

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA**

LUCI DANTAS DE LIMA

**CLIMA ORGANIZACIONAL NA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE
DO NORTE**

**NATAL/RN
2018**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA**

LUCI DANTAS DE LIMA

**CLIMA ORGANIZACIONAL NA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE
DO NORTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito para obtenção do Título de Mestra em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Ferreira Dias.

**NATAL/RN
2018**


UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

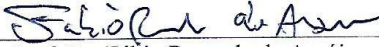
CLIMA ORGANIZACIONAL NA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE
DO NORTE


LUCI DANTAS DE LIMA
Autora

Dissertação de Mestrado apresentada e aprovada em 16/02/2018 pela Banca Examinadora composta pelos seguintes membros:

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dr. Thiago Ferreira Dias.
Orientador- UFRN


Prof. Dr. Fábio Resende de Araújo.
Examinador interno –UFRN


Prof. Dr. Diogo Henrique Helal.
Examinador externo – PPGA/UFPB e CM

Natal, 16 de fevereiro de 2018.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN
Sistema de Bibliotecas - SISBI
Catalogação de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Lima, Luci Dantas de.
Clima organizacional na Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte / Luci Dantas de Lima. - 2018.
114f.: il.

Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro Ciências Sociais Aplicadas- CCSA, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública. Natal, RN, 2018.

Orientador: Prof. Dr. Thiago Ferreira Dias-Orientador.

1. Clima Organizacional - Dissertação. 2. Comportamento Organizacional - Dissertação. 3. Gestão de pessoas - Dissertação. I. Thiago Ferreira Dias. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/UF/Biblioteca Setorial do CCSA

CDU 005.32

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, a Deus, Todo-Poderoso, Criador do céu e da terra, que em sua infinita bondade e misericórdia, me amparou e me deu luz e sabedoria, para prosseguir minha caminhada.

Aos meus pais, José de Lima e professora Zulmira C. Dantas de Lima (*in memoriam*), por terem me ensinado os reais valores e princípios éticos e morais, que norteiam minha vida.

Aos meus avós, professor Abel Fernandes e Jovina Marta Dantas (*in memoriam*), pelos primeiros ensinamentos a mim proporcionados, que os conduzo comigo para todo o sempre.

A todos os professores que participaram na formação deste mestrado.

Com destaque, quero aqui realçar a importância do meu orientador, professor Dr. Thiago Dias, pela ética, profissionalismo e competência com que conduziu a produção deste trabalho para a conclusão do mestrado.

Aos professores da banca examinadora, Dr. Fábio Resende de Araújo – Examinador interno – UFRN e Dr. Diogo Henrique Helal – Examinador externo – PPGA/UFPB e MPGE/FBV, pelas valorosas orientações concedidas no ato da qualificação.

Com exclusividade, quero aqui citar minha família, com referência às minhas irmãs Cione Dantas de Lima e Lúcia Dantas de Lima que sempre estiveram comigo, me apoiando nos momentos de fragilidade e incentivando na fé, a prosseguir na busca pela vitória.

A Alessandra de Araújo, pelo estímulo em prosseguir na busca por esta vitória.

Aos estimados colegas servidores da Assembleia Legislativa do RN, que contribuíram com sua valorosa participação para o êxito desta pesquisa.

Com excelência, à Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte, pela oportunidade que me foi concedida em cursar mestrado na UFRN.

