2	24,2	17,8	17,2	1,6	2,18
Neste órgão, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	73,9	10,8	8,6	6,1	0,6	1,49
Os servidores deste órgão têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	48,1	21,7	10,8	14,6	4,8	2,06
O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do servidor.	48,1	22,0	12,1	14,3	3,5	2,03
O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	55,4	17,2	9,6	14,3	3,5	1,93
Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	29,9	18,2	11,5	23,2	17,2	2,80
O setor de trabalho é limpo	23,2	24,5	17,2	22,3	12,7	2,77
Neste órgão, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	61,5	16,2	8,9	10,5	2,9	1,77

Fonte: pesquisa de campo.

4.1.2.4 Controle e pressão Organizacional

Segundo Martins et al. (2008), essa dimensão procura avaliar o controle e a pressão exercida pela organização e a chefia sobre o comportamento e o desempenho dos servidores. Ao contrário das outras dimensões, quanto maior for o resultado pior será o clima porque será maior controle e pressão sobre os servidores da organização.

Os dados informados na Tabela 13 evidenciaram respostas com média 3 classificados como aspectos intermediários e médias inferiores a 3 representando os aspectos prejudiciais ao clima organizacional da secretaria. Quanto ao indicador mais relevante da dimensão destaca-se aquela associada a pressão constante do chefe aos seus subordinados em que 56,4 % (177) discordam e 24,6 % (77) concordam com essa afirmativa. Seguida da opinião de 50% (157) dos entrevistados que discordam que tudo é controlado pelo órgão, porém 28,4% (89) concordam.

Nota-se que apenas 32,5 % (102) dos participantes na pesquisa concordam que o chefe usa as regras do órgão para punir os servidores, e 44,9% (141) discordam com essa afirmativa. Em relação ao controle excessivo, 43,7% (137) respondem que não há um controle exagerado sobre os servidores, mas 33,1 % (104), discordam.

Um ambiente de trabalho excessivamente controlado limita a atuação dos servidores (GIL, 2007). O controle exagerado por parte da chefia gera insatisfação nos servidores, este tipo de comportamento pode afetar negativamente a produtividade dos indivíduos por causa da alta pressão. O controle e a pressão sob medida pode ajudar os servidores serem mais produtivos, porém o controle e pressão excessiva podem gerar estresse no trabalho (SILVA, 2003).

Servidores sobrecarregados, cobranças e pressão por mais trabalho de forma exagerada trazem retornos negativos às instituições, na medida em que provocam adoecimento, insatisfação e desmotivação, e conseqüentemente apresentam menor produtividade (LUZ, 2003).

Tabela 13 - Aspectos do clima organizacional do controle e pressão organizacional

Variáveis	Em percentuais (%)					\bar{X}
	1	2	3	4	5	
Neste órgão, nada é feito sem a autorização do chefe.	12,4	13,1	16,9	25,8	31,8	3,52
A frequência dos servidores é controlada com rigor pelo chefe.	15,6	12,7	15,3	30,9	25,5	3,38
Este órgão exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	14,6	13,4	19,4	28,0	24,5	3,34
Neste órgão existe uma fiscalização permanente do chefe.	16,9	14,3	23,6	30,6	14,6	3,12
Os horários dos servidores são cobrados com rigor.	18,2	16,6	19,1	29,9	16,2	3,10
Aqui, existe controle exagerado sobre os servidores.	27,1	16,6	23,2	24,2	8,9	2,71
Aqui, o chefe usa as regras do órgão para punir os servidores.	31,5	13,4	22,6	22,9	9,6	2,66
Neste órgão, tudo é controlado.	29,3	20,7	21,7	20,4	8,0	2,57
Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	41,1	15,3	19,1	18,2	6,4	2,33

Fonte: pesquisa de campo.

4.1.2.5 Coesão entre colegas

A Tabela 14, apresenta aspectos intermediários e favoráveis ao clima organizacional da coesão entre colegas. Para Cohen e Fink (2003), um grupo tem coesão quando possui costumes, atitudes e objetivos semelhantes, e quanto mais coeso é um grupo maior é a influência sobre outros. De acordo com Martins et al. (2008), essa dimensão infere-se ao relacionamento interpessoal por avaliar a união, vínculos e colaboração entre colegas de trabalho.

Nesta dimensão merece destaque duas variáveis que refletem aspectos favoráveis ao clima da organização, a mais relevante associada à boa recepção de um novo colega no órgão, a qual 76,4 (240) concordam com esse aspecto, porém apenas 9,9% (31) discordam. Em seguida, da variável relacionada à ajuda que os servidores prestam ao novo colega de trabalho quando apresenta dificuldades nas tarefas do setor, neste caso 77,4% (243) dos entrevistados concordam e 11,1% (35) discordam.

Esses aspectos são importantes para manter um bom relacionamento interpessoal entre os membros de uma equipe de trabalho, pois segundo Ferreira (2013), o nível de relacionamento interpessoal em uma organização é um relevante fator para avaliar o clima organizacional, isso faz-se necessário, já que investir no relacionamento interpessoal constitui uma das grandes estratégias para promover o desenvolvimento da organização.

Tabela 14 - Aspectos do clima organizacional da coesão entre colegas

Variáveis	Em percentuais (%)					\bar{X}
	1	2	3	4	5	
Neste órgão, os servidores recebem bem um novo colega.	3,5	6,4	13,7	31,5	44,9	4,08
Aqui, os colegas auxiliam um novo servidor em suas dificuldades.	3,5	7,6	11,5	35,7	41,7	4,04
Aqui neste órgão, existe cooperação entre os colegas.	5,1	8,0	13,4	38,2	35,4	3,91
Existe integração entre colegas neste órgão.	4,5	8,3	15,9	40,4	30,9	3,85
As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	7,3	10,2	14,0	33,4	35,0	3,79
O servidor que comete um erro é ajudado pelos colegas.	8,6	7,6	17,2	34,1	32,5	3,74
Os servidores se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	10,8	8,9	22,9	34,4	22,9	3,50

Fonte: pesquisa de campo.

4.1.2.6 Avaliação geral

A Tabela 15, apresenta a média e desvio padrão das dimensões do clima organizacional da SEDUC-PA/SEDE. No geral, as médias foram baixas, considerando a pontuação máxima da escala de 5 pontos. Segundo os resultados apresentados na Tabela 15 o órgão precisa fazer um trabalho muito forte em todas as áreas a fim de melhorar o clima organizacional.

Na média geral entre as dimensões, a dimensão “conforto físico” (2,12 +/- 1,30) apresentou a média mais baixa, especialmente quanto ao aspecto segurança dos servidores, espaço físico suficiente, ergonomia no trabalho e acessibilidade aos deficientes físicos. Seguida da dimensão “recompensa” (2,35 +/- 1,39), especialmente, ao quesito de recompensar os servidores pela produtividade e qualidade no trabalho.

Diógenes et al. (2013) observaram um baixo clima organizacional, em especial no tocante ao suporte e condições de trabalho, especialmente as condições físicas do ambiente de trabalho. Também Abreu et al. (2013) constataram deficiência no aspecto ambiência, como o espaço físico, sendo um dos principais resultados da pesquisa de clima.

Já para Mól et al. (2010) um dos principais fatores que influencia negativamente a percepção de clima está relacionada a falta de uma boa remuneração paga aos servidores. De acordo com Oliveira (2008) a elaboração de uma política de remuneração contribui para a formação de clima favorável na organização.

A maior média e o menor desvio padrão (3,72 +/- 1,23) estão representadas pela dimensão “coesão entre colegas”, demonstrando que na opinião dos servidores da secretaria há união, vínculo e colaboração entre os colegas de trabalho, especialmente quanto à receptividade de um novo colega de trabalho, como também de ajudá-los nas dificuldades nas tarefas diárias.

A dimensão “apoio da chefia e da organização” na faixa intermediária (3,57 +/- 1,35) apresentou a segunda maior média, indicando aspectos positivos quanto ao apoio da chefia nas tarefas diárias e respeito pelo servidor, no entanto, o órgão precisa investir no quesito de planejar as mudanças, aceitar as inovações propostas pelos servidores em relação ao trabalho e envolver a participação dos servidores no processo de mudanças, os quais apresentaram a menor média.

Interessante notar que Abreu et al. (2013) evidenciou que um bom relacionamento com a chefia e os colegas de trabalho no órgão contribuíram para a formação de um bom clima no órgão. Ademais; Oliveira (2007) observou que a presença de alguns aspectos positivos relacionados à gestão, principalmente quanto ao aspecto liderança exerce boa influencia sobre a percepção individual.

A dimensão “controle e pressão” (3,03 +/- 1,40) apresentou aspectos positivos quanto ao controle exagerado sobre os servidores, penalidades e pressão constante.

Tabela 15 - Média e desvio padrão das dimensões do clima organizacional

Dimensões	Média	Desvio Padrão
Coesão entre colegas	3,72	1,23
Apoio da chefia e da organização	3,57	1,35
Controle e pressão	3,03	1,40
Recompensa	2,35	1,39
Conforto físico	2,12	1,30

Fonte: pesquisa de campo.

A Tabela 16, apresenta a avaliação geral espontânea dos servidores em relação ao clima organizacional da SEDUC-PA/SEDE atribuindo nota em uma escala de 0 (péssimo) a 10 (excelente) (4,97 +/- 2,26).

Nota-se que os servidores atribuem nota de 0 a 4 para o clima organizacional da SEDUC-PA/SEDE correspondendo a 36,6% (115 pessoas), e apenas 27,7% (87 pessoas) atribuem nota de 7 a 10 para o clima organizacional da SEDUC-PA/SEDE.

Os demais servidores correspondentes a 35,7% (112 pessoas) atribuem nota de 5 a 6 para o clima organizacional da secretaria.

Tabela 16 - Avaliação geral espontânea na escala de 0 a 10 quanto à avaliação do clima organizacional

Dimensões	Frequência	Percentual	Média	Desvio Padrão
0 a 4	115	36,6		
5 a 6	112	35,7	4,97	2,26
7 a 10	87	27,7		
Total	314	100,0	4,97	2,26

Fonte: pesquisa de campo.

