

## **ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO**

**GUSTAVO HENRIQUE SILVA DE SOUZA**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO NORTE DE MINAS GERAIS (IFNMG)

**RAFAEL FARIAS GONCALVES**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO NORTE DE MINAS GERAIS (IFNMG)

**YURI BENTO MARQUES**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO NORTE DE MINAS GERAIS (IFNMG)

**RODRIGO MARTINS**

**MARA CHRISTIANI PIMENTA**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO NORTE DE MINAS GERAIS (IFNMG)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecemos o apoio do Colégio de Dirigentes e das unidades de gestão de pessoas do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG) para a realização deste trabalho.

# **ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO**

## **1. INTRODUÇÃO**

Na Administração Pública, desenvolver práticas e políticas de gestão pessoas tem sido um desafio iminente, dada a necessidade de se cumprir procedimentos sistemáticos e previamente planejados dentro do limiar da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência. Conforme Gemelli e Filippim (2010) explicam, no serviço público, a gestão de pessoas tem um papel estratégico, pois deve estar alinhada aos objetivos institucionais (particulares de cada órgão) e às possibilidades de organização e desenvolvimento de pessoal.

Vale ressaltar, ainda, que, em âmbito acadêmico, a literatura que trata da organização e do desenvolvimento de pessoal é muito ampla no que se refere à iniciativa privada. Por outro lado, no serviço público – provavelmente, em virtude dos desafios e das limitações organizacionais e de tomada de decisão –, os estudos sobre gestão de pessoas são diminutos, especialmente dentro da literatura nacional.

Além disso, na atualidade, o desempenho humano e a eficácia produtiva atrelada à proficiência no trabalho têm demonstrado relações intrínsecas com o comportamento organizacional (SOUZA; PUENTE-PALACIOS, 2007). Elementos que regem as relações humanas dentro das organizações, bem como a gestão de equipes de trabalho, tal como o clima organizacional, mostram-se altamente relevantes para a explicação de atitudes e comportamentos dentro das organizações, convergindo em melhores práticas gerenciais (PUENTE-PALACIOS; PACHECO; SEVERINO, 2013; DE PAULA; QUEIROGA, 2015).

No contexto do serviço público, há poucos estudos que tratem do clima organizacional (p.ex., OLIVEIRA, 2011; FRANCHI; ARENHARDT, 2014; NUNES, 2015). Assim, este trabalho se justifica por buscar analisar o clima organizacional no serviço público, visando encontrar novas formas de administrar pessoas, em uma ambiência de rigidez organizacional e burocrática, que possam nortear as tomadas de decisão.

Possivelmente, existem relações intrínsecas de ordem imaterial, com distinção social e psicológica simbolicamente representada por características idiossincráticas individuais, que podem impactar diretamente na capacidade de resolução de problemas e nos comportamentos cotidianos. Aqui, parte-se da linha de pensamento de que o comportamento pode ser normatizado e seus atributos podem ser amplamente estudados, para que se construa um compêndio de conhecimentos para auxiliar em práticas e políticas de gestão de pessoas.

De tal modo, este estudo visa analisar o clima organizacional em uma instituição federal de ensino, o Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG), investigando-se possíveis antecedentes e consequentes do comportamento organizacional dentro do serviço público.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Clima Organizacional**

Considerando pressupostos teóricos, o clima organizacional se refere a uma série de estímulos internos à organização, que influenciam percepções e significados sobre o ambiente organizacional e de trabalho (SCHNEIDER; REICHERS, 1983), ou seja, é formado a partir

de percepções compartilhadas de um grupo, podendo influenciar, inclusive, na satisfação do colaborador, no seu rendimento e na sua motivação (MARTINS, 2008).

Basicamente, a teoria explicativa para o clima organizacional parte do pressuposto que este é de natureza cognitiva e afetiva, cujo foco se centra no trabalho e nos relacionamentos interpessoais, podendo coexistir diferentes climas em diferentes setores da organização. Isso difere, por exemplo, do conceito de cultura organizacional, que tem como norteamento a natureza normativa (regras) e valorativa (prioridades), tendo-se o foco em políticas e ideologias intraorganizacionais, podendo existir apenas uma cultura para todos os setores da organização (SCHNEIDER; REICHERS, 1983; MARTINS, 2008).

Assim, conforme o modelo proposto por Martins (2008), detalhado no Quadro 1, o clima organizacional é representado pelos seguintes atributos empíricos: (i) Apoio da Chefia, (ii) Conforto Físico, (iii) Coesão entre Colegas, (iv) Recompensa/Reconhecimento e (v) Pressão/Controle.

**Quadro 1:** Atributos do Clima Organizacional e suas Definições

<b>Atributo</b>	<b>Definição</b>
Apoio da Chefia e da Organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos colaboradores/servidores no desempenho diário de suas atividades no trabalho.
Conforto Físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela organização/instituição aos servidores, visando o melhor desempenho das atividades laborais.
Coesão entre Colegas	União, vínculo e colaboração entre os colegas de trabalho.
Controle/Pressão	Controle e pressão exercidos pela organização/instituição e pelas chefias sobre o comportamento e o desempenho dos servidores.
Recompensa/Reconhecimento	Diversas formas de recompensa e reconhecimento usadas pela organização/instituição para premiar e reconhecer a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do servidor.

Fonte: Adaptado de Martins (2008, p. 33).