RESUMO

O presente trabalho se propõe a estudar o Clima Organizacional na Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte (ALRN), e seu objetivo geral consiste em analisar o clima organizacional a partir da percepção dos agentes públicos efetivos, cedidos e comissionados que compõem ALRN. A metodologia aplicada para atingir os objetivos delineados nesta investigação foi a pesquisa exploratório-descritiva e, quanto ao procedimento, trata-se de um estudo de caso. Utilizou-se a pesquisa quantitativa com aplicação de questionário semiestruturado, construído com base na revisão de literatura concernente ao tema do trabalho e, considerando a pesquisa de clima organizacional aplicada na Câmara dos Deputados por Saback (2011). A pesquisa foi norteadada pelo estudo avaliativo das dimensões: Desenvolvimento profissional, Estilo de liderança, Relacionamento e comunicação no ambiente de trabalho, Identidade e compromisso com o trabalho e Cooperação e Sensibilidade no ambiente de trabalho. O resultado apontou a dimensão Desenvolvimento profissional com a menor pontuação no geral, muito embora, por vínculo, os servidores cedidos e comissionados tenham dado boas notas, os servidores efetivos não enxergam a possibilidade de se desenvolver profissionalmente e, a nota baixa atribuída por estes afetou negativamente tal dimensão. Contudo, os gestores devem atentar para essa questão, pelo fato de os servidores efetivos, em tese, serem permanentes no quadro funcional da ALRN, e que essa avaliação denota desmotivação e falta de perspectiva, portanto, desfavorável ao clima. No tocante ao comparativo entre a síntese da Estatística Descritiva aplicada às Dimensões e Variáveis apresentada e por vínculo com ALRN, confirma-se uma tendência no ranking, favorável ao clima organizacional, apontada pelos servidores comissionados e cedidos, em face dos efetivos. Porém, deve-se ressaltar que a dimensão Identidade e compromisso com o trabalho foi a mais bem avaliada, a exemplo da variável “Tenho disposição para assumir compromisso com o trabalho, independentemente de cobrança por parte da chefia”, onde os servidores demonstram disposição e compromisso com a instituição. Outro fator positivo que merece destaque, diz respeito ao relacionamento e comunicação, denotado pelo sentimento de harmonia na convivência entre os servidores, independentemente de vínculo, o que revela a forma respeitosa de lidar com a cultura da pluralidade de ideias, fator determinante numa casa política. Portanto, conforme extrato exposto é perceptível que, entre as cinco dimensões estudadas, quatro delas indicam avaliações positivas ao clima, e por essa razão, conclui-se que após os dados serem apurados e analisados, tem-se como positivo o clima organizacional da ALRN.

Palavras-chave: Clima organizacional. Comportamento Organizacional. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

This paper seeks to study the Organizational Environment at the Rio Grande do Norte Legislative House-ALRN, and its general purpose consists in assessing the organizational environment based on the perception that the effective, yielded and commissioned civil servants of that institution develop together towards the ALRN. Exploratory-descriptive research was the methodological choice applied to reach the looked-for objectives. The research procedure is a case-study. On the other hand, quantitative research was applied side along a semi-structured questionnaire, following a review of the literature concerning the study and taking into account the organizational environment research (2011) that Saback applied at the ALRN. The guide-lines of the paper have approached the following items: Professional development; Relation and communication at the workplace; Work identity and commitment; and Workplace co-operation and sensibility. The final result highlighted the Professional development dimension as the one presenting the lowest punctuation in general. In view of their links, the commissioned and yielded civil servants gave good grades to this category; the stable civil servants, however, did not detect any sign of professional development in this dimension, and their low grade affected it negatively. In this regard, managers should try and assess this result, seen that effective civil servants are in thesis a stable staff at ALRN, so this assessment could mean lack of motivation and perspective in the workplace, what could be contraire to the environment. As what concerns a comparison between the summary available and the link-like one, it confirms a rank trend favoring the organizational environment, highlighted by commissioned and yielded civil servants, in contrast with the stable staff. One should note, however, that the Identity and work commitment dimension was the best assessed, alike the variable “I am decided to play a responsible role in my work, regardless my boss’s exigencies”, as the workers showed disposition and commitment to the job. Another positive factor pointed out in the research concerns relation and communication, expressed by a harmonious conviviality among the staff’s members, irrespective to whatever link, showing a respectful way of managing the culture of plurality of ideas, determinant factor inside a politician house. Therefore, in accordance with the exposure, it is perceptible that among the five dimensions that have been studied, four of them indicate positive assessment of the environment. In this way, seeing the collected and analyzed data, it can be concluded that the organizational environment inside ALRN is positive.