A Tabela 17, apresenta a opinião dos servidores se recomendariam um amigo para trabalhar na SEDUC-PA/SEDE. Os servidores da secretaria que recomendariam a um amigo trabalhar na SEDUC-PA/SEDE correspondem a 53,8% (169 pessoas). Já, 46,2% (145 pessoas) dos servidores não recomendariam a um amigo para trabalhar na SEDUC-PA/SEDE.

Tabela 17 - Recomendaria trabalhar na Seduc-Pa/Sede

Dimensões	Frequência	Percentual
Sim	169	53,8
Não	145	46,2
Total	314	100,0

Fonte: pesquisa de campo.

4. 2 Análise fatorial

A utilização da análise fatorial pressupõe que a matriz de dados possa ser sumarizada com a menor perda de informação possível (PESTANA; GAGEIRO; 2008; HAIR et al. 2009). Para tanto, as variáveis utilizadas no estudo devem ser inter-relacionadas (correlacionadas) para possibilitar atender essa exigência. Desta forma, o tratamento de dados iniciou com a verificação da adequação da matriz a técnica escolhida.

A determinante da matriz de correlações diferente de 0,00 (1,76E-011) possibilitou a continuidade dos testes para confirmar o ajustamento dos dados. A estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) com valor de 0,941 e o teste de esfericidade de *Bartlett*, com qui-quadrado (χ^2) de a.449,79 e 516 graus de liberdade, significativa a 1%, confirmaram que a matriz de dados poderia ser utilizada e ajustava-se de forma bem satisfatória com a técnica da análise fatorial.

No total, as dimensões foram avaliadas por 65 indicadores que, após rotação fatorial foram reduzidos para 34 (APÊNDICE C). A extração dos fatores possibilitou identificar 4 dimensões empíricas (fatores) selecionadas pelo critério do autovalor (eigenvalue). Segundo esse critério, cada fator deve ser capaz de explicar pelo menos sua própria variância. A forma utilizada para a extração dos fatores foi a Análise dos Componentes Principais (ACP) seguida da rotação ortogonal, pelo método Varimax, procedimento realizado com a finalidade de melhorar a representatividade das variáveis nos fatores.

Os fatores obtidos (Tabela 18) foram capazes de explicar 63,42% da variância total dos dados, o primeiro fator (fator principal) explicou 20,08% e os subsequentes 18,47%, 14,60% e 10,25%, respectivamente. Todas as variáveis obtiveram comunalidade superior a 0,533 e os fatores apresentaram elevada consistência interna, com alphas de Cronbach calculados em 0,974 para todas as variáveis em conjunto, 0,935 para o fator principal e para os demais 0,940, 0,987 e 0,894. Esses resultados revelam a capacidade dos fatores em representar a opinião dos entrevistados com alta fidedignidade segundo diversos autores.

A denominação dos fatores foi realizada pela interpretação das cargas fatoriais e análise semântica das variáveis (HAIR et al. 2009). Desta forma, se associaram ao primeiro fator, 11 variáveis, que em ordem decrescente das cargas fatoriais foram: X03, X06, X12, X04, X01, X11, X09, X02, X12, X16 e X13. A composição dessas variáveis possibilitou denominar o fator como “Apoio da Chefia”. Ao segundo fator, denominado como “Recompensas”, agruparam-se 10 variáveis: X22, X23, X24, X21, X20, X26, X25, X19, X17, X18. Ao fator identificado como “Conforto Físico” associaram-se 8 variáveis: X28, X34, X32, X33, X30, X29, X27, X31 e ao último fator, denominado como “Participação” reuniram-se 5 variáveis: X15, X14, X10, X08, X07.

Tabela 18 - Características e denominação dos fatores

Fatores	Variáveis	Autovalores	% Variância explicada	Alpha de Cronbach	Denominação do Fator
Fator 1	11	6,82	20,08	0,935	Apoio da Chefia
Fator 2	10	6,28	18,47	0,940	Recompensas
Fator 3	08	4,97	14,60	0,987	Conforto Físico
Fator 4	05	3,48	10,25	0,849	Participação
Totais	34	21,55	63,42	0,947	

Teste de esfericidade de Bartlett = 7.449,79 (p.<0,01) e KMO = 0,941.

Fonte: pesquisa de campo.

Os três primeiros fatores que resultaram da rotação fatorial foram similares ao modelo proposto por Martins et al. (2008), que encontrou uma estrutura multifatorial com cinco fatores, sendo três deles semelhantes ao resultado deste estudo (Apoio da Chefia, Recompensa e Conforto Físico). Contudo, o quarto fator desta pesquisa divergiu do modelo original, assumindo uma compreensão mais fortemente influenciada pela comunicação e a possibilidade de participação nas decisões.

Mól et al. (2010) também identificaram a participação como fator de influência no clima organizacional em pesquisa realizada em organizações públicas, seus resultados captaram a participação nas decisões como terceiro fator de influência no clima. Assim, apesar dessa constatação poder ser obra do acaso, ela sucinta indicativos para investigações futuras, especialmente aquelas que compreendam estudos de clima organizacional desenvolvidos em instituições públicas.

Os fatores possibilitaram identificar variáveis latentes (não observáveis) que, dificilmente poderiam ser reveladas por outras técnicas estatísticas. Essas variáveis (fatores) reuniram os aspectos com maior influência na formação do clima organizacional no local da pesquisa e conforme Luz (2012, p. 3) gerenciar o clima organizacional é “indispensável ao sucesso dos negócios e à qualidade de vida das pessoas que trabalham”.

O primeiro fator explicou 20,08% da variância total dos dados e foi denominado de “Apoio da Chefia” (Tabela 19), ele foi responsável por captar a relação entre superiores e subordinados, especialmente na participação para solução de problemas, apoio na realização das tarefas diárias, ganhos de produtividade e reconhecimento dos servidores. Evidenciaram-se aspectos relacionados à orientação nas tarefas, valorização profissional, operacionalização de mudanças e auxílio quando necessário. O fator captou a importância atribuída pelos entrevistados pelo respeito demonstrado pelos superiores, incluindo o reconhecimento pelo trabalho bem realizado, esses aspectos são elementos motivacionais (GONÇALVES, 2012).

Tabela 19 - Variáveis, cargas fatoriais e comunalidade do fator apoio da chefia

Variáveis	Carga Fatorial	h ²
X03 Aqui, o chefe ajuda os servidores com os problemas.	0,820	0,684
X06 O servidor pode contar com o apoio do chefe.	0,814	0,714
X12 O chefe colabora com a produtividade dos servidores.	0,790	0,735
X04 O chefe elogia quando o servidor faz um bom trabalho.	0,783	0,644
X01 O servidor recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.	0,751	0,588
X11 O chefe tem respeito pelo servidor.	0,748	0,626
X09 O chefe valoriza a opinião dos servidores.	0,720	0,649
X02 As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	0,716	0,533
X12 As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).	0,689	0,559
X16 Aqui, o chefe valoriza seus servidores.	0,685	0,621
X13 Neste órgão, o chefe ajuda o servidor quando ele precisa.	0,621	0,567

Fonte: pesquisa de campo.

A atuação dos gestores sempre foi associada à presença de liderança. No passado, esperava-se que o líder fosse capaz de controlar as pessoas, centralizar a autoridade e estabelecer objetivos, sua atuação devia ser combativa e controladora e a mudança era percebida a partir de uma perspectiva de crise. Essa compreensão foi profundamente alterada com o passar dos anos e o que se espera de um líder hoje e no futuro é o equilíbrio (GONÇALVES, 2012; BOOG; BOOG, 2012).

Uma postura de liderança advém de uma atitude de *coach*, essencialmente um facilitador, hábil o suficiente para delegar e estabelecer *empowerment*. O líder é aquele que consegue seguir valores compartilhados, conciliar a estratégia com a visão de futuro e mudar rapidamente, sempre que são exigidas novas competências, portanto, espera-se que do líder moderno seja capaz de reconhecer a necessidade do auto-aperfeiçoamento (GONÇALVES, 2012).

O segundo fator identificado na pesquisa foi denominado como Recompensas (Tabela 20), a exemplo de Martins et al. (2008). Esse fator, que explicou 18,47% da variância, captou a necessidade de reconhecimento para a manutenção de um clima organizacional satisfatório. O reconhecimento da importância da recompensa está presente em diversos estudos de clima organizacional (LITWIN; STRINGER, 1968; CAMPBELL et al., 1987; SBRAGIA, 1983; KOLB et al., 1986; MARTINS et al., 2008; MÓL et al., 2010).

Tabela 20 - Variáveis que formaram o fator recompensas

	Variáveis	Carga Fatorial	h ²
X22	Existem recompensas para os servidores que desempenham com qualidade as suas tarefas.	0,856	0,780
X23	A produtividade dos servidores é recompensada.	0,845	0,833
X24	Existem recompensas para os servidores que apresentam maior produtividade.	0,837	0,753
X21	As recompensas para os servidores dependem da qualidade de suas tarefas.	0,788	0,690
X20	O trabalho bem feito é recompensado.	0,779	0,745
X26	Para premiar o servidor, este órgão considera a qualidade do que ele produz.	0,765	0,645
X25	A qualidade no trabalho tem influência nas recompensas recebidas pelos servidores.	0,754	0,611
X19	As recompensas que o servidor recebe estão dentro das suas expectativas.	0,680	0,632
X17	Quando os servidores conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	0,548	0,517
X18	Este órgão valoriza o esforço dos funcionários.	0,534	0,655

Fonte: pesquisa de campo.

As recompensas exprimem a sensação de justiça decorrente do reconhecimento do trabalho produtivo e bem realizado. Materializa-se na forma de remuneração. Mas, não somente. Podem incluir qualquer tipo de incentivo, que seja resultado da constatação por parte da organização da qualidade do trabalho e possa resultar como estímulo ao esforço individual ou em grupo. Por esse conjunto de aspectos, Filho (2010) destaca que a recompensa é uma dimensão relativa do clima organizacional. Na pesquisa, o fator captou a expectativa por parte dos servidores pelo reconhecimento do trabalho.