Nesse limiar, é possível que a forma como os colaboradores de uma organização percebem e dão significado aos elementos estruturantes de vida e trabalho seja desenvolvido por meio de disposições valorativas ou características pessoais que, à nível psicocomportamental, podem ser preditores de antecedentes e/ou consequentes do clima organizacional (BAUR et al., 2017).

## 2.2. Avaliação do Comportamento Organizacional

Para a avaliação de atributos do comportamento organizacional, comumente, são utilizados testes psicométricos ou instrumentos de pesquisa (p.ex., escalas, inventários e medidas), com parâmetros psicométricos satisfatórios – como validade fatorial e consistência interna –, de funcionalidade prática e teoricamente fundamentados (ver, HAIR et al., 2010). Tais testes se utilizam de uma teoria basilar, de uma validação matemática e de uma normatização algorítmica, que de forma parcimoniosa indicam resultados sobre o perfil do indivíduo avaliado (PASQUALI, 2010; COHEN; SWERDLIK; STURMAN, 2014).

De acordo com Souza et al. (2014), a compreensão de fatores psicológicos dos colaboradores, especialmente aqueles relacionados aos processos cognitivos, é de extrema relevância para as organizações na atualidade em virtude de práticas gerenciais mais próximas do escopo central da gestão da qualidade total que, conforme defende Limongi-França (2013),

proporcionou o surgimento do conceito de qualidade de vida e produtividade salutar no trabalho.

Seguindo essa linha de pensamento, Maslow (1965) e Drucker (1991) defendiam que grande parte dos problemas organizacionais, no que diz respeito à gestão de pessoas, ocorre devido à falta de conhecimentos sobre a estrutura psicossocial de maior prevalência entre colaboradores ou que se destaca positiva ou negativamente de alguma forma – o que se agrava, na atualidade, pela baixa importância dada a essas questões dentro das organizações.

Assim, conforme Nunes (2015) explica, novas técnicas e práticas de gestão de pessoas têm sido trazidas para o âmbito da administração pública, com a justificativa de se adaptar a novos modelos institucionais e de perfis dos servidores, cujo comprometimento e satisfação são imprescindíveis para a execução das demandas públicas.

De tal modo, a busca por novas ferramentas para a gestão de pessoas visa a quebra de paradigmas, como o modelo burocrático de gerenciar pessoas (formulários, memorandos e folhas de ponto). É nesse sentido que o autor coloca que o estudo do clima organizacional no setor público pode apontar “estratégias e técnicas para administrar os servidores a fim de conseguir excelência nos serviços prestados à sociedade” (NUNES, 2015, p. 10).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em termos metodológicos, este estudo se delineou em caráter descritivo e quantitativo nos procedimentos de coleta e análise de dados e apresentação dos resultados, cujo propósito foi analisar modelos psicométricos com base na aplicação de instrumentos de medida do comportamento organizacional.

Contou-se com duas amostras não probabilísticas, de conveniência, de 202 docentes (amostra 1) e 272 técnico-administrativos em educação – TAE’s (amostra 2), servidores dos 11 campi e a Reitoria do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG), de idade variando entre 18 e 75 anos, de ambos os sexos.

Para a realização do estudo foi utilizado um instrumento de pesquisa e um questionário sociodemográfico, considerando critérios normativos de instrumentalização (ver, MALHOTRA, 2011; HAIR et al., 2014), conforme descritos a seguir:

(1) Escala de Clima Organizacional – ECO (MARTINS, 2008). Teste psicométrico de autorrelato do tipo Likert de 5 pontos contínuos (variando de 1 = Discordo Totalmente a 5 = Concordo Totalmente), composto por 63 itens que avaliam 5 constructos: (1) Apoio da chefia e da organização; (2) Reconhecimento; (3) Conforto físico; (4) Controle/Pressão; e (5) Coesão entre colegas. Utilizou-se uma versão semanticamente adaptada para o contexto do serviço público.

(2) Questionário sociodemográfico: os servidores foram solicitados a indicar algumas informações pessoais, considerando itens, como sexo, faixa etária, escolaridade, estado civil, área de atuação etc.

Para a coleta de dados, os servidores foram contatados por e-mail institucional, e aqueles que, voluntariamente, se dispuseram a participar da pesquisa, foram inquiridos a responder aos instrumentos de pesquisa. Além disso, cabe ressaltar que a aplicação dos instrumentos se deu de forma individual. Os participantes foram esclarecidos sobre o anonimato e sigilo de suas respostas. Assim, garantiu-se o respeito às diretrizes éticas que regem a pesquisa com seres humanos (CAEE: 92776118.3.0000.5157).

Os dados foram processados no *software* Statistical Package for Social Science - IBM/SPSS, versão 24 (licença nº 60101171095). Foram utilizadas análises de estatística descritivas de parametrização simples (frequência, percentual, média, desvio-padrão, erro

padrão e intervalo de confiança de 95%). Em complemento, foram utilizadas as análises de Correlação de Pearson e o Teste t de Student. Utilizou-se como base analítica a evidência empírica indutiva (ver, MALHOTRA, 2011; HAIR et al., 2014), decorrente do formato como os dados foram tratados e como os resultados foram interpretados à luz do objetivo proposto.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1. Índices do Clima Organizacional

Inicialmente, para a interpretação dos resultados do clima organizacional, foram utilizadas as normas e técnicas estabelecidas por Martins (2008), com adaptações fundamentadas em Areias e Comandule (2006). Assim, a interpretação das dimensões e dos itens seguem o disposto na Figura 1, em que escores entre 1 e 2,9 são considerados indicadores de clima ruim, escores entre 3 e 3,9 são considerados indicadores de clima mediano, enquanto que os escores acima de 4 são considerados indicadores de clima bom.