Key words: Organizational environment. Organizational behavior. Personnel management.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição por Gênero	56
Gráfico 2 – Faixa Etária dos Pesquisados	57
Gráfico 3 – Escolaridade dos Pesquisados	58
Gráfico 4 – Tipo de Vínculo com a ALRN	59
Gráfico 5 – Trabalho anterior à ALRN	59
Gráfico 6 – Média por Dimensão de Análise	62
Gráfico 7 – Média das Variáveis da Dimensão Desenvolvimento profissional	64
Gráfico 8 – Média das Variáveis da Dimensão Estilo de liderança	68
Gráfico 9 – Média das Variáveis da Dimensão Relacionamento e comunicação no ambiente de trabalho	70
Gráfico 10 – Média das Variáveis da Dimensão Identidade e compromisso com o trabalho ..	71
Gráfico 11 – Média das Variáveis da Dimensão Cooperação e sensibilidade no ambiente de trabalho	73
Gráfico 12 – Média por Dimensão de Análise de acordo com o tipo de vínculo com a ALRN	76
Gráfico 13 – Média das Variáveis da Dimensão Desenvolvimento profissional de acordo com o tipo de vínculo com a ALRN.....	79
Gráfico 14 – Média das Variáveis da Dimensão Estilo de liderança de acordo com o tipo de vínculo com a ALRN.....	84
Gráfico 15 – Média das Variáveis da Dimensão Relacionamento e comunicação no ambiente de trabalho de acordo com o tipo de vínculo com a ALRN	87
Gráfico 16 – Média das Variáveis da Dimensão Identidade e compromisso com o trabalho de acordo com o tipo de vínculo com a ALRN	90
Gráfico 17 – Média das Variáveis da Dimensão Cooperação e sensibilidade no ambiente de trabalho de acordo com o tipo de vínculo com a ALRN	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Histórico da ALRN.....	17
Quadro 2 – Composição das Comissões	19
Quadro 3 – Conceitos de clima organizacional e autores.....	33
Quadro 4– Modelos comparativos entre os elementos do clima organizacional analisados....	38
Quadro 5 – Demonstrativo das peculiaridades entre os modelos de pesquisa sobre clima organizacional.....	40
Quadro 6 – Modelos comparativos entre os elementos do clima organizacional analisados..	41
Quadro 7 – Modelos de Clima Organizacional e seus autores	45
Quadro 8 – Dimensões adotadas como fonte para pesquisa de clima organizacional – ALRN	46
Quadro 9 – Dimensões e Questões sobre Clima Organizacional para pesquisa na ALRN.....	53
Quadro 10 – Síntese de Análise dos Dados ao perfil dos servidores.....	60
Quadro 11 – Síntese da Estatística Descritiva aplicada às Dimensões e Variáveis	74
Quadro 12 – Comparativo entre avaliações geral e por vínculo com ALRN.....	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte.....	20
Figura 2 – Organograma da Secretaria Geral da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte	21
Figura 3 – Organograma da Secretaria Administrativa da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte	22
Figura 4 – Resultados propiciados pelos recursos humanos com vários níveis de clima organizacional.....	44
Figura 5 – Cálculo de Margem de Erro e nível de Confiança	52

LISTA DE SIGLAS

AED – Análise Exploratória de Dados

ALRN – Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte

CO – Comportamento Organizacional

CRFB – Constituição da República Federativa do Brasil

CRH – Coordenadoria de Recursos Humanos

SEARH – Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Norte

SETIC – Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação

TJDFT – Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios

UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1.1 DESCRIÇÃO DO CAMPO EMPÍRICO	16
1.2 OBJETIVOS	23
1.2.1 Geral	23
1.2.2 Específicos	23
1.3 JUSTIFICATIVA	23
2. REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	26
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	26
2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITO, EVOLUÇÃO E ELEMENTOS.....	27
2.4 ESTUDOS E MODELOS DE ANÁLISE SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL	37
2.5 PESQUISAS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL	43
3 METODOLOGIA.....	50
3.1 TIPOS DE PESQUISA.....	50
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	51
3.3 COLETA DE DADOS	52
4 ANÁLISE DOS DADOS	55
4.1 IDENTIFICANDO O PERFIL DOS RESPONDENTES ACERCA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA ALRN.....	55
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS NA ESCALA DE LIKERT.....	60
4.3. ANÁLISE DAS DIMENSÕES E VARIÁVEIS DE ACORDO COM O VÍNCULO COM A ALRN.....	77
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	96
6 REFERÊNCIAS.....	101
APÊNDICE A - SÍNTESE DA ESTATÍSTICA DESCRITIVA APLICADA ÀS DIMENSÕES E VARIÁVEIS DE ACORDO COM O TIPO DE VÍNCULO.....	106
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SERVIDORES.....	111

INTRODUÇÃO

A Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Norte (ALRN), por ser um poder constituído por parlamentares eleitos, legitimamente, por meio do voto popular, é considerada, portanto, palco constante de atenção dos cidadãos norte-rio-grandenses. Assim, como estabelece o Art. 14 da Constituição da República Federativa do Brasil – CRFB/1988, “A soberania popular será exercida pelo sufrágio universal e pelo voto direto e secreto, com valor igual para todos, e, nos termos da lei” (BRASIL, 1988, p. 24). É sabido que a cada quatro anos acontecem as eleições diretas para presidente da República Federativa do Brasil, senadores, deputados federais e deputados estaduais. Estes últimos integram a Casa Legislativa local, onde foi procedido o estudo sobre clima organizacional com seus servidores cedidos, efetivos e comissionados. Contudo, em decorrência de tais eleições, é natural, em regra, que haja certa renovação no quadro parlamentar estadual, e como resultado disso, ocorra mudança na mesa diretora, que é aquela que irá administrar a Casa pela próxima legislatura.