Mól et al. (2010, p. 76) destacam que a falta de uma política de incentivos prejudica o clima organizacional “à medida que os servidores percebem que o seu empenho com o trabalho não é valorizado”. Gonçalves (2012) apresenta resultados empíricos que constata o sentimento de motivação decorrente do reconhecimento da chefia que resulta de elogios pela tarefa bem realizada, por outro lado, adverte para os efeitos negativos da falta de carreira.

O terceiro fator, denominado “Conforto Físico”, explicou 14,60% da variância (Tabela 21) e captou aspectos relacionados à ergonomia, à praticidade do ambiente de trabalho, à adequação dos equipamentos disponíveis às tarefas realizadas, à renovação de ar, à segurança no trabalho e ao conforto geral do ambiente. Regis Filho (2010) e Luz (2012) destacam que, esses aspectos refletem a satisfação dos

servidores com as condições físicas do ambiente e equipamentos que são colocados a sua disposição para a realização das tarefas.

Tabela 21 - Variáveis que formaram o fator conforto físico

Variáveis	Carga Fatorial	h ²
X28 O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do servidor.	0,790	0,680
X34 O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	0,762	0,631
X32 Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do servidor no trabalho.	0,722	0,653
X33 Neste órgão, a postura física dos servidores é adequada para evitar danos à saúde.	0,720	0,554
X30 Neste órgão, o local de trabalho é arejado.	0,717	0,553
X29 O ambiente físico de trabalho é agradável.	0,714	0,544
X27 Os servidores deste órgão têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	0,688	0,543
X31 Este órgão demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	0,686	0,680

Fonte: pesquisa de campo.

O quarto fator, explicou 10,25% da variância e foi denominado como “Participação” (Tabela 22). O fator captou a valorização atribuída pelos entrevistados ao diálogo para a solução de problemas, a liberdade para realizar as tarefas de novas maneiras e a participação nas mudanças. O fator reuniu também questões do planejamento e sua orientação no processo de mudança.

A participação possibilita compreender a satisfação dos servidores quanto à aceitabilidade de sua atuação no cotidiano da organização, caracteriza-se pelo envolvimento dos servidores em questões importantes para a organização, incluindo a participação no estabelecimento dos objetivos do setor. Desta forma, a participação apresenta os limites estabelecidos pela organização para o envolvimento dos servidores no processo de gestão (LUZ, 2012).

Tabela 22 - Variáveis que formaram o fator participação

Variáveis	Carga Fatorial	h ²
X15 O diálogo é utilizado para resolver os problemas do órgão.	0,721	0,630
X14 O órgão aceita novas formas dos servidores realizarem suas tarefas.	0,708	0,623
X10 Neste órgão, os servidores têm participação nas mudanças.	0,693	0,650
X08 As inovações feitas pelo servidor no seu trabalho são aceitas pelo órgão.	0,639	0,567
X07 As mudanças neste órgão são planejadas.	0,594	0,575

Fonte: pesquisa de campo.

4.3 Análise de agrupamentos

A análise agrupamentos reuniu os 314 entrevistados em três agrupamentos com percepções diferentes quanto ao clima organizacional. A formação e interpretação dos agrupamentos ocorreram a partir da matriz das cargas fatoriais. Desta forma, cargas fatoriais negativas revelaram insatisfação com o fator, cargas próximas de zero demonstraram indiferença e cargas fatoriais positivas significam satisfação. Quanto mais a carga fatorial se afastou da faixa da indiferença, mais intensa é satisfação ou insatisfação com o fator relacionado.

Depois de identificados, os agrupamentos foram testados com One-Way ANOVA. Marroco (2014) ao explicar a utilização desse teste na análise de agrupamentos destaca sua capacidade para identificar as variáveis (fatores) mais diferenciadoras entre os grupos. Pohlmann (2009) ao discorrer quanto o mesmo teste, recomenda sua utilização por fornecer um indicativo que os agrupamentos são estáveis e ao apresentarem resultados significativos a 5%, indicam que existem 95% de probabilidade deles estarem corretamente classificados.

Os resultados do teste One-Way ANOVA aplicado nos agrupamentos identificados na pesquisa apresentou diferenças significativas a 1% para todos os quatro fatores (Tabela 23) e conforme Pohlmann (2009), esse resultado possibilita afirmar que existem 99% de probabilidade, que os fatores estejam corretamente classificados. O teste revelou que o fator Recompensas (Fator 2) e o fator Apoio da Chefia (Fator 1) foram os principais formadores dos agrupamentos e com menor capacidade de diferenciação, posicionaram-se os fatores Conforto Físico (Fator 3) e Participação (Fator 4).

Tabela 23 - Teste One-Way ANOVA nos agrupamentos

Fatores	Teste F	Significância (p-valor)
Fator 1 - Apoio da Chefia	96,550	0,000
Fator 2 – Recompensas	159,608	0,000
Fator 3 - Conforto Físico	37,609	0,000
Fator 4 – Participação	12,313	0,000

Fonte: pesquisa de campo.

A denominação dos agrupamentos considerou a lógica do clima meteorológico para identificar os grupos (Tabela 29). O primeiro agrupamento reuniu 93 (30,6%) integrantes e foi denominado como “Céu Encoberto”. Esse grupo apresentou a melhor percepção de clima da pesquisa. Contudo, ele não percebe um clima tão favorável como um dia ensolarado de verão.

O segundo agrupamento com 173 (55%) integrantes foi o maior da pesquisa e recebeu a denominação de “Chuvas Esparsas”, uma vez que, em comparação com os demais grupos representou o segmento de servidores que percebem o clima organizacional de maneira intermediária, eles avaliam o clima de maneira menos satisfatória que o agrupamento “Céu Encoberto” e melhor que o terceiro grupo. O terceiro agrupamento com 45 (14,4%) componentes foi identificado como “Tempestades e Trovoadas” por apresentar a pior avaliação de clima da pesquisa.

Tabela 24 - Característica dos agrupamentos

Clusters	 Céu Encoberto			 Chuvas Esparsas			 Tempestades e Trovoadas		
	Fatores	Estado	Média	Desvio Padrão	Estado	Média	Desvio Padrão	Estado	Média
Apoio da Chefia		0,2064	0,6635		0,2779	0,8314		-1,5088	0,8580
Recompensas		1,0663	0,7753		-0,5094	0,7251		-0,3165	0,3965
Conforto Físico		0,6571	1,0231		-0,2507	0,8938		-0,4380	0,5878
Participação		0,3114	0,7743		-0,0303	1,0604		-0,5477	0,9496
Total		96 (30,6%)			173 (55,0%)			45 (14,4%)	

Fonte: pesquisa de campo.

De maneira geral, o perfil dos servidores que formaram os agrupamentos foi semelhante, todos apresentaram faixa etária média de 40 anos (± 11 anos), eram lotados na própria Secretaria (98%), apresentaram mesma composição de gênero,

predominantemente feminino (60%), escolaridade de nível superior (32%) e pós-graduação (23%), tempo de trabalho na Secretaria entre dois e três anos (50%), a renda familiar foi distribuída entre as categorias de R\$ 1.485,00 até R\$ 2.674,00 (28%), de R\$ 2.675,00 a R\$ 4.681,00 (25%) e R\$ 4.682,00 e R\$ 9.897,00 (20%), posicionando-se na faixa da classe média, segundo o critério da Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa (ABEP) (G1, 2013).

O agrupamento “Céu Encoberto” foi o que apresentou a melhor percepção quanto às recompensas recebidas pelo trabalho ($1,06 \pm 0,77$). Esse agrupamento foi o que apresentou maior número de servidores temporários (31%) e que avaliou de forma positiva, porém com menor intensidade, o conforto físico das instalações ($0,65 \pm 1,02$) e próximo da neutralidade, a participação ($0,31 \pm 0,77$) e o apoio da chefia ($0,20 \pm 0,66$). Esse agrupamento é o que demanda de menores ações para perceber um bom clima organizacional, para alcançá-lo deve-se estabelecer estratégias que, reforcem a liderança das chefias e possibilitem maior integração dos servidores nas decisões de seus departamentos.

Com avaliação semelhante ao “Céu Encoberto” com relação aos aspectos participação ($0,27 \pm 0,83$) e o apoio da chefia ($-0,03 \pm 1,06$). O agrupamento “Chuvras Esparsas” foi o que manifestou a maior insatisfação com a remuneração recebida ($-0,50 \pm 0,72$) e a segunda pior com o conforto físico das instalações ($-0,25 \pm 0,89$). Esse agrupamento foi o que apresentou o menor quantitativo de servidores temporários da pesquisa (11%). Merece destaque que as estratégias direcionadas para esse agrupamento, podem apresentar expressivas melhorias no clima organizacional da Secretaria, uma vez que, esse é o principal agrupamento da pesquisa com 173 (55%) integrantes.

O terceiro agrupamento “Tempestades e Trovoadas” foi o que apresentou a pior percepção de clima organizacional, posicionando-se de forma negativa em todos os fatores identificados. Esse agrupamento apresentou a pior avaliação do apoio da chefia ($-1,50 \pm 0,85$), do conforto físico ($-0,43 \pm 0,58$) e de participação ($-0,54 \pm 0,94$) na gestão do setor ou na secretaria. Ele manifestou também, a segunda pior avaliação quanto às recompensas pelo trabalho ($-0,31 \pm 0,39$). O agrupamento “Tempestades e Trovoadas” foi o menor agrupamento identificado na pesquisa.

A avaliação geral, a análise de agrupamentos possibilitou classificar os servidores com relação aos fatores identificados na análise fatorial. Essa classificação pode contribuir para direcionar as ações de gestão de pessoas. A

técnica revelou que nenhum grupo de servidores manifestou percepção favorável em todos os fatores da avaliação de clima na secretaria. A composição e as características dos agrupamentos recomendam ações direcionadas, principalmente para aspectos relacionados com liderança e reconhecimento pelo trabalho bem realizado para contribuir com um clima organizacional mais agradável aos servidores.