**Figura 1.** Interpretação da ECO

Escores entre 1 e 2,9	→	<b>Ruim</b>
Escores entre 3 e 3,9	→	<b>Médio</b>
Escores acima de 4	→	<b>Bom</b>

**Fonte:** Adaptado de Martins (2008).

Especificamente, a dimensão Controle/Pressão e os seus respectivos itens são interpretados conforme o disposto na Figura 2, em que os escores entre 1 e 1,9 (menos controle/pressão) e os escores entre 4 e 5 (mais controle/pressão) são considerados indicadores de clima ruim, enquanto escores próximos de 3 são considerados indicadores de clima bom – ressaltando-se que escores entre 2 e 2,9 e entre 3,1 e 3,9 podem ser interpretados como indicadores medianos.

Essa interpretação ocorre, segundo Areias e Comandule (2006), porque o controle e a pressão sobre o trabalho devem ser tratados com equilíbrio e, portanto, controle/pressão excessivo (autoritarismo) ou nenhum tipo de controle/pressão (negligência) podem ser prejudiciais para o clima e para os resultados organizacionais. De tal modo, espera-se que os itens relacionados à dimensão Controle/Pressão (p.ex., “*esta instituição exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto*” ou “*a frequência dos servidores é controlada com rigor por esta instituição*”) sejam compreendidos como elementos organizacionais que devem existir dentro de limites de aceitabilidade e equilíbrio.

**Figura 2:** Interpretação da dimensão Controle/Pressão

Escores entre 1 e 1,9	→	<b>Ruim</b>
		<b>Médio</b>
Escores próximos de 3	→	<b>Bom</b>
		<b>Médio</b>
Escores entre 4 e 5	→	<b>Ruim</b>

**Fonte:** Adaptado de Areias e Comandule (2006) e Martins (2008).

Compreendidas as formas de interpretação da Escala de Clima Organizacional e de suas Dimensões, a Tabela 1 apresenta os Resultados do Clima Organizacional e das Dimensões que o compõe para os Docentes e TAE's do IFNMG. Além disso, visando compreender se há diferença entre as pontuações dos Docentes e dos TAE's, apresentam-se os resultados das diferenças das médias, por meio do Teste *t* de Student para amostras independentes (Tabela 1).

**Tabela 1:** Resultados do Clima Organizacional no IFNMG

Dimensão	Docente	TAE	Diferença de Médias
Clima Organizacional	3,2720	3,3316	0,05955
Apoio da chefia e da organização	3,3362	3,4655	0,12935
Reconhecimento	3,1120	3,1476	0,03567
Conforto físico	3,1390	3,3201	0,18114*
Controle/Pressão	2,6139	2,6499	0,03606
Coesão entre colegas	3,3868	3,3745	-0,01237

**Fonte:** Dados da pesquisa. Nota. \* sig bilateral = 0,004; t = 2,908; gl = 472.

Conforme se pode analisar na Tabela 1, os escores do Clima Organizacional para Docentes e TAE's sugerem clima mediano.

Os escores da dimensão Apoio da Chefia e da Organização para Docentes e TAE's sugerem que as chefias e a instituição dão suporte ao servidor – em termos afetivos, técnicos e operacionais –, porém indicam um apoio limitado quanto à realização das funções e à valorização das ideias e necessidades pessoais dos próprios colaboradores.

Os escores da dimensão Reconhecimento para Docentes e TAE's indicam uma tentativa da Instituição em reconhecer a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do servidor. No entanto, os dados sugerem que a Instituição ainda não reconhece o servidor dentro das suas reais expectativas.

Os escores da dimensão Conforto Físico para Docentes e TAE's sugerem que a Instituição apresenta um ambiente de infraestrutura física regular, em termos de equipamentos, iluminação e ventilação. Apesar disso, demonstra dificuldade em atender a

algumas necessidades de segurança, conforto e acessibilidade. Além disso, os Docentes e TAE's têm a percepção de que a Instituição não se preocupa com a saúde do servidor. Apesar disso, o Teste *t* de Student indicou diferença de médias entre Docentes e TAE's (estatisticamente significativa a  $p \leq 0,05$ ), demonstrando que o conforto físico é melhor percebido entre os TAE's.

Os escores da dimensão Coesão entre Colegas para Docentes e TAE's indicam que, na Instituição, a relação entre os servidores é equilibrada, dentro de níveis suficientes – medianos – de cooperação, integração, respeito e afinidade, proporcionando convivência predominantemente profissional no ambiente de trabalho.

Por fim, os escores da dimensão Controle/Pressão para Docentes e TAE's indicam controle e pressão medianos (aceitável) sobre o trabalho, embora, com escores mais próximos do ideal (escore 3) no que diz respeito ao controle sobre as tarefas executadas pelos servidores – em termos de prazos, metas e/ou produtividade.

Ainda, conforme demonstrado na Tabela 1, não houve diferença de médias entre Docentes e TAE's (estatisticamente significativa a  $p \leq 0,05$ ), demonstrando não há diferença entre a percepção de docentes e TAE's em relação ao Clima Organizacional no IFNMG.