Dessa forma, a depender da nova Mesa Diretora eleita, devem ocorrer exonerações dos cargos comissionados em todos os escalões, e, conseqüentemente, a renovação do corpo administrativo e dos gabinetes parlamentares. Nesse sentido, é possível fazer uma leitura prévia do panorama que deve afetar o comportamento dos servidores e, conseqüentemente, o clima organizacional.

Para que se logrem conhecimentos acerca do tema clima organizacional, faz-se necessário proceder a leitura de fatos que relatem tanto a trajetória histórica do clima organizacional, quanto da gestão pública

Ao longo do desenvolvimento da ciência administrativa, os gestores vêm realizando estudos e a construção de métodos que contribuam para melhoria do desempenho organizacional, com destaque para o aprimoramento dos trabalhos de Frederick Taylor, transcorrendo pela ênfase na estrutura com Henri Fayol e Max Weber, e com a ênfase nas pessoas como força motriz do desempenho organizacional por meio da Abordagem Comportamental e da Teoria de Relações Humanas (LACOMBE, 2010).

Especificamente nos avanços dos estudos que colocam em voga a compreensão do comportamento humano como condutor de ações de melhorias no desempenho organizacional, consideram-se as pesquisas de clima organizacional no campo da

Administração. Rocha, Pelojo e Añez (2013) destacam em sua pesquisa bibliográfica que esse tema vem sendo discutido desde a década de 1930.

Pondera-se a importância de se eleger o ser humano como principal elemento constitutivo nas organizações, e, para dar maior enfoque ao tema neste trabalho, aborda-se a matéria sobre gestão pública, comportamento e cultura organizacional e, por fim, clima organizacional, por ser o tema principal de estudo desta pesquisa.

Dentre as várias possibilidades de análise entre os trabalhadores e o clima organizacional no ambiente, ressaltam-se os aspectos intrínsecos dirigidos ao servidor público, a exemplo de fatores externos e internos, sobre os quais se faz necessário proceder a abordagem do contexto da gestão pública brasileira.

É sabido que a administração pública, aos olhos da sociedade, se revela habitualmente, em especial, sob a ótica das disfunções burocráticas, seja pela morosidade, ineficácia ou deficitário valor público entregue à população. Nesse sentido, o senso comum aponta a burocracia como sendo um processo lento de controle, que emperra o bom andamento da máquina pública, retardando soluções práticas, precisas e eficientes. Esse é o entendimento dos cidadãos, mediante tais disfunções.

Considerando aqueles atores que operam na gestão pública brasileira, seja com maior ou menor intensidade, e que, portanto, devem conhecer o curso das reformas, estas que iniciaram nos anos 1930, com a criação, em 30 de julho de 1938, do Departamento Administrativo do Serviço público (DASP), continuada, pela reforma dos anos 1960, pelo Decreto-lei nº 200 de 1967, focado na carência do planejamento governamental. Seu desfecho ocorreu na reforma gerencialista de 1995-98, idealizada por Luiz Carlos Bresser-Pereira, (CPDOC- FGV, 2017).

Segundo Bresser-Pereira (1996), a administração pública burocrática clássica foi admitida por ser uma opção bem superior à administração patrimonialista do Estado, onde o patrimônio público se confundia com o privado. Contudo, o propósito de eficiência em que se fundava não se concretizou. No instante em que o pequeno Estado liberal do século XIX deu a vez ao grande Estado social e econômico do século XX, apurou-se que não garantia a rapidez, a boa qualidade, e, muito menos, o custo baixo para oferecer os serviços prestados ao público. Na prática, a administração burocrática é lenta, cara, autorreferida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos.

Nessa perspectiva, os servidores públicos detêm uma imagem negativa por parte da sociedade, sendo classificados, usualmente, como colaboradores na preservação desse cenário de desconfiança, apontados por gerar, muitas vezes, resultados poucos satisfatórios na visão

da sociedade. Assim, no setor público, a insatisfação do cidadão com a prestação dos serviços dispensados à população, é um dos motivos que está impondo aos órgãos públicos a realização de alterações no ambiente de trabalho (OSBORNE; GAEBLER, 1994).