5 CONCLUSÕES, RECOMENDAÇÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

5.1 Conclusões

Aos objetivos propostos por esta pesquisa, inicialmente ao objetivo geral que foi analisar e avaliar a percepção do clima organizacional dos servidores lotados na sede da Secretaria de Educação do Estado do Pará (SEDUC-PA), a fim de identificar áreas ou focos nos quais devem ser implementadas melhorias, visando aumentar a satisfação e a motivação dos servidores da secretaria e, conseqüentemente, a prestação de serviços com qualidade para os usuários e favorecimento da obtenção dos objetivos organizacionais, este foi alcançado pelo cumprimento, individualmente, por cada objetivo específico da pesquisa.

Para o primeiro objetivo específico, os resultados obtidos através da aplicação das técnicas de estatística descritiva e multivariada escolhidas para esta pesquisa, quais sejam a análise fatorial exploratória (AFE) e a análise de agrupamento (AA), permitiram, inicialmente, identificar os fatores que afetam as percepções de clima dos servidores lotados na secretaria, e posteriormente, analisar e avaliar os resultados com intuito de conhecer o clima organizacional da secretaria, a fim de identificar áreas ou focos nos quais devam ser implementadas melhorias.

A análise descritiva dos dados coletados possibilitou identificar o perfil dos entrevistados que foi predominantemente formado por servidores efetivos 77,4% (243), lotados na própria secretaria 97,5% (306) e na maioria do sexo feminino 62,7% (197). Quanto à faixa etária, observou-se a maior concentração entre 31 e 50 anos com 58,9% (185) dos participantes da pesquisa posicionados nesse extrato. Outro aspecto foi à formação acadêmica, superior na maioria dos entrevistados, 64,6% (203) e a renda familiar entre R\$1.458,00 e R\$ 9,897,00 com 78% (245) dos entrevistados compreendido nesse intervalo. Destacou-se o perfil de novos profissionais na secretaria, com até seis anos de atuação 61,1%(192), esse aspecto justifica-se pela realização recente e de apenas um concurso público na secretaria.

Ademais, foi realizada análise descritiva de todas as variáveis constantes nas dimensões (Apoio da Chefia, Recompensas, Conforto Físico, Controle e Pressão e Coesão entre colegas. A avaliação geral demonstrou que a maior média foi representada pela dimensão "Coesão entre Colegas" (3,72 +/- 1,23) e a segunda

“Apoio da Chefia” (3,57 +/- 1,35). A menor média foi atribuída para a dimensão “Conforto Físico” (2,12 +/- 1,30), seguida da dimensão “Recompensa” (2,35 +/-1,39). E a dimensão “Controle e Pressão” (3,03 +/- 1,40) na faixa intermediária.

A análise fatorial permitiu reunir variáveis (fatores) mais correlacionados entre si e que apresentaram aspectos com maior influencia na formação do clima organizacional da secretaria em relação aos três fatores (Apoio da Chefia, Recompensa e Conforto Físico) proposto pelo modelo de Martins et al. (2008). O mesmo ocorreu com um quarto fator denominado “Participação”, o qual divergiu do modelo original, pois assumiu uma compreensão mais fortemente influenciada pela comunicação e a possibilidade de participação nas decisões.

O primeiro fator explicou 20,08% da variância total dos dados e foi denominado de “Apoio da Chefia”, ele foi responsável por captar a relação entre superiores e subordinados, especialmente na participação para solução de problemas, apoio na realização das tarefas diárias, ganhos de produtividade e reconhecimento dos servidores. Evidenciaram-se aspectos relacionados à orientação nas tarefas, valorização profissional, operacionalização de mudanças e auxílio quando necessário.

O segundo fator, denominado Recompensas, explicou 18,47% da variância, captou a expectativa por parte dos servidores pelo reconhecimento do trabalho, como aspecto importante para a manutenção de um bom clima organizacional. O terceiro fator, denominado “Conforto Físico”, explicou 14,60% da variância e captou aspectos relacionados à ergonomia, praticidade do ambiente de trabalho, adequação dos equipamentos disponíveis as tarefas realizadas, renovação de ar, segurança no trabalho e conforto geral do ambiente.

O quarto fator, explicou 10,25% da variância e foi denominado como “Participação”. O fator captou a valorização atribuída pelos servidores ao diálogo para a solução de problemas, a liberdade para realizar as tarefas de novas maneiras e a participação nas mudanças. O fator reuniu também questões do planejamento e sua orientação no processo de mudança.

Quanto à análise de agrupamentos contribuiu para o alcance dos objetivos específicos propostos pela pesquisa, pois possibilitou classificar os servidores com em agrupamentos dividindo a amostra composta por 314 servidores em três grupos com percepções diferentes quanto ao clima organizacional da secretaria.

Deste modo, esta técnica serve de base para identificar as possíveis ações estratégicas que objetivam a melhoria dos aspectos desfavoráveis e manutenção dos pontos positivos diagnosticados, portanto, atingindo o propósito do segundo objetivo específico. Os grupos foram classificados segundo a lógica do clima meteorológico denominado em “Céu Encoberto”, “Chuvas Esparsas” e “Tempestades e Trovoadas”.

O primeiro grupo, denominado “Céu Encoberto”, reuniu 93 (30,6%) integrantes, e apresentou a melhor percepção de clima da pesquisa. Demonstrou um clima favorável em relação ao fator “Recompensas”, no entanto, não percebe um clima tão favorável quanto ao fator “Apoio da chefia” e próximo da neutralidade os demais fatores, o “Conforto Físico” e a “Participação”. Esse agrupamento é o que demanda de menores ações para perceber um bom clima organizacional, para alcançá-lo deve-se estabelecer estratégias que, reforcem a liderança das chefias e possibilitem maior integração dos servidores nas decisões de seus departamentos.

O segundo grupo, com 173 (55%) integrantes foi o maior da pesquisa e recebeu a denominação de “Chuvas Esparsas”, apresentou avaliação semelhante ao grupo “Céu Encoberto” quanto aos fatores participação e apoio da chefia, porém foi o agrupamento que demonstrou maior insatisfação com a remuneração recebida e o segundo pior com o conforto físico das instalações. Em comparação com os demais grupos representou o segmento de servidores que percebem o clima organizacional de maneira intermediária, apresentando o clima menos satisfatório em relação ao agrupamento “Céu Encoberto” e melhor que o terceiro grupo. As estratégias direcionadas para esse agrupamento podem apresentar melhorias significativas para o clima da SEDUC-PA/Sede, pois representa o maior agrupamento.

O terceiro grupo com 45 (14,4%) componentes foi identificado como “Tempestades e Trovoadas” e apresentou a pior percepção de clima organizacional da pesquisa em relação a todos fatores, todavia foi o menor agrupamento da pesquisa. De maneira geral, o perfil dos servidores que formaram os agrupamentos foi semelhante em todos os aspectos quanto à faixa etária, origem da lotação, gênero, nível de escolaridade, tempo de serviço na secretaria e renda familiar.

A técnica revelou que nenhum dos três grupos, os servidores manifestaram percepção favorável em relação à todos os fatores da avaliação de clima na secretaria. Segundo os resultados desta pesquisa, a composição e as

características dos agrupamentos recomendam ações direcionadas, principalmente para aspectos relacionados com liderança e reconhecimento pelo trabalho bem realizado para contribuir com um clima organizacional mais agradável aos servidores.

5.2 Recomendações

A partir da análise dos resultados da pesquisa foram elaboradas recomendações visando a melhoria do clima organizacional da SEDUC-PA/SEDE com base na composição e das características dos agrupamentos identificados no estudo, com o intuito de incentivar a área de gestão de pessoas a elaborar planos de ações para solucionar os pontos negativos no curto prazo, e torna-se medidas organizacionais de longo prazo para uma solução definitiva dos problemas detectados através da pesquisa.

Importante considerar que a solução dos problemas irá depender dos recursos, financeiros, materiais, humanos e até do tempo; do relacionamento do problema com outros problemas identificados e a solução conjunta; do esforço e confiança entre a organização e seus subordinados para solucionar os problemas e o alcance dos resultados positivos; e a capacidade dos gestores públicos em estabelecer soluções para os problemas.

O resultado do estudo revelou quatro fatores que captaram os elementos com maior influencia no clima organizacional na sede da Secretaria de Educação do Estado do Pará (SEDUC-PA/SEDE). Esses fatores devem ser objeto de atenção e de orientação para as ações da gestão de pessoas, com a finalidade de promover um clima organizacional mais agradável e produtivo, melhorá-los deve ser um objetivo da gestão, uma vez que, as pesquisa tem apontado que o clima organizacional atua em aspectos centrais do comportamento organizacional.

Quanto à dimensão “Apoio da Chefia” os resultados sugerem:

a) Promover estratégias direcionadas para a formação de lideranças, atuação mais próxima dos gestores com a sua equipe de trabalho, qualificação técnica dos gestores públicos e desenvolver métodos capazes de medir e reconhecer desempenhos desejáveis para que possam ser devidamente recompensados. Essas ações contribuiriam para um relacionamento mais

harmonioso entre chefes e subordinados na secretaria, além de promover a participação do chefe na solução de problemas, o apoio na realização das tarefas diárias, operacionalização das mudanças e valorização do servidor pelo trabalho bem executado.

Quanto à dimensão “Recompensas” os resultados sugerem:

a) Desenvolver planos de cargos e salários que contemple todas as categorias profissionais da sede da secretaria ao incluir os níveis de escolaridade do ensino fundamental, médio e superior. Também a política remuneratória deve satisfazer as expectativas salariais dos servidores. Essas medidas contribuiriam para que os servidores sentissem valorizados financeiramente por seus esforços, além de perceberem que, independentemente daquilo que fazem, recebem o mesmo salário que os demais servidores da mesma categoria evitando sentimento de desconforto entre colegas;

b) Elaborar políticas de reconhecimento que estimulem a produtividade para que o servidor perceba que o seu empenho pelo trabalho pode ser recompensado;

c) Investir em práticas de avaliação do desempenho que baseadas na meritocracia e reconhecimento do trabalho realizado propiciem aos servidores reconhecimento e recompensas pelo trabalho bem executado. Essas estratégias são necessárias para estimular o servidor a desenvolver um bom trabalho, uma vez que, percebem que o nível de produtividade e a boa qualidade de suas tarefas asseguram recompensas futuras;

d) Proporcionar a formação e a qualificação da mão-de-obra dos servidores através de oportunidades para se qualificar, de se atualizar, e de se desenvolver profissionalmente. Essas medidas estimularão os servidores a realizar trabalhos desafiadores e importantes para a organização, bem como poderão ter a oportunidade de adquirir experiências que ofereçam possibilidade de engrandecimento profissional abrindo novas oportunidades para o servidor, inclusive para a organização, como também percebam que a busca de profissionalismo contribuirá para o desenvolvimento de um bom trabalho, e conseqüentemente resultará em recompensas.