Em complemento, segue uma avaliação detalhada, na Tabela 2, dos resultados de cada item da Escala de Clima Organizacional (ECO) em ordem decrescente (a partir dos itens com melhores escores), destacado os itens que apresentam resultado bom (entre 4 e 5), os itens que apresentam resultado mediano (entre 3 e 3,9) e os itens que apresentam resultado ruim (entre 1 e 2,9). Foram encontrados 2 itens que apresentam resultado bom, 42 itens que apresentam resultado mediano e 10 itens que apresentam resultado ruim.

**Tabela 2:** Resultados por item da ECO

Fator	Item	Média	Desvio Padrão	Variância
Conforto Físico	O setor de trabalho é limpo.	4,09	,694	,482
Apoio da Chefia	O superior (ou chefia imediata) tem respeito pelo servidor.	4,01	,907	,822
Coesão entre Colegas	Os servidores se sentem à vontade para contar os seus problemas pessoais para alguns colegas.	3,84	,871	,758
Apoio da Chefia	Nesta organização, o superior (ou chefia imediata) ajuda o servidor quando ele precisa.	3,76	,925	,856
Apoio da Chefia	O servidor pode contar com o apoio do superior (ou chefia imediata).	3,73	1,027	1,054
Apoio da Chefia	Aqui, o superior (ou chefia imediata) ajuda os servidores com problemas.	3,64	1,053	1,109
Conforto Físico	Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	3,57	,973	,947
Coesão entre Colegas	O servidor que comete um erro é ajudado pelos colegas.	3,57	,885	,783
Apoio da Chefia	O superior (ou chefia imediata) valoriza a opinião dos servidores.	3,55	1,042	1,085
Apoio da Chefia	O servidor recebe orientações do superior (chefia imediata) para executar suas tarefas.	3,53	1,051	1,104
Apoio da Chefia	Aqui, o superior (ou chefia imediata) valoriza os servidores.	3,53	,986	,973
Coesão entre Colegas	As relações entre as pessoas do meu grupo/setor são de amizade.	3,52	,938	,880
Apoio da Chefia	O superior (ou chefia imediata) elogia quando o servidor faz um bom trabalho.	3,50	1,115	1,244
Apoio da Chefia	O superior (ou chefia imediata) colabora com a produtividade dos servidores.	3,50	1,049	1,100
Conforto Físico	Nesta organização, o local de trabalho é arejado.	3,49	1,090	1,189

Coesão entre Colegas	O diálogo é utilizado para resolver os problemas da instituição.	3,49	1,035	1,071
Apoio da Chefia	A instituição aceita novas formas de o servidor realizar suas tarefas.	3,44	,900	,809
Conforto Físico	O ambiente físico de trabalho é agradável.	3,43	1,010	1,019
Apoio da Chefia	As inovações feitas pelo servidor no seu trabalho são aceitas pela instituição.	3,43	,865	,749
Apoio da Chefia	Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos servidores.	3,42	,926	,857
Coesão entre Colegas	Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	3,39	1,045	1,093
Coesão entre Colegas	Nesta instituição, os servidores recebem bem um novo colega.	3,38	,975	,951
Apoio da Chefia	As mudanças são acompanhadas pelos superiores (ou chefias).	3,35	,991	,982
Apoio da Chefia	Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	3,33	1,062	1,127
Coesão entre Colegas	Aqui, nesta instituição, existe cooperação entre os colegas.	3,30	1,076	1,158
Coesão entre Colegas	Existe integração entre colegas e servidores nesta instituição.	3,29	1,050	1,103
Reconhecimento	O reconhecimento dos servidores depende das tarefas que eles fazem.	3,28	,913	,833
Reconhecimento	O trabalho bem feito é elogiado.	3,28	1,020	1,040
Reconhecimento	Quando os servidores conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são reconhecidos.	3,25	1,042	1,086
Reconhecimento	Os servidores realizam suas tarefas com satisfação.	3,25	,958	,918
Reconhecimento	O reconhecimento dos servidores depende da qualidade de suas tarefas.	3,24	,916	,838
Conforto Físico	O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	3,24	,947	,898
Apoio da Chefia	As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo superior (ou chefia imediata).	3,20	1,040	1,081
Conforto Físico	Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do servidor no trabalho.	3,20	,920	,846
Conforto Físico	O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	3,19	1,119	1,252
Apoio da Chefia	Nesta instituição, as dúvidas são esclarecidas.	3,18	1,003	1,006
Reconhecimento	A qualidade do trabalho tem influência no reconhecimento do servidor.	3,18	1,014	1,028
Reconhecimento	Nesta organização, o servidor sabe por que está sendo reconhecido/valorizado.	3,15	,977	,955
Conforto Físico	O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas dos servidores.	3,12	1,073	1,151
Apoio da Chefia	As mudanças nesta organização são informadas aos servidores.	3,08	1,098	1,206
Conforto Físico	Esta instituição demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	3,07	,954	,910
Reconhecimento	Esta instituição valoriza o esforço dos servidores.	3,07	1,007	1,014
Apoio da Chefia	Nesta instituição, os servidores têm participação nas mudanças.	3,05	1,053	1,109
Apoio da Chefia	As mudanças nesta organização são planejadas.	3,03	1,076	1,158
Apoio da Chefia	Aqui, existe planejamento das tarefas.	2,98	1,139	1,298
Conforto Físico	Nesta organização, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	2,97	1,047	1,096
Conforto Físico	Esta instituição se preocupa com a saúde de seus servidores.	2,97	1,093	1,194
Conforto Físico	Nesta organização, a postura física dos servidores é adequada para evitar danos à saúde.	2,96	,902	,814
Conforto Físico	Nesta organização, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	2,94	,937	,878
Conforto Físico	Os servidores desta instituição têm os equipamentos necessários para realizar suas tarefas e atividades.	2,88	1,124	1,263