Nesse cenário, há de se pensar e ponderar as peculiaridades que transpõem a cultura do serviço público, especificamente, no que diz respeito ao servidor público, que tem seus direitos e garantias consagrados e outorgados no artigo nº 41 da CRFB, que assim determina: “São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público” (BRASIL, 1998, p. 47).

A estabilidade dos servidores públicos efetivos é uma característica das administrações burocráticas. Essa foi uma forma apropriada de resguardar os funcionários e o próprio Estado contra as práticas patrimonialistas que eram dominantes, na época, dos regimes pré-capitalistas. No Brasil, por exemplo, ocorria na vigência do Império, a tal prática da “derrubada”. Isso implica que, com a mudança de governo, eram demitidos tanto os ocupantes de cargos de direção como também muitos dos funcionários comuns (BRESSER-PEREIRA, 1996).

No Brasil, a estabilidade é extensiva a todos os servidores públicos, ao invés de restringi-la somente às carreiras em que se exerce o poder de Estado, e a clareza dessa estabilidade é de tal forma que a ineficiência, a desmotivação e a indisposição para trabalhar não sofrem sanções com a demissão.

Portanto, é preciso destacar o vultoso mérito da Constituição Federal de 1988, que estabelece em seu Art. 41 CF/88 a obrigatoriedade do concurso público para a admissão de todo e qualquer servidor, o que pode ser considerado um significativo avanço, visto que inibiu o empreguismo público. Além disso, o Art. 37, II CF/88 estabelece que a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, deve obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, quando da investidura em cargo ou emprego público por meio de aprovação em concurso público, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. Nesse ponto, observado o inciso V do Artigo 37 da CF/88, estabelece que cargos de confiança devam ser ocupados por servidores efetivos, e, os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos legais, às atribuições de direção, chefia e assessoramento. Porém, para aqueles servidores efetivos, deverá ser disponibilizada uma quantidade mínima para ocupação dos referidos cargos comissionados.

Um dos pontos centrais dessa questão é, exatamente, a estabilidade assegurada ao servidor público efetivo, o que representa um valioso diferencial, quando comparada com a instabilidade no emprego, experimentada pelo funcionário do setor privado. Todavia, entende-se que, tal estabilidade prevista pelos legisladores tem como pano de fundo neutralizar a ingerência política na ocupação de cargos efetivos, além de manutenção da perenidade da “máquina pública” diante das mudanças de agentes eleitos nos três níveis (União, Estados, Municípios e Distrito Federal).

Nesse sentido, considerando as informações aqui deferidas, o tema principal desta pesquisa toma robustez a partir de diversos conceitos, modelos e ferramentas devidamente comprovados, por meio de estudos realizados por diversos autores. Coda (1993) afirma que o clima organizacional revela o estado de satisfação dos colaboradores de uma organização, sobre diversas formas da cultura com relação à política de RH, gestão, missão, e valorização profissional de seus funcionários.

Nessa perspectiva, a pesquisa de clima organizacional afirma-se como uma ferramenta objetiva, segura e imparcial, em busca da resolutividade para conflitos reais na gestão dos Recursos Humanos. Isto porque, ela pode oferecer o diagnóstico, a análise e sugestões, como instrumentos importantes para o incremento de programas voltados para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.

Assim sendo, o estudo do clima organizacional torna-se necessário, dado que, Payne e Mansfield (1973) consideram clima organizacional como o elemento de ligação entre o indivíduo e a organização, no senso de revelar a concordância ou harmonia das perspectivas, valores e vantagens individuais, como as carências, padrões e diretrizes formais.

Um dos pioneiros no estudo do clima organizacional foi Elton Mayo (1924), a partir de cuja pesquisa teve origem a Escola de Relações Humanas – ERH, ao analisar o clima interno de uma organização. Observou-se a ligação entre as condições de trabalho (fator fisiológico) e a produtividade dos trabalhadores, que acarretou o encontro dos fatores afetivos e sociais que repercutiam no desempenho dos funcionários e da organização como um todo. (RANKE; KAUL, 1978). Portanto, Elton Mayo concluiu, com base nesse experimento, que a produtividade está mais relacionada aos aspectos sentimentais e emocionais que caracterizam o clima psicológico, face aos aspectos lógicos ou racionais do trabalho, contrapondo a visão vigente da ênfase em tarefas trazidas pela Administração Científica, cujo pioneiro é Frederick Winslow Taylor.