Quanto à dimensão “Conforto Ambiental” os resultados sugerem:

a) investir em ações que propicie um ambiente físico mais agradável e conservando a preocupação com a disponibilidade e funcionalidade de equipamentos necessários para a execução das tarefas diárias, ergonomia para o trabalho e equipamentos de segurança para a secretaria. Desta maneira, serão atendidas as necessidades de conforto físico, facilitaria o desempenho das tarefas e contribuiria para a preservação da saúde e proteção dos servidores no local de trabalho.

Quanto à dimensão “Participação” os resultados sugerem:

b) Fomentar ações que resultem na participação dos servidores nas decisões, e para isso, a gestão pode incentivar a formação de grupos de trabalhos que atuem fortemente ligados as chefias para orientar ações de planejamento e incentivar o envolvimento mais direto na condução dos departamentos ou seções nas quais ocorre a atuação dos servidores. Essas medidas estratégicas contribuiria para aumentar o comprometimento favorecendo a realização de ações que conduzam ao diálogo na solução de problemas, liberdade para realizar as tarefas de novas maneiras e visar o planejamento e a participação dos servidores nas mudanças.

5.3 Limitações

Apesar da pesquisa apresentar resultados confiáveis e consistentes refletindo a real percepção de clima organizacional dos servidores lotados na sede da SEDUC-PA em relação ao ambiente de trabalho, por outro lado, como quaisquer pesquisa o presente estudo apresentou limitações.

Pode-se citar como uma das limitações, o fato da pesquisa se basear em um conjunto de fatores utilizados para a avaliação do clima organizacional da SEDUC-PA/SEDE, sendo assim há outros fatores a serem analisados e avaliados não considerados nesta pesquisa. Outra limitação seria a questão temporal, no sentido de que o resultado da pesquisa refere-se a um determinado momento podendo variar ao longo do tempo e dos acontecimentos.

Apesar da presente pesquisa servir de base para análise, interpretação, conclusões e recomendações de cunho geral para outras organizações, especialmente as entidades públicas, contudo, os resultados da pesquisa apresentados neste estudo, não deverão ser generalizados para outras secretarias, sendo aplicado somente no caso específico da SEDUC-PA/SEDE, devido às suas peculiaridades, sendo assim, esta constitui uma das limitações desta pesquisa.

5.4 Sugestões para pesquisas futuras

Uma das sugestões para pesquisas futuras seria a aplicação da pesquisa de clima na secretaria periodicamente, já que trata de um instrumento de diagnóstico que visa proporcionar melhorias nas condições de trabalho dos servidores na secretaria através da coleta de informações sobre a atual percepção dos servidores em relação ao seu ambiente de trabalho. Isso sendo feito haverá melhorias gradativas no ambiente organizacional em estudo.

Outra sugestão, seria aplicar a pesquisa de clima na secretaria envolvendo outros fatores ainda não estudados na pesquisa de clima anterior, isso porque o estudo não se limita apenas aos fatores selecionados para esta pesquisa havendo muitos outros fatores a serem analisados e avaliados que interferem na percepção do servidor sobre o seu ambiente de trabalho. Ademais, a área de gestão de pessoas da secretaria terá uma visão mais ampla sobre os fatores que apresentarem uma percepção negativa por parte dos servidores, e com base nisso definirão melhores estratégias para promover um clima favorável na secretaria.

Como sugestão para pesquisas futuras sobre o clima organizacional da SEDUC-PA/SEDE seria a implementação das recomendações baseadas nos resultados da pesquisa realizada na secretaria, sendo assim um *feedback* para os servidores quanto aos resultados auferidos, pois caso contrário, os servidores perderão a confiabilidade na pesquisa realizada, e conseqüentemente, estarão desmotivados para participar de outra pesquisa de clima na secretaria.

REFERÊNCIAS

ABREU, N.R. et al. Análise dos fatores intraorganizacionais influenciadores no clima organizacional em um hospital universitário. **RACE**, Unoesc, v. 12, n. 1, p. 39-70, jan./jun. 2013. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/2328>>. Acesso em: 10 jan. 2014.

ALMEIDA, A.S. Direito do trabalho e gestão de pessoas: a interdisciplinaridade e a importância da assessoria jurídica preventiva. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, v. 15, n. 100, maio, 2012. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=11515>. Acesso em: 15 fev. 2014.

ALVES, V. **Os impactos causados pela implantação de um programa de controle de qualidade total (TQC) nas políticas de recursos humanos de uma organização**: o caso Lochpe-Maxion S.A. Florianópolis, SC.1995. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta/vlad/index/index.htm>>. Acesso em : 04 jan. 2014.

AMARAL, H; TREDEZINI, A. L. M. **Motivação**: ponto importante para indivíduos e organizações. Revista do Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Extensão do UNIPAM) Patos de Minas: UNIPAM, n. 6, p. 156-162, out. 2009. Disponível em: <http://perquirere.unipam.edu.br/documents/23456/35660/Motivacao_ponto_important_e_para_invidiuos.pdf>. Acesso em: 30 out. 2014.

ANDRADE, M.V.M.; SANTOS, A. Gestão de pessoas no serviço público federal: o caso do Núcleo de Documentação da Universidade Federal Fluminense. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13, 2004, Natal. Disponível em: <<http://www.ndc.uff.br/repositorio/Gest%E3o%20de%20.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2014.

ARAÚJO, R.M.L. et al. **A educação básica no Pará**: elementos para uma política educacional democrática e de qualidade para todos. Belém-Pa, 2008. Disponível em: <http://www.seduc.pa.gov.br/arquivos/pdf/cartilha_A4_Educacao_Basica.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2014.

ARRUDA, M.F. **Cultura organizacional e inovação**: estudo de caso em um hospital privado com características de inovação no município de São Paulo. 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/>>. Acesso em: 22 jan. 2014.

BALDUCCI, D.; KANAANE, R. Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. **Bol. Acad. Paul. Psicol.** São Paulo, v. 27, n. 2, 2007. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/scielo>>. Acesso em: 04 jan. 2014.

BENTO, E.S.; DIAS, S.A.A. **Pesquisa de clima organizacional**: instrumento de monitoramento gerencial. 2012. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/producao-academica/pesquisa-de-clima>>. Acesso em: 18 fev. 2014.

BERGAMINI, C.W. ; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. Disponível em: <<http://nc400.files.wordpress.com/2012/02/yukl-19971989.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2014.

BISPO, C.R.F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>>. Acesso em: 19 jan. 2014.

BOMFIM, B.A.A. **Clima organizacional e gespública**: um estudo em um órgão público da cidade de Manaus. João Pessoa: Universidade Federal de Paraíba, 2008. Disponível em: < <http://bdtd.biblioteca.ufpb.br/>>. Acesso em: 21 jan. 2014.

BOOG, G. G.; BOOG, M. **Discursos e práticas de gestão de pessoas e equipes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

CAMÕES, M.R.S.; PANTOJA, M.J.; BERGUE, S.T. **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília, DF: ENAP, 2010. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br/index.php?>>. Acesso em: 15 fev. 2014.

CAMPBELL, D. T. et al. Effects of stable flies (Diptera: Muscidae) on weight gain and feed efficiency of feedlot cattle. **J. Econ. Entomol**, v. 80, n.1, p. 117-119,1987.

CAMPBELL, D. T.; STANLEY, J. C. **Delineamentos experimentais e quase experimentais de pesquisa**. Experimental and quasi-experimental research designs. São Paulo, SP: Editora da Universidade de São Paulo, 1970.

CARDOSO, J.A. **Clima organizacional**: um estudo na visão da gestão dos recursos humanos na Empresa Beta. Belém – PA, 2012. Disponível em:<<http://www.unama.br/novoportal/ensino/mestrado/pdf>>. Acesso em: 16 jan. 2014.

CARVALHO, A. P. et al. Clima organizacional para inovação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30, 2010. São Carlos, SP. **Anais...** São Carlos, SP, 12 - 15 out. 2010. Disponível em:<<http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2010/CONGRESSOS/ENEGEP/40.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2014.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE - CNS. **Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>>. Acesso em 13 out. 2014.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen. **Comportamento organizacional**: conceitos e estudos de casos. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COLOSSI, N. **Clima organizacional**. Florianópolis: CPGA; UFSC, 1991. Texto de uso CPGA; UFSC.

COSTA, A. L. A; TANIGUCHI, A. Clima organizacional: uma ferramenta estratégica para o diagnóstico em recursos humanos. **Rev. Ci. Gerenciais**, v.13, n. 18, 2009. Disponível em: <<http://sare.anhanguera.com/index.php/rcger/article>>. Acesso em: 15 jan. 2014.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

COSTA, G. P. **Heranças patrimonialistas, (Dis)funções burocráticas, práticas gerenciais e os novos arranjos do Estado em rede**: entendendo a configuração atual da administração pública brasileira. Rio de Janeiro: FGV; EBAPE, 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9976/tese%20finalizada%20-%20Sexta3.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 15 jan. 2014.

CRESPO, M.L.F.; MECHSLER, S.M. **Clima criativo**: um diagnóstico para a inovação nas Organizações Educacionais e Empresariais. 2005. Disponível em: <<http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/Psico1/1%20PSICO%20005.pdf>>. Acesso em: 19 fev. 2014.

CRUZ, P. N. **Desenvolvimento de pessoas no setor público**: novo modelo de gestão. Faculdade Estácio de Sá Juiz de Fora/MG. 2010. Disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/3346523/3-desenvolvimento-pessoas-setor-publico-novo-modelo-gestao.pdf>>. Acesso em: 17 jan. 2014.

CURY, C.R.J. Direito à educação: direito à igualdade, direito à diferença. **Cad. Pesq.** São Paulo, n. 116, jul. 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742002000200010. Acesso em: 11 fev. 2014.