Reconhecimento	A produtividade do servidor tem influência nas suas recompensas.	2,87	1,028	1,057
Reconhecimento	O reconhecimento que o servidor recebe está dentro das suas expectativas.	2,87	,983	,965
Reconhecimento	Para premiar o servidor, esta instituição considera a qualidade do que ele produz.	2,78	,980	,960
Coesão entre Colegas	Aqui, os colegas auxiliam um novo servidor em suas dificuldades.	2,75	,938	,880

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Uma vez que a dimensão Controle/Pressão possui um formato diferente de interpretação, na Tabela 3, apresentam os resultados por item desta dimensão. Conforme pode ser analisado, embora os escores indiquem resultados medianos, o item “*esta instituição exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto*” apresenta um escore mais próximo do ideal, considerando que, em termos de prazo na execução de suas atividades rotineiras, há controle/pressão adequado para tais situações de trabalho.

**Tabela 3:** Resultados por item da dimensão Controle/Pressão

Item	Média	Desvio Padrão	Variância
Esta instituição exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	3,24	,937	,879
Nesta instituição, nada é feito sem a autorização do superior (ou chefia imediata).	2,75	,976	,953
Os horários dos servidores são cobrados com rigor.	2,71	1,050	1,103
A frequência dos servidores é controlada com rigor por esta instituição.	2,70	1,076	1,158
Nesta instituição, existe uma fiscalização permanente do superior (ou chefia imediata).	2,63	,968	,936
Aqui, o superior (ou chefia imediata) usa as normas institucionais para punir os servidores.	2,62	,975	,951
Aqui, existe controle exagerado sobre os servidores.	2,48	,934	,872
Nesta instituição, tudo é controlado.	2,43	,885	,783
Aqui, o superior (ou chefia imediata) pressiona o tempo todo.	2,16	,871	,758

**Fonte:** Dados da pesquisa.

## 4.2. Análise dos Campi e Reitoria do IFNMG

Em continuidade, serão analisadas as unidades (campi e reitoria) do IFNMG. Inicialmente, as médias gerais de cada unidade passaram por uma análise de variância (ANOVA) conjuntamente, visando identificar as unidades que apresentavam semelhanças e discrepâncias em termos de variação de seus escores. Assim, conforme a Tabela 4, foi possível ranquear as unidades conformes suas médias, daquelas que se destacam positivamente, àquelas que se destacam negativamente em termos de Clima Organizacional.

De tal modo, percebem-se 2 subconjuntos, divididos em: (1) cinco unidades que possuem as médias mais altas e se destacam positivamente por sua variação e (2) duas unidades que possuem as médias mais baixas e se destacam negativamente por sua variação (estatisticamente significativa a  $p \leq 0,05$ ). Além disso, outras 5 unidades se mostraram entre os subconjuntos 1 e 2, visto não apresentaram variação que as alocassem para os grupos que se destacam positiva ou negativamente. Isto é, formando 3 agrupamentos de escores (I) altos, (II) medianos e (III) baixos, conforme Tabela 4.

**Tabela 4:** Agrupamento de Médias por meio da ANOVA (Tukey HSD)

Unidade	N	Subconjuntos para alfa = 0,05		Grupos
		1	2	
IFNMG – Reitoria	66	-	3,5155	I
IFNMG - Campus Januária	51	-	3,4429	
IFNMG - Campus Diamantina	26	-	3,4228	
IFNMG - Campus Almenara	36	-	3,4215	
IFNMG - Campus Salinas	75	-	3,3953	
IFNMG - Campus Montes Claros	37	3,3017	3,3017	II
IFNMG - Campus Avançado Porteirinha	13	3,3001	3,3001	
IFNMG - Campus Arinos	33	3,2066	3,2066	
IFNMG - Campus Pirapora	44	3,1793	3,1793	
IFNMG - Campus Teófilo Otoni	30	3,1712	3,1712	
IFNMG - Campus Avançado Janaúba	14	3,0057	-	III
IFNMG - Campus Araçuaí	49	2,9532	-	

Fonte: dados da pesquisa.

Em complemento, seguem, nas Tabelas 5 e 6, os resultados de cada dimensão que compõe o clima organizacional para todas as unidades do IFNMG, subdividindo-os (especificamente na Tabela 5) por Docentes e TAE's. Em negrito, na Tabela 5, destacam-se os resultados ruins que carecem de algum tipo de atenção diferenciada.