A concepção de que grupos e organizações e seus respectivos clima e cultura remete a Lewin, Lippitt e White (1939), os quais apontam que o comportamento humano pode ser um objeto das peculiaridades da pessoa e de seu ambiente psicológico (GLICK, 1985).

Com o decorrer dos anos, os estudos demonstraram preocupação com o ambiente psicológico, com as interferências sociais, ambientais e organizacionais na conduta do indivíduo (GLICK, 1985; PAYNE; PUGH, 1976). Por conseguinte, o estudo dos elementos do clima organizacional, quais sejam: motivação, capacitação, liderança e remuneração, são suficientemente utilizadas nesses estudos, pelos quais se pretende analisar a conexão entre os mesmos, conforme a percepção dos servidores.

Nesse contexto, Affonso e Rocha (2010) defendem que, com o diagnóstico de clima organizacional em mãos, podem-se buscar ações que harmonizem as relações entre os servidores, independentemente de nível, cargo ou função, conjuntamente visando à melhoria do serviço público, alinhada ao aprimoramento contínuo e à satisfação do cidadão. A valorização do servidor por meio da capacitação permanente, remuneração digna e bom ambiente de trabalho, possibilitando-lhe oportunidade de desenvolver suas potencialidades, são mecanismos possíveis de utilizar com o conhecimento de características do clima de determinada organização.

Portanto, este estudo aborda a análise teórica sobre a evolução conceitual de clima organizacional, embasada em estudos empíricos de diversos pesquisadores e autores que contribuíram para o desenvolvimento do tal conceito. Assim sendo, visa aprofundar o tema com vias para o setor público, em específico o Poder Legislativo Estadual do Rio Grande do Norte.

Considera-se que clima organizacional é um conceito relevante para entender como a situação no ambiente de trabalho influencia o comportamento e as atitudes dos indivíduos nele incluídos. Por isso, fala-se em clima organizacional para descrever as interferências do ambiente interno de trabalho acerca da conduta humana. Devido às inúmeras mudanças no mundo globalizado, às organizações têm se dedicado a explorar o exercício da realidade organizacional, e assim, inteirar-se sobre como funcionários vulneráveis a uma sequência de impulsos vindos da organização e do ambiente de trabalho têm percepções equivalentes e dão sentidos congêneres às características relevantes da dinâmica organizacional. Para Schneider e Reichers (1983), tais percepções formam a premissa do clima organizacional.

Desse modo, entende-se que, ao conhecer o clima organizacional, tenta-se fazer com que os gestores percebam até que ponto suas práticas administrativas beneficiam ou não o

interesse e a dedicação das pessoas ao trabalho, considerando-se que o clima está relacionado às percepções do trabalhador no seu ambiente organizacional.

Com base nas análises efetivadas, tenciona-se não limitar essas informações e resultados levantados à instituição, mas fomentar o estudo da gestão de pessoas no serviço público, por constatar sua importância acerca desse tema. Não é comum nas áreas das políticas de gestão pública no Brasil uma preocupação com as condições do clima organizacional em disposições de apoiar mudanças administrativas gerenciais. Portanto, é preciso abranger esse campo no estudo das políticas de gestão pública buscando harmonia entre clima e gestão de pessoas na organização em que trabalham (GAETANI, 2005).

Souza (1978), uma das precursoras a discorrer sobre Clima Organizacional, considera importante esse estudo, teoricamente, porque analisa o desempenho da organização por meio de um conjunto de variáveis interligadas, diferentemente do modelo linear e unilateral. E, do ponto de vista prático, o estudo do clima auxilia o gestor fornecendo subsídios valiosos como: o diagnóstico motivacional, a divergência entre realidade percebida e desejada, os pontos de maior e menor satisfação e a forma gerencial mais adequada ao cenário.

Por conseguinte, o clima organizacional contribui para uma melhor integração entre o sistema da organização e o indivíduo, de modo a atender as carências do corpo funcional e as de caráter institucionais. Isso resultará positivamente na motivação e na satisfação pessoal, que constituem a otimização das tarefas e o alcance das metas da organização. Ou seja, a junção entre o sistema e as pessoas deverá acontecer com a promoção de climas organizacionais que acolham os anseios pessoais e institucionais. É sob essa ótica que se delineará este trabalho de pesquisa. No sentido de que resultará positivamente na motivação e satisfação individual, que, conseqüentemente, trará melhor realização das tarefas e conquista dos objetivos organizacionais.