D'OTAVIANO, J.L. **Pesquisa de clima organizacional**: um estudo de caso em um laboratório farmacêutico. Goiânia, 2009. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/70425562/tcc-bom>>. Acesso em: 19 jan. 2014.

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

DIAS, R. **Cultura organizacional**: construção, consolidação e mudanças. São Paulo: Atlas, 2013.

DILLON, W. R.; GOLDSTEIN, M. **Multivariate analysis**: methods and applications. New York: John Wiley & Sons, 1984.

DIÓGENES, J. R. F. et al. Gestão para qualidade nos serviços públicos: um survey sobre clima organizacional. **Gestão & Conhecimento**, v. 7, n.1, p. 1-21, jan./jun. 2013. Disponível em: <<http://www.gc.facet.br/artigos/completo.php?artigo>>. Acesso em: 4 jan. 2014.

DOURADO, L.F.; OLIVEIRA, J.F. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. **Caderno Cedes**, Campinas, v. 29, n. 78, p. 201-215, maio/ago. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010132622009000200004>. Acesso em: 8 nov. 2014.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

ESCOLAS estaduais do Pará têm pior IDEB de ensino médio da região norte. **G1 PA, 05/09/2014**. PA. Disponível em: <<http://g1.globo.com/pa/para/noticia/2014/09/escolas-estaduais-do-para-tem-o-pior-ideb-de-ensino-medio-do-brasil.html>>. Acesso em 05 set. 2014.

FÁVERO, L. P. et al. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. São Paulo: Campus, 2009.

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FERREIRA, V.C.P. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Juiz de Fora, MG : Faculdade Estácio de Sá, 2010. Disponível em:<<http://pt.scribd.com>>. Acesso em: 4 jan. 2014.

FILHO, G.I.R. **Gestão do clima organizacional**: conceitos, diagnósticos e estratégias gerenciais. Itajaí: Da UNIVALI, 2010.

FOREHAND, G.A; GILMER, B. H. Environmental variation in studies of organizational behavior, **Psychological Bulletin**, v. 62, n. 6, p. 361-382, 1964.

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. RACE, **Unoesc**, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010. Disponível em:<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/viewFile/375/pdf_101>. Acesso em: 29 out. 2014.

GIL, A.C.G. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIMENES, A.M.; FIORI, E.A. Os novos papéis de gestão de pessoas: uma reflexão bibliográfica a respeito do moderno conceito de gestão. **Instituto de Ensino Superior de Londrina/ UNESUL**. v. 9, n.1, 2010. Disponível em: <http://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_10_1286199985.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2014.

GOMES, L.O.M. **Políticas de desenvolvimento de recursos humanos no Brasil:** seus discursos e práticas na reforma administrativa do Plano "Brasil Novo". Rio de Janeiro, 1996. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle>>. Acesso em: 3 jan. 2014.

GONÇALVES, C. A. M. **Cultura e clima organizacional:** contributos da motivação e das competências de gestão de líderes. Mangualde: Pedagogo, 2012.

GONZALEZ, I.V.F.P. et al. Pesquisa de clima organizacional: um estudo em uma Secretaria Municipal de Educação do Estado do Espírito Santo. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v.12, n. 2, 2011. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas>>. Acesso em: 20 jan. 2014.

GUSMÃO, J.J.B. **Qualidade da educação no Brasil:** consenso e diversidade de significados. 2010. 180f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Educação, USP, São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-22062010-135357/pt-br.php>. Acesso em: 20 out. 2014.

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

HALPIN, A. W.; CROFT, D. B. **The organizational climate schools.** Chicago: University of Chicago, 1962.

KELLER, E.; AGUIAR, M.A.F. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. **Terra e Cultura**, v. 20, n. 39, 2004. Disponível em: <http://web.unifil.br/docs/revista_eletronica/terra_cultura.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2014.

KERLINGER, F.N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais:** um tratamento conceitual. 11. ed. São Paulo: EPU. 2009.

KOLB, D. A; Rubin, I.; McIntyre, J. **Organizational psychology:** an experimental approach. New Jersey : Prentice Hall, 1978.

KOLB, D. A; RUBIN, I. M.; McINTYRE, J. M. IN . **Psicologia organizacional:** uma abordagem vivencial. São Paulo, Atlas, 1986.

LA FOLLETE, W.R.; SIMS, H.P. **Is satisfaction redundant with organizational climate?** Organizational Behavior and Human Performance, 1975.

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, 2012.

_____. **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. Niterói, RJ, 2003.

Disponível em: <http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde_arquivos/.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2014.

MACIEL, S. E. V.; SÁ, M. A. D. Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos Dois Fatores De Herzberg. **STUDIA DIVERSA**, CCAE-UFPB, v. 1, n. 1, out. 2007. Disponível em: http://www.ccae.ufpb.br/public/studia_arquivos/arquivos_01/saulo_01.pdf. Acesso em: 18 fev. 2014.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MARROCO, J. **Análise estatística com o SPSS Statistics**. Perô Pinheiro: Reportnumber, 2014.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia na investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, M. C. F. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MATIAS, A. C. M. **Clima organizacional e satisfação laboral: um estudo sobre os núcleos hospitalares de epidemiologia de Natal/RN**. Natal, 2010. Disponível em: <<http://pgenfufnr.files.wordpress.com/2011/04/dissertac3a7c3a3o.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2014.

MATTOS, C. A. C.; SANTANA, A. C. As contribuições da pecuária leiteira para agricultores familiares: um estudo no sudeste do estado do Pará. **Extensão Rural**, v. 20, n. 1. p. 56-71 jan./mar. 2014. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/extensaorural/article/view/7780>. Acesso em: 20 nov. 2014.

MATTOS, C. A. C. et al. Serviços médico-hospitalares: fatores de satisfação dos pacientes de um hospital público em Belém do Pará. **Pretexto**, v. 11, n. 4, p. 90-110, out./dez. 2010b. Disponível em: <http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/657>. Acesso em: 25 nov. 2014.

MATTOS, C.A. . et al. Assédio moral no serviço público estadual: uma investigação no estado do Pará. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional (RBGDR)**, v. 6, n. 3, p. 50-71, set./dez. 2010a. Disponível em: <http://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/293>. Acesso em: 26 nov. 2014.

McCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princenton, NJ, Van Nostrand, 1961.
MENEZES, M. J. Estilo democrático de gestão no contexto organizacional brasileiro: perspectivas. **Administração de Empresas em Revistas**, 2002. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista>>. Acesso em: 3 jan. 2014.

MILENCHION, J. R. **Gestão de pessoas e gestão do conhecimento**: conceituação e aplicabilidade nas organizações de saúde. São Paulo, 2006. Disponível em: <http://www.saocamilo-sp.br/pdf/mundo_saude/35/gestao_pessoas.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2014.

MÓL, A. L. R. et al. **Clima organizacional na administração pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

MORAN, E; VOLWEIN, J. The cultural approach to the formation of organizational climate. **Human Relations**, v. 45, n.1, 1992.

MOTA, E. B.; SILVA, E. R. F.; PORTO, S. **Nova administração pública**: gestão municipal e tendências contemporâneas. Brasília, DF, :Confederação Nacional dos Municípios; CNM, 2008. 64 p. v. 6. Disponível em: <www.cnm.org.br/index.php?>. Acesso em: 30 out. 2013.

NASCIMENTO, K. P. et al. **Rotatividade nas organizações**: as causas dos desligamentos voluntários em uma empresa de serviços de Juiz de Fora. Juiz de Fora, MG, v. 3, n.1, 2012. Disponível em: <http://www.viannajr.edu.br/files/uploads/20130919_143926.pdf>. Acesso em: 15 jan.2014.

NELO, S. T. B. et al. Motivação como valorização do capital intelectual no contexto da sociedade do conhecimento. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7., 2010. [S.l.]. **Anais...** Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos10/327_PDF%20Samira.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2014.

NÓBREGA, M. F.; FERRUCCIO, M. A. **O impacto da gestão de pessoas no desempenho das empresas brasileiras**. Curitiba, PR, : [s.n.], 2002. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002_tr74_1145.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2014.

OLIVEIRA, A. M. **A influência do clima organizacional na motivação dos servidores da Fundação Alfredo da Matta**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3468>>. Acesso em: 20 jan. 2014.

OLIVEIRA, C. G. **O Servidor público brasileiro**: uma tipologia da burocracia. Rev. Serv. Público, Brasília, jul./set. 2007. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=249>. Acesso em: 5 jan. 2014.

OLIVEIRA, N. R. **Clima organizacional da EMBRAPA**. São Paulo, 1990. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia e de Administração. São Paulo, 1990.

PARÁ. Secretaria de Estado de Educação. Diretoria de Comunicação Institucional da Secretaria de Estado de Comunicação. **Pacto pela Educação**. Disponível em: <<http://pactopelaeducacao.pa.gov.br/>>. Acesso em: 11 abr. 2014.

PAYNE, R. L. Climate and Culture: how close can they get? In: N. M. Ashkanasy C. P. M. Wilderom, and M. F. Perteson (Ed.) **Handbook of Organizational Culture and Climate**, Thousand Oaks, CA: SAGE, 2000.

PELZ D.; ANDREWS, F. **Scientists in organizations**: productive climates for research and development. New York, Wiley, 1966.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, J. N. **Análise de dados para ciências sociais**: a complementaridade do SPSS. Lisboa: Silabo, 2008.

PETERSON, M. W.; Spencer, M. G. Understanding academic culture and climate. In: W. G. Tierney (Ed.), **New directions for institutional research**. [S.l.:s.n.], 1990

PETT, M.; LACKEY, N. R.; SULLIVAN, J. J. **Making sense of factor analysis**: the use of factor analysis for instrument development in the health care research. California: Sage Publications, 2003.

PINHEIRO, R. M. et al. **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

PISTORE, G. C. **Pesquisa de clima organizacional sobre o olhar da empresa e dos trabalhadores**: um estudo de caso em uma automobilística da Serra Gaúcha. Universidade do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2013. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/70387/000877224.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 jan. 2014.