**Tabela 5:** Resultados do Clima Organizacional no IFNMG: Docentes X TAE's

Unidade	Cargo	Clima Organizacional	Apoio da Chefia	Reconhecimento	Conforto Físico	Controle / Pressão	Coesão entre Colegas
Reitoria (n=66)	Docente (n=9)	3,6902	3,9365	3,6496	3,9145	2,4938	3,4444
	TAE (n=57)	3,4880	3,6734	3,3131	3,4818	2,5322	3,5038
Januária (n=51)	Docente (n=31)	3,4066	3,5223	3,0993	3,1017	2,3584	3,6682
	TAE (n=20)	3,4993	3,6333	3,1885	3,6269	2,5167	3,5643
Diamantina (n=26)	Docente (n=8)	3,3992	3,9702	3,5769	3,2981	2,9028	3,0536
	TAE (n=18)	3,4333	3,9683	3,7094	3,0385	2,7716	3,2222
Almenara (n=36)	Docente (n=17)	3,4084	3,5322	3,4208	3,1086	2,5490	3,5294
	TAE (n=19)	3,4333	3,6717	3,3684	3,4656	2,6550	3,3158
Salinas (n=75)	Docente (n=38)	3,4010	3,5288	3,2004	3,4372	2,5789	3,4173
	TAE (n=37)	3,3895	3,5843	3,1767	3,3264	2,5916	3,4517
Montes Claros (n=37)	Docente (n=19)	3,4486	3,5489	3,2470	3,4939	2,5205	3,4737
	TAE (n=18)	3,1466	3,1640	<b>2,8632</b>	3,2949	2,8272	3,2381
Porteirinha (n=13)	Docente (n=6)	3,1889	3,5646	3,1429	<b>2,6813</b>	2,7302	3,2857
	TAE (n=7)	3,4300	3,7222	3,4872	3,1282	2,5926	3,4048
Arinos (n=33)	Docente (n=13)	<b>2,9421</b>	<b>2,9121</b>	<b>2,9290</b>	<b>2,9941</b>	3,0256	2,9011
	TAE (n=20)	3,3786	3,1810	3,0462	3,3038	2,3167	3,6786
Pirapora (n=44)	Docente (n=15)	<b>2,9652</b>	3,0381	<b>2,7795</b>	<b>2,9641</b>	2,9556	3,0000
	TAE (n=29)	3,2900	3,2857	3,0398	3,3820	2,6169	3,3596
Teófilo Otoni (n=30)	Docente (n=11)	3,0843	<b>2,6364</b>	<b>2,6364</b>	<b>2,4965</b>	2,1919	3,8442
	TAE (n=19)	3,2216	3,3383	3,0850	3,3603	2,8713	3,1955
Janaúba (n=14)	Docente (n=6)	3,1625	3,3492	3,2949	3,1923	3,0000	<b>2,9762</b>
	TAE (n=8)	<b>2,8882</b>	3,1786	<b>2,7981</b>	<b>2,4423</b>	3,0139	3,0357
Araçuaí (n=49)	Docente (n=28)	3,0101	<b>2,8027</b>	<b>2,8242</b>	<b>2,7747</b>	2,6825	3,3316
	TAE (n=21)	<b>2,8774</b>	<b>2,8435</b>	<b>2,5092</b>	<b>2,9927</b>	2,9788	3,0204
IFNMG (n=474)	Docente (n=202)	3,2720	3,3362	3,1120	3,1390	2,6139	3,3868
	TAE (n=272)	3,3316	3,4655	3,1476	3,3201	2,6499	3,3745

Fonte: Dados da Pesquisa.

**Tabela 6:** Resultados – Estudo do Clima Organizacional no IFNMG

Unidade	Clima Organizacional	Apoio da Chefia	Reconhecimento	Conforto Físico	Controle / Pressão	Coesão entre Colegas
Reitoria (n=66)	3,515	3,709	3,359	3,540	2,526	3,495
Januária (n=51)	3,442	3,565	3,134	3,307	2,420	3,627
Diamantina (n=26)	3,422	3,968	3,668	3,118	2,812	3,170
Almenara (n=36)	3,421	3,605	3,393	3,297	2,604	3,416
Salinas (n=75)	3,395	3,556	3,188	3,382	2,585	3,434
Montes Claros (n=37)	3,301	3,361	3,060	3,397	2,669	3,359
Porteirinha (n=13)	3,300	3,637	3,301	<b>2,887</b>	2,666	3,340
Arinos (n=33)	3,206	3,075	3,000	3,181	2,596	3,372
Pirapora (n=44)	3,179	3,201	<b>2,951</b>	3,239	2,732	3,237
Teófilo Otoni (n=30)	3,171	3,081	<b>2,920</b>	3,043	2,622	3,433
Janaúba (n=14)	3,005	3,251	3,011	<b>2,763</b>	<b>3,007</b>	3,010
Araçuaí (n=49)	<b>2,953</b>	<b>2,820</b>	<b>2,689</b>	<b>2,868</b>	2,809	3,198
IFNMG (n=474)	3,306	3,410	3,1324	3,242	2,6346	3,379

Fonte: Dados da Pesquisa.

## 5. PROPOSTAS DE INTERVENÇÃO

Consideram-se os itens ruins como os elementos mais críticos da avaliação do Clima Organizacional. Os autores da área (p.ex., SCHNEIDER; REICHERS, 1983; AREIAS; COMANDULE, 2006; MARTINS, 2008) sugerem, por exemplo, que esforços devem ser concentrados para evitar ou dirimir elementos que tornem o clima organizacional ruim.

Neste caso, foram realizadas propostas de intervenção para cada um dos itens que apresentaram escore “ruim” (conforme as normatizações técnicas de interpretação da Escala de Clima Organizacional – ECO), sendo estes apenas 10 itens para o IFNMG, cujo propósito é nortear ações institucionais para a melhoria contínua, numa tentativa de dirimir os problemas evidenciados pela análise dos itens do Clima Organizacional. Vale ressaltar que tais propostas são exemplos e não findam todas as possibilidades de intervenção que a Instituição e os seus servidores podem propor.