Muito embora estudos sobre clima organizacional tenham evidência em instituições nas mais diversas esferas públicas, a exemplo da Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Norte (SEARH, 2010) e, do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT), quando, aquele Tribunal instituiu a Gestão de Clima Organizacional, por meio da Portaria Conjunta 62, de 30 de agosto de 2013 (www.tjdft.jus.br), pela qual obteve o diagnóstico geral para gestão de pessoas, contribuindo para compreender a dinâmica organizacional da referida instituição. Apesar destes relevantes estudos, ainda assim, observam-se lacunas quanto à produção científica de clima na esfera pública, principalmente, na seara do Poder Legislativo.

De modo que este trabalho se propôs a analisar o Clima Organizacional na Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte a partir de agentes públicos efetivos, cedidos e comissionados. Trata-se de um estudo que é principiante na ALRN, por ser uma oportunidade pioneira, direcionada especificamente a esses servidores que a compõem. Primeiro, por entender-se o assunto como sendo de pesquisa laboriosa, que demandará tempo e disponibilidade da pesquisadora, que detém uma vasta experiência profissional na instituição, e, segundo, porque na área comportamental, esse modelo de pesquisa é prefencial na ALRN.

Observa-se que a ALRN é um ambiente dinâmico, devido à dimensão política latente e peculiar do Poder Legislativo, e, por conseguinte, está inserida num sistema constante de mudanças, e alternância, dado o peso do caráter político muito presente por meio dos seus parlamentares e suas estruturas de gabinetes e práticas de gestão. Fato que certamente torna diferenciada a Administração Legislativa das demais e reforça a necessidade de compreender o clima organizacional peculiar que se forma a partir do corpo funcional.

Diante dessas considerações, a questão que orienta este estudo é: Como se configura o clima organizacional na Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte, a partir das percepções dos agentes públicos efetivos, cedidos e comissionados que a compõem?

1.1 DESCRIÇÃO DO CAMPO EMPÍRICO

As Assembleias Legislativas do Brasil tiveram seu marco inicial em 1834, por meio do Ato Adicional à Constituição do Império. Naquele tempo, o país vivenciava o início da prática federativa, em decorrência do período inicial das Regências. Com a constituição da República, as Assembleias Legislativas das Províncias passaram a ser denominadas como Assembleias Legislativas Estaduais (ALRN, 2017).

A Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte (ALRN) reflete os anseios, as demandas e os interesses da sociedade. Conhecida como legítima casa do povo, a Assembleia Legislativa tem como uma de suas responsabilidades a elaboração das Leis Estaduais, como também o poder de fiscalizar os atos do Poder Executivo e zelar pela preservação de sua competência legislativa, em face da atribuição normativa dos outros Poderes.

O Quadro 1 compreende, desde o marco histórico, suas diversas denominações, até sua consolidação como ALRN. Inicialmente, como Assembleia da Província do Rio Grande do Norte, foi instalada em 02 de fevereiro de 1835, e sua sede teve vários nomes, conforme disposto no quadro a seguir:

Quadro 1 – Histórico da ALRN

Ano/Marco	Denominação/ endereço
1835	Assembleia Legislativa Provincial (02/02/1835) – Instalou-se na Câmara Municipal
1891	O Poder Legislativo
1892	Congresso Legislativo
1898	Denominava-se Congresso Legislativo Estadual ou Congresso Estadual
18/09/1947	Sua sede situava-se na Avenida Getúlio Vargas
1948	Palácio Amaro Cavalcanti
15/08/1963	Instalou-se provisoriamente na Praça André de Albuquerque, em um prédio de propriedade do Sindicato dos Contabilistas.
28/03/1967	Foi para a Rua Jundiáí, instalando-se no edifício do Instituto de Previdência do Estado (IPE).
1971	Passou a ser denominada, Palácio José Augusto Passos da Assembleia Legislativa.

Fonte: <<http://www.al.rn.gov.br/portal/p/historia>>.

Em 31 de janeiro de 1983, o Presidente da Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Norte, da 52ª Legislatura, inaugurou as instalações da sede Palácio José Augusto. Governava o Estado nesse período, o Sr. Lavoisier Maia Sobrinho.

Passados vinte anos, foi ampliada a sede do Poder Legislativo, no dia 11 de dezembro de 2002, na 57ª Legislatura. Ampliaram-se as antigas instalações de 2.800 para 9.600 metros quadrados de área construída. Um fato importante marcou a vida dos servidores efetivos da ALRN, quando na 57ª Legislatura foi aprovado, o primeiro Plano de Cargos Carreira e Salários por meio da Resolução nº 020 de 22 de novembro de 2001, destinado ao seu quadro funcional (Coordenadoria de Recursos Humanos da ALRN).