POHLMANN, M. C. Análise de conglomerados. In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada**: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 2009.

QUEVEDO, A. P. F.; SOUZA, V. N.; LIMA, M. V. S. Motivação no serviço público: um estudo de caso com a Secretaria de Administração da Prefeitura Municipal de Serra Talhada. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO – ADMINISTRAÇÃO, 9., 2012, [S.l.]. **anais...** [S.l.], 2012. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=25&id=5235>>. Acesso em: 25 jan. 2014.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva 2006.

RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC**: contribuição para implantação do programa de qualidade. Florianópolis, SC, 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSC, Florianópolis, 1995.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Florianópolis, 2001. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2002.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROCHA, L. C. S. **Cultura e clima organizacionais**: um estudo multicase em indústrias de laticínios do estado do Rio Grande do Norte. Natal, 2010. Disponível em: <http://bdtd.ufrn.br//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=3599>. Acesso em: 15 jan. 2014.

RODRIGUES, A. P. **A influência da liderança e motivação nas organizações**. 2013. Disponível em: <www.admpg.com.br/2013/selecionados.php> Acesso em: 30 out. 2014.

RODRIGUES, A.; PAULO, E. Introdução à análise multivariada: alpha de cronbach (Apêndice A). In: CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAS FILHO, J. M. **Análise multivariada**: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia. São Paulo: Atlas, 2009.

RUEDA, F. J. M.; SANTOS, A. A. A.; LIMA, R. C. Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo com trabalhadores. Universidade de São Francisco. **Bol. Psicol.**, São Paulo, v. 62, n. 137, 2012. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S000659432012000200003&script=sci_arttext>. Acesso em: 4 jan. 2014.

SÁ LEITÃO, J.; GUIMARÃES T.; AZEVEDO, M. R. Metodologia de diagnóstico de clima organizacional em ambiente de inovação tecnológica. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 22, 1998, Foz do Iguaçu, PR. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

SALDANHA, A. M. A atmosfera organizacional e o bem-estar psíquico dos contribuintes individuais. **Caderno de psicologia aplicada**, v. 2, n. 20, p. 85 – 88.

SALGADO NETO, J. B. **Clima organizacional da UEMA**: uma contribuição ao Programa “Uma Universidade para o Maranhão”. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2001.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, J. G. et al. **Clima organizacional**: um estudo de caso em uma empresa varejista em Campina Grande – PB. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGET), 7, 2010. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/artigos.pdf>>. Acesso em: 04 jan. 2014.

SANTOS, N. M. B. E. **Clima organizacional**: um estudo em instituições de pesquisa. São Paulo, 1983. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1983.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional**: pesquisa e diagnóstico. 1. ed. Lorena, SP : Stiliano, 1999.

SÃO CAETANO (SP) tem o melhor IDH municipal e Melgaço (PA), o pior. **G1 PA, 20/07/2013 atualizado em 01/08/2013**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/brasil/noticia/2013/07/sao-caetano-sp-tem-o-melhor-idh-municipal-e-melgaco-pa-o-pior.html>>. Acesso em 04 jan. 2014.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Rev. Adm.**, São Paulo, v. 18, n. 2, abr./jun. p.7-17, 1983.

SCHEIN, E. H. Sense and nonsense about culture and climate. In N. M. Ashkanasy C. P. M. Wilderom, and M. F. Perteson (Ed.) **Handbook of organizational culture and climate**, Thousand Oaks, CA: SAGE, 2000.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo. Atlas, 2009.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T.(Org.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília, DF: ENAP, 2010. Disponível em: <<http://www.enap.gov.br>>. Acesso em: 4 jan. 2014.

SCHERMERHORN, J.R; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Porto Alegre, RS, 1999.

SCHNEIDER, B. Organizational climate: individual preference and organizational realites. **J. Appl. psychol.**, v.56, p. 211-217, 1975.

SERVIDORES da Educação Estadual decidem manter greve. Jornal **O Liberal**. 26/09/2013. Disponível em: <http://www.orm.com.br/noticia/noticia.asp?id=675151&%7Cservidores+da+educa%C3%A7%C3%A3o+estadual+decidem+manter+greve#.U0iGmH-5dAg>. Acesso em: 11 abr. 2014.

SIQUEIRA, M. M. M (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnósticos de gestão. 1. ed. Porto Alegre - RS: ARTMED, 2008.

SILVA, N. T. da. **Clima organizacional**: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior. Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2003.

SOUZA, E. L. P. **Diagnóstico de clima organizacional**. Rio de Janeiro, Revista de Administração Pública, v.11, n. 2, p. 141-158, 1977.

SOUZA, E. L. P. **Clima e motivação em uma empresa estatal**. Rio de Janeiro, Revista de Administração de Empresas, v. 22, n.1, p.: 14-18, 1982.

SOUZA, E. L. P. Percepção de clima conforme escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 20, n. 4, 1980. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901980000400006.pdf>. Acesso em: 4 jan. 2014.

SOUZA, S. et al. **A contextualização do processo de terceirização nas culturas, nas relações de poder e no clima organizacional**: um estudo de caso no setor de papel e celulose. FUCAPE – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças. SÉGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2008. Disponível em: http://www.fucape.br/_public/producao_cientifica/2/Artigo_Seget%20%20Andreza%20Sampaio.pdf. Acesso em: 29 out. 2014.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. **Gestão de instituição de ensino**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

TEDESCO, Luiz Anderson; REBELATTO, Durlei Maria Bernardon. **Acepções ao termo qualidade na educação. UNOESC & CIÊNCIA** – ACHS, v. 4, n. 1, p. 79-86, 2013. Disponível em: <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/achs/article/view/2613/pdf>. Acesso em: 30 out. 2014

TIMM, N. H. **Applied multivariate analysis**. New York: Springer, 2002.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. **The cultures of work organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1993.

VASCONCELOS, S.S. **Evolução dos recursos humanos: é uma situação real?** Faculdade Integrada do Brasil. Curitiba, 2011. Caderno da Escola de Negócio. Disponível em: <http://apps.unibrasil.com.br/revista/index.php>. Acesso em: 15 fev. 2014.

ZOHAR, D. Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. **Journal of Applied Psychology**, v. 65, n. 1, p. 96-102, 1980.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário de coleta de dados sobre o clima organizacional da SEDUC-PA/SEDE

APÊNDICE A – Questionário de coleta de dados sobre o clima organizacional da SEDUC-PA/SEDE	
	<p>Este questionário é o instrumento de dados para pesquisa de trabalho de conclusão de curso de pós-graduação a ser realizado na Secretaria de Estado de Educação no Estado do Pará/Sede em parceria com a Universidade Federal do Pará. Esta pesquisa tem como objetivo investigar qual a percepção que o servidor(a) tem de seu ambiente de trabalho. A finalidade deste estudo é exclusivamente acadêmica. As respostas serão tratadas de forma confidencial e os dados serão relatados apenas de forma agregada. As informações serão codificadas e as identidades dos entrevistados permanecerão anônimas.</p>
	

I. IDENTIFICAÇÃO
<p>Cargo: _____ Lotação/Setor: _____</p> <p>Idade: _____ anos</p> <p>Sexo:</p> <p><input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Masculino</p> <p>Tempo de Atuação no Cargo na SEDUC-PA:</p> <p><input type="checkbox"/> Até 3 anos <input type="checkbox"/> De 3 a 6 anos <input type="checkbox"/> De 6 a 9 anos <input type="checkbox"/> De 9 a 12 anos <input type="checkbox"/> Acima de 12 anos</p> <p>Tempo de Serviço na SEDUC-PA:</p> <p><input type="checkbox"/> Até 3 anos <input type="checkbox"/> De 3 a 6 anos <input type="checkbox"/> De 6 a 9 anos <input type="checkbox"/> De 9 a 12 anos <input type="checkbox"/> Acima de 12 anos</p> <p>Escolaridade:</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino fundamental incompleto <input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo <input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto</p> <p><input type="checkbox"/> Ensino médio completo <input type="checkbox"/> Superior incompleto <input type="checkbox"/> Superior completo <input type="checkbox"/> Pós-graduação</p> <p>Situação no Cargo:</p> <p><input type="checkbox"/> Efetivo <input type="checkbox"/> Temporário <input type="checkbox"/> Comissionado <input type="checkbox"/> Estagiário</p> <p>Situação Funcional:</p> <p><input type="checkbox"/> Cedido no órgão em exercício <input type="checkbox"/> Lotado no órgão em exercício</p> <p>Renda Familiar (R\$/Mês):</p> <p><input type="checkbox"/> Até R\$ 854,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 855 até 1.113,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 1.114,00 até 1.484,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 1.485,00 até 2.674,00</p> <p><input type="checkbox"/> De R\$ 2.675,00 até 4.681,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 4.682,00 até 9.897,00 <input type="checkbox"/> De R\$ 17.434,00 ou mais.</p>

II. PESQUISA DO CLIMA ORGANIZACIONAL				
Leia os itens abaixo e marque a alternativa que melhor responde à avaliação que você faz do seu ambiente de trabalho:				
1 Discordo totalmente	2 Discordo em parte	3 Nem concordo nem discordo	4 Concordo em parte	5 Concordo totalmente

1. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
2. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
3. O servidor recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
4. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
5. Aqui, o chefe ajuda os servidores com os problemas.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
6. O chefe elogia quando o servidor faz um bom trabalho.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
7. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
8. As mudanças neste órgão são informadas aos servidores.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
9. Neste órgão, as dúvidas são esclarecidas.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
11. O servidor pode contar com o apoio do chefe.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
12. As mudanças neste órgão são planejadas.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
13. As inovações feitas pelo servidor no seu trabalho são aceitas pelo órgão.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos servidores.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
15. O chefe valoriza a opinião dos servidores.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
16. Neste órgão, os servidores têm participação nas mudanças.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
17. O chefe tem respeito pelo servidor.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
18. O chefe colabora com a produtividade dos servidores.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
19. Neste órgão, o chefe ajuda o servidor quando ele precisa.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
20. O órgão aceita novas formas do servidor realizar suas tarefas.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas do órgão.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
22. Os servidores realizam suas tarefas com satisfação.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