**Quadro 2:** Propostas de Intervenção por item

Dimensão	Item	Média	Exemplo de Propostas
----------	------	-------	----------------------

Apoio da Chefia	Aqui, existe planejamento das tarefas.	2,98	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investir na capacitação da equipe de gestores para gerenciamento de equipes.</li> <li>• Analisar e atuar sobre aspectos da cultura organizacional para promover mudanças no contexto.</li> <li>• Utilizar mecanismos de planejamento ágeis.</li> <li>• Investir em mecanismos de gestão participativa e aberta (informações e dados).</li> </ul>
Conforto Físico	Nesta organização, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	2,97	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar avaliação técnica nos ambientes de trabalho para adequar as condições de acessibilidade.</li> <li>• Reunir com servidores ou pessoas com deficiência que utilizam os espaços para verificar as necessidades de adaptação.</li> </ul>
Conforto Físico	Esta instituição se preocupa com a saúde de seus servidores.	2,97	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover ações rotineiras voltadas para a saúde e bem estar do servidor no trabalho (ginástica laboral, momentos de meditação e relaxamento, blitz da ergonomia).</li> <li>• Realizar campanhas de incentivo à prática esportiva e alimentação saudável.</li> <li>• Instituir comissão de saúde e segurança do servidor.</li> </ul>
Conforto Físico	Nesta organização, a postura física dos servidores é adequada para evitar danos à saúde.	2,96	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar avaliação técnica nos ambientes de trabalho para identificar, considerando as opiniões dos servidores.</li> <li>• Promover ações periódicas para conscientização sobre ergonomia no trabalho.</li> <li>• Instituir comissão de saúde e segurança dos servidores (CISSP).</li> </ul>
Conforto Físico	Nesta organização, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	2,94	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar avaliação técnica nos ambientes de trabalho para adequar as condições de segurança e verificar os equipamentos de segurança existentes.</li> <li>• Instituir comissão para atuar na prevenção de acidentes de trabalho.</li> <li>• Realizar ações educativas sobre prevenção de riscos no ambiente de trabalho.</li> </ul>
Conforto Físico	Os servidores desta instituição têm os equipamentos necessários para realizar suas tarefas e atividades.	2,88	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar diagnóstico juntos aos servidores para verificar a falta ou inadequação de equipamentos.</li> <li>• Investir na aquisição de equipamentos necessários para o desempenho das atividades.</li> </ul>
Reconhecimento	A produtividade do servidor tem influência nas suas recompensas.	2,87	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investir na capacitação da equipe de gestores para gerenciamento de equipes.</li> <li>• Adotar práticas para <i>feedback</i> e reconhecimento do bom desempenho.</li> </ul>
Reconhecimento	O reconhecimento que o servidor recebe está dentro das suas expectativas.	2,87	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer uma política de reconhecimento pelo bom desempenho.</li> <li>• Incentivar ações de reconhecimento pelas chefias.</li> <li>• Aprimorar os procedimentos de avaliação de desempenho para progressão do servidor.</li> <li>• Divulgar as conquistas dos servidores e participação em projetos e ações de destaque.</li> <li>• Avaliar periodicamente a distribuição do trabalho entre setores e servidores.</li> </ul>

Reconhecimento	Para premiar o servidor, esta instituição considera a qualidade do que ele produz.	2,78	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer uma política de reconhecimento pelo bom desempenho.</li> <li>• Incentivar ações de reconhecimento pelas chefias.</li> <li>• Aprimorar os procedimentos de avaliação de desempenho para progressão do servidor.</li> <li>• Divulgar as conquistas dos servidores e participação em projetos e ações de destaque.</li> <li>• Avaliar periodicamente a distribuição do trabalho entre setores e servidores.</li> </ul>
Coesão entre Colegas	Aqui, os colegas auxiliam um novo servidor em suas dificuldades.	2,75	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver uma rotina de socialização com o novo servidor em relação ao trabalho.</li> <li>• Capacitar e orientar gestores e equipes para atuação especial junto aos novos servidores (mentoria).</li> <li>• Criar uma cultura interna de <i>feedback</i> e incentivar a manifestação dos novos servidores acerca do contexto do trabalho (relações, aspectos técnicos).</li> </ul>

Fonte: Autores.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo analisar o clima organizacional no Instituto Federal do Norte de Minas Gerais (IFNMG). Neste trabalho, enfocam-se os resultados dos escores para o clima organizacional e suas dimensões e as propostas de intervenção para os problemas encontrados por meio do estudo empírico.

As análises mostram que o IFNMG possui um clima organizacional predominantemente mediano, com algumas deficiências relacionadas ao reconhecimento dado ao trabalho feito pelos servidores (principalmente, em relação as suas expectativas e à qualidade do que eles produzem) e ao conforto infraestrutural da organização e sua preocupação com questões ergonômicas e postura laboral. Ademais, é consenso nos resultados de todos os campi e da reitoria que os servidores não auxiliam novos servidores em suas dificuldades no trabalho, causando problemas de adaptação e coesão entre colegas. Em outro limiar, os servidores alegam a Instituição tem problemas de planejamento das atividades cotidianas.

Esses resultados e outras situações encontradas por meio dos dados levantados devem ser estudados de forma mais acurada por parte dos gestores envolvidos com a Instituição, fornecendo subsídios empíricos para se nortear práticas e políticas de gestão de pessoas no serviço público, em especial, no IFNMG.