23. Aqui, o chefe valoriza seus servidores.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
24. Quando os servidores conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
25. O que os servidores ganham depende das tarefas que eles fazem.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
26. Neste órgão, o servidor sabe por que está sendo recompensado.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
27. Este órgão se preocupa com a saúde de seus servidores.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
28. Este órgão valoriza o esforço dos funcionários.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
29. As recompensas que o servidor recebe estão dentro das suas expectativas.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
30. O trabalho bem feito é recompensado.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
31. As recompensas para os servidores dependem da qualidade de suas tarefas.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
32. Existem recompensas para os servidores que desempenham com qualidade as suas tarefas.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
33. A produtividade dos servidores é recompensada.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
34. Existem recompensas para os servidores que apresentam maior produtividade.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
35. A qualidade no trabalho tem influência nas recompensas recebidas pelos servidores.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
36. Para premiar o servidor, este órgão considera a qualidade do que ele produz.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
37. Os servidores deste órgão têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
38. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do servidor.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
39. Neste órgão, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
40. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
41. O ambiente físico de trabalho é agradável.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
42. Neste órgão, o local de trabalho é arejado.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

43. Neste órgão, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
44. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
45. Este órgão demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
46. O setor de trabalho é limpo	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
47. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do servidor no trabalho.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
48. Neste órgão, a postura física dos servidores é adequada para evitar danos à saúde.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
49. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
50. Aqui, existe controle exagerado sobre os servidores.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

51. Neste órgão, tudo é controlado.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
52. Este órgão exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
53. A frequência dos servidores é controlada com rigor pelo chefe.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
54. Aqui, o chefe usa as regras do órgão para punir os servidores	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
55. Os horários dos servidores são cobrados com rigor.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
56. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
57. Neste órgão, nada é feito sem a autorização do chefe.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
58. Neste órgão existe uma fiscalização permanente do chefe.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
59. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
60. O servidor que comete um erro é ajudado pelos colegas.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
61. Aqui, os colegas auxiliam um novo servidor em suas dificuldades.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
62. Aqui neste órgão, existe cooperação entre os colegas.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
63. Neste órgão, os servidores recebem bem um novo colega.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
64. Existe integração entre colegas neste órgão.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()
65. Os servidores se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	1 ()	2 ()	3 ()	4 ()	5 ()

No geral, qual nota você atribuiria para o clima organizacional da SEDUC-PA/SEDE avaliando de uma escala de 0 (zero) péssimo a 10 (dez) excelente?

() 0 () 1 () 2 () 3 () 4 () 5 () 6 () 7 () 8 () 9 () 10

Você recomendaria um amigo (a) para trabalhar na SEDUC-PA/SEDE?

() Sim () Não

Obrigado pela sua Participação!

APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido da SEDUC-PA/SEDE



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
 NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS – NAEA
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM
 GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar da pesquisa com o tema “Clima Organizacional: um estudo realizado na Secretaria de Estado de Educação do Estado do Pará SEDUC-PA/SEDE, sob a responsabilidade da pesquisadora Brenda Caroline Piedade Pinho, mestranda do Programa de Pós-Graduação de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento, do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos – NAEA, Universidade Federal do Pará, como dissertação de mestrado, com finalidade exclusivamente acadêmica, sendo orientada e supervisionada pelo Professor Dr. Carlos André Corrêa de Mattos. Quaisquer dúvidas sobre essa pesquisa poderá entrar em contato com a pesquisadora através do telefone nº (91) 8810-4792 ou e-mail brenda_contadora@hotmail.com.

A pesquisa pretende analisar e avaliar a percepção do clima organizacional dos servidores da SEDUC-PA/SEDE. Sua participação é voluntária e se dará por meio de questionários visando coletar informações sobre a percepção do servidor desta secretaria em relação as suas condições de ambiente de trabalho.

Se você aceitar participar, estará contribuindo para a implementação de propostas na secretaria que visem melhorar as condições de ambiente de trabalho dos servidores.

Se depois de consentir em sua participação o (a) Sr. (a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Seguindo os preceitos éticos, as informações desta pesquisa serão confidenciais, e serão divulgadas, apenas em eventos ou publicações científicas, mas sua identidade será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo no manuscrito final da dissertação ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa.

Agradecemos sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção do conhecimento do tema estudado.

Consentimento Pós-Informação

Eu, _____, fui informado (a) sobre o que o pesquisadora quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação e acredito estar suficientemente informado (a), ficando claro para mim que minha participação é voluntária. Por isso, eu concordo em participar da pesquisa, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador(a), ficando uma via com cada um de nós.

 Assinatura do participante

Data: ___/___/___

 Assinatura do Pesquisador Responsável

APÊNDICE C - Variáveis após rotação fatorial

Variáveis	
X01	O servidor recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.
X02	As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.
X03	Aqui, o chefe ajuda os servidores com os problemas.
X04	O chefe elogia quando o servidor faz um bom trabalho.
X05	As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).
X06	O servidor pode contar com o apoio do chefe.
X07	As mudanças neste órgão são planejadas.
X08	As inovações feitas pelo servidor no seu trabalho são aceitas pelo órgão.
X09	O chefe valoriza a opinião dos servidores.
X10	Neste órgão, os servidores têm participação nas mudanças.
X11	O chefe tem respeito pelo servidor.
X12	O chefe colabora com a produtividade dos servidores.
X13	Neste órgão, o chefe ajuda o servidor quando ele precisa.
X14	O órgão aceita novas formas do servidor realizar suas tarefas.
X15	O diálogo é utilizado para resolver os problemas do órgão.
X16	Aqui, o chefe valoriza seus servidores.
X17	Quando os servidores conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.
X18	Este órgão valoriza o esforço dos funcionários.
X19	As recompensas que o servidor recebe estão dentro das suas expectativas.
X20	O trabalho bem feito é recompensado.
X21	As recompensas para os servidores dependem da qualidade de suas tarefas.
X22	Existem recompensas para os servidores que desempenham com qualidade as suas tarefas.
X23	A produtividade dos servidores é recompensada.
X24	Existem recompensas para os servidores que apresentam maior produtividade.
X25	A qualidade no trabalho tem influência nas recompensas recebidas pelos servidores.
X26	Para premiar o servidor, este órgão considera a qualidade do que ele produz.
X27	Os servidores deste órgão têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.
X28	O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do servidor.
X29	O ambiente físico de trabalho é agradável.
X30	Neste órgão, o local de trabalho é arejado.
X31	Este órgão demonstra preocupação com a segurança no trabalho.
X32	Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do servidor no trabalho.
X33	Neste órgão, a postura física dos servidores é adequada para evitar danos à saúde.
X34	O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.

Fonte: pesquisa de campo.

ANEXO

ANEXO A – Documento com a autorização do Secretário da SEDUC/PA para a realização de pesquisa de clima na SEDUC-PA/SEDE



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ
SECRETARIA ESPECIAL DE ESTADO DE PROMOÇÃO SOCIAL
SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO
SECRETARIA ADJUNTA DE ENSINO
GABINETE SAEN

BELEM - PARÁ, 11 DE FEVEREIRO DE 2014.

FOLHAS: 147
PROCESSO No.: 752349

ASSUNTO: SOLICITACAO
INTERESSADO(S): - BRENDA CAROLINE PIEDADE PINHO

AO: SECRETÁRIO ADJUNTO DE ENSINO

O processo versa sobre solicitação da **mestranda Brenda Caroline Piedade Pinho**, para a **realização de uma pesquisa junto à Secretaria de Estado de Educação**, para sua conclusão de curso de mestrado que tem como **Tema: Clima Organizacional: Um Estudo na Secretaria de Estado de Educação no Estado do Pará**, realizado pelo NAEA/UFPa. Essa pesquisa tem o intuito de **propor ações que contribuam para a melhoria no clima organizacional na SEDUC/SEDE** de modo a oferecer um ambiente de trabalho mais produtivo e um melhor engajamento dos servidores para realização de ações conjuntas.

Sendo assim, estamos encaminhando o processo a vossa ciência e em posterio para que seja comunicado à interessada.

Monteiro
Joseana D. Monteiro
Assessora de Gabinete / SAEN

Joseana D. Monteiro
ASSESSORA DE GABINETE/SAEN

*Ao NCT,
À servidora Brenda C.P. Pinho
De acordo com a realização
da pesquisa através de
entrevistas e questionários
conforme fl. 02.
Em 14/02/2014*

[Assinatura]
Licínio Peixoto de Brito
Secretário Adjunto de Ensino
Matrícula: 5722198-1



Universidade Federal do Pará
Núcleo de Altos Estudos Amazônicos
Programa de Pós-Graduação em Mestrado
Profissional em Gestão Pública

OF. nº / 2014-PPGGPD

Belém, 30 de janeiro de 2014.

À Secretaria Estadual de Educação do Estado do Pará.
 Att. Prof. Dr. Licurgo Peixoto de Brito

Ref: Solicitação de Coleta de Dados

Prezado Secretário,

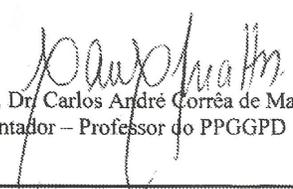
O curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública realizado no Núcleo de Altos Estudos Amazônicos- NAEA/UFPA possui como trabalho final um Projeto, que é necessário para a conclusão do curso. A discente BRENDA CAROLINE PIEDADE PINHO está com o Tema de Projeto: Clima organizacional: um estudo na Secretaria de Estado de Educação no Estado do Pará.

O Projeto tem como objetivo: avaliar o clima organizacional da Secretaria Estadual de Educação do Estado do Pará (SEDUC-Pa/Sede) e propor ações que contribuam para melhorias no clima organizacional, favorecendo um ambiente de trabalho mais produtivo, que propicie ações conjuntas e engajamento dos servidores.

Por esse motivo, solicitamos a Vossa Senhoria autorização para a discente Brenda Caroline Piedade Pinho, realizar entrevistas com os gestores e, caso necessário, repassar questionário para os demais servidores da Secretaria.

Agradecemos desde já.

Atenciosamente,


 Prof. Dr. Carlos André Corrêa de Mattos
 Orientador – Professor do PPGPD