Então, compete à alta administração da instituição adotar providências juntos aos gestores e servidores das unidades para o cumprimento de uma agenda de intervenção sobre os índices de clima organizacional que apresentaram escores ruins, visando uma unicidade dentro do IFNMG, em termos de engajamento para ações de melhoria e fortalecimento.

Ainda, tendo-se dados concretos sobre padrões comportamentais coletivos e individuais no contexto organizacional, poder-se-á, por exemplo:

- Verificar situações comuns e/ou atípicas de comportamento organizacional dentro do contexto do serviço público;
- Identificar problemas de relacionamento interpessoal ou de nível organizacional;
- Desenvolver propostas mais robustas de melhoria da qualidade de vida do servidor.

Em termos teórico-empíricos, por sua vez, espera-se encontrar relações entre os indicadores de clima organizacional, comportamentos individuais e contextos de trabalho. Basicamente, intenta-se descobrir variáveis explicativas que façam uma distinção empírica

entre os comportamentos dos servidores, que possibilite o desenvolvimento de possíveis propostas teóricas em pesquisas futuras, por exemplo: (i) fornecendo uma explicação para o comportamento individual pautada em elementos psicossociais, (ii) obtendo-se dados que mostrem a existência de antecedentes e consequentes do comportamento organizacional no serviço público, bem como, (iii) identificando preditores específicos para os constructos avaliados, comungando com as necessidades da gestão de pessoas para a administração pública.

Em termos de contribuição prática, os resultados fornecem subsídios para se nortear práticas e políticas de gestão de pessoas no serviço público, e em especial, no IFNMG. Assim, tendo-se dados concretos sobre padrões comportamentais coletivos e individuais no contexto organizacional, poder-se-á desenvolver propostas mais robustas e assertivas para a melhoria da qualidade de vida do servidor e consequentemente do desempenho organizacional.

## 6. REFERÊNCIAS

BAUR, B. T. et al. Melhorando processos de seleção, avaliação de desempenho e mapeamento de perfis nas organizações: um estudo de clima organizacional na empresa Certo Distribuição. Semana de Iniciação Científica – SIC, 2017, 5., Araçuaí-MG. **Anais...** Montes Claros: IFNMG, 2017.

COHEN, R. J.; SWERDLIK, M. E.; STURMAN, E. D. **Testagem e avaliação psicológica: introdução a testes e medidas**. 8. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

DE PAULA, A. P. V.; QUEIROGA, F. Satisfação no trabalho e clima organizacional: a relação com autoavaliações de desempenho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 15, n. 4, p. 362-373, 2015.

DRUCKER, P. F. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1991.

FRANCHI, T. S.; ARENHARDT, D. L. A percepção do clima organizacional no serviço público: um estudo com servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Maria. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, n. 201, 2014. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/14/universidade-federal.html>>. Acesso em: 28 Maio 2018.

GEMELLI, I. M.P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 9, n. 1-2, p. 153-180, jan./dez. 2010.

HAIR Jr., J. F., Jr. et al. **Multivariate data analysis**. Upper Saddle River: Pearson Education, 2010.

HAIR, J. F., Jr. et al. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. 3. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. O que é qualidade de vida no trabalho? Breve percurso conceitual, histórico e projeções para a próxima década. In: FERREIRA, M. C.; ANTLOGA, C.; PASCHOAL, T.; FERREIRA, R. R. (Orgs.). **Qualidade de vida no trabalho: Questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção**. São Paulo: Paralelo 15, 2013. p. 39-50.

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

MARTINS, M. do C. F. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Orgs.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008. pp. 29-40

MASLOW, A. H. **Eupsychian management**: a journal. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc, 1965.

NUNES, J. L. O. Clima organizacional no setor público: um estudo de caso no Juizado Especial Cível de Brumado/BA. **Revista NAU Social**, v. 6, n. 10, p. 09-22, Maio/Outubro 2015.

OLIVEIRA, R. B. **Clima organizacional dos servidores efetivos da informática da câmara legislativa do distrito federal**. 2011. 52 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública Legislativa) – Câmara dos Deputados, Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento, Brasília, DF, 2011.

PASQUALI, L. Escalas psicométricas. In: PASQUALI, L. (Org.). **Instrumentação psicológica**: fundamentos e práticas. Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 116-135.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; PACHECO, É. A.; SEVERINO, A. F. Clima organizacional e estresse em equipes de trabalho. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 13, n. 1, p. 37-48, 2013.

SANTOS, A. M. B. et al. Questionário de Características Pessoais (QCP): Desenvolvimento de uma medida psicométrica para organizações e trabalho. In: Semana de Iniciação Científica, 6., 2018, Araçuaí-MG, **Anais...** Montes Claros: IFNMG, 2018.

SCHNEIDER, B.; REICHERS, A. E. On the etiology of climates. **Personnel Psychology**, v. 36, n. 1, p. 19-39, 1983.

SOUZA, G. H. S. de et al. Modelos organizacionais para treinamento versus estilos de aprendizagem de colaboradores: um estudo de caso em uma empresa de serviços de infraestrutura. **Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 1, p. 40-62, 2014.

SOUZA, M. G. S. de; PUENTE-PALACIOS, K. E. Validação e testagem de uma escala de autoconceito profissional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 7, n. 2, p. 95-114, 2007.