Na atualidade, o edifício sede conta com 24 gabinetes parlamentares, gabinetes para a Presidência, 1ª e 2ª Secretarias. Conta com as Comissões Permanentes, Procuradorias: Geral, Previdenciária, Legislativa, Judiciária; Secretarias: Administrativa, Geral, da Presidência, Informática e Legislativa; Rádio Web, TV Assembleia, auditório, duas capelas, Espaço Cultural, Salão Nobre, Memorial Legislativo, bancos, restaurante, lanchonete, rampa de acesso e estacionamento privativo (ALRN, 2017).

Cabe destacar que a Mesa Diretora da 60ª Legislatura, no ano de 2013, promoveu o primeiro concurso público pós-Constituição de 1988, para provimento de 85 cargos efetivos do quadro de pessoal na ALRN, objeto do Edital nº 001/2013, realizado no dia 01/09/2013, sob a responsabilidade da Fundação Carlos Chagas. A necessidade para tal concurso resultou

do estudo realizado pelo corpo funcional do Setor de Recursos Humanos da ALRN, para suprir a carência de servidores no seu quadro funcional.

A convocação dos candidatos aprovados para investidura no cargo foi publicada no Diário Oficial do Estado em 22 de fevereiro de 2014. Porém, a nomeação e a posse dos novos servidores concursados iniciaram-se com a Mesa Diretora da 61ª Legislatura, a partir de 05 de agosto de 2015, concluindo-se em maio de 2017, na 61ª Legislatura (RECURSOS HUMANOS, ALRN, 2017). Esse fato marca um novo momento da ALRN com a renovação de quadros efetivos, de modo a propor uma oxigenação no apoio às atividades administrativas dessa instituição.

Salienta-se que o corpo funcional de servidores conta, em junho de 2017, com 483 (quatrocentos e oitenta e três) servidores efetivos, e 926 (novecentos e vinte e seis) cargos comissionados (ALRN, 2017).

Nota-se que há na ALRN corpo funcional efetivo e temporário (comissionado), o que deverá ser levado em conta ao tratar das percepções acerca do Clima Organizacional, dadas as diferenças de direitos, garantias e atribuições constituintes de cada tipologia funcional.

Na Figura 1, tem-se o organograma geral da ALRN, que conta com o Plenário, gabinetes parlamentares e comissões. A mesa diretora é composta por sete membros, eleitos em sessão específica para mandato de dois anos, período em que estará a frente do Poder Legislativo Estadual. Tal mesa é assessorada, diretamente, pela Procuradoria Geral e Consultoria Legislativa. Subordinadas ao gabinete da presidência estão as secretarias, e subordinadas a estas, as coordenadorias a elas relacionadas.

No Plenário Deputado Clóvis Motta, principal espaço da Casa, onde são realizadas Sessões Ordinárias da ALRN, às terças, quartas e quintas-feiras, às 10h 30min, para discussões, apreciação e votação das leis, requerimentos e proposições. As sessões assim se dividem: Disposições Preliminares, Expediente, Ordem do Dia, Comunicações de Lideranças e Parlamentares e Encerramento da Sessão. As atividades parlamentares contam, também, com Audiências Públicas, um dos principais instrumentos das ações dos deputados. Essas proposituras parlamentares são promovidas pelo Centro de Estudos e Debates da Casa (ALRN, 2017).

As Comissões Parlamentares da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte, de acordo com o Artigo 88 – parágrafo 1º do Regimento Interno são constituídas pelos parlamentares, exceto o presidente da Casa. Suas formações obedecem ao número de três membros, salvo a Comissão de Constituição, Justiça e Redação, que conta com cinco membros, em razão da demanda das análises serem superiores às demais comissões.

As composições têm a duração de uma sessão legislativa, e quando decorrido esse prazo, são realizadas novas indicações. As Comissões Parlamentares podem ser de caráter permanente ou temporário:

I – Comissões Permanentes – Subsistem no decorrer das legislaturas com caráter técnico-legislativo ou especializado, têm por finalidade apreciar os temas ou proposições, submetidos a análise do que for deliberar, bem como proceder o acompanhamento dos planos e programas de governo, a fiscalização e o controle dos atos do Poder Executivo;

II – Comissões Temporárias – constituídas com finalidade especial e que se encerram ao término dessa legislatura, ou cessado o objetivo da sua formação, ou ainda quando expirado o tempo de duração (ALRN, 2017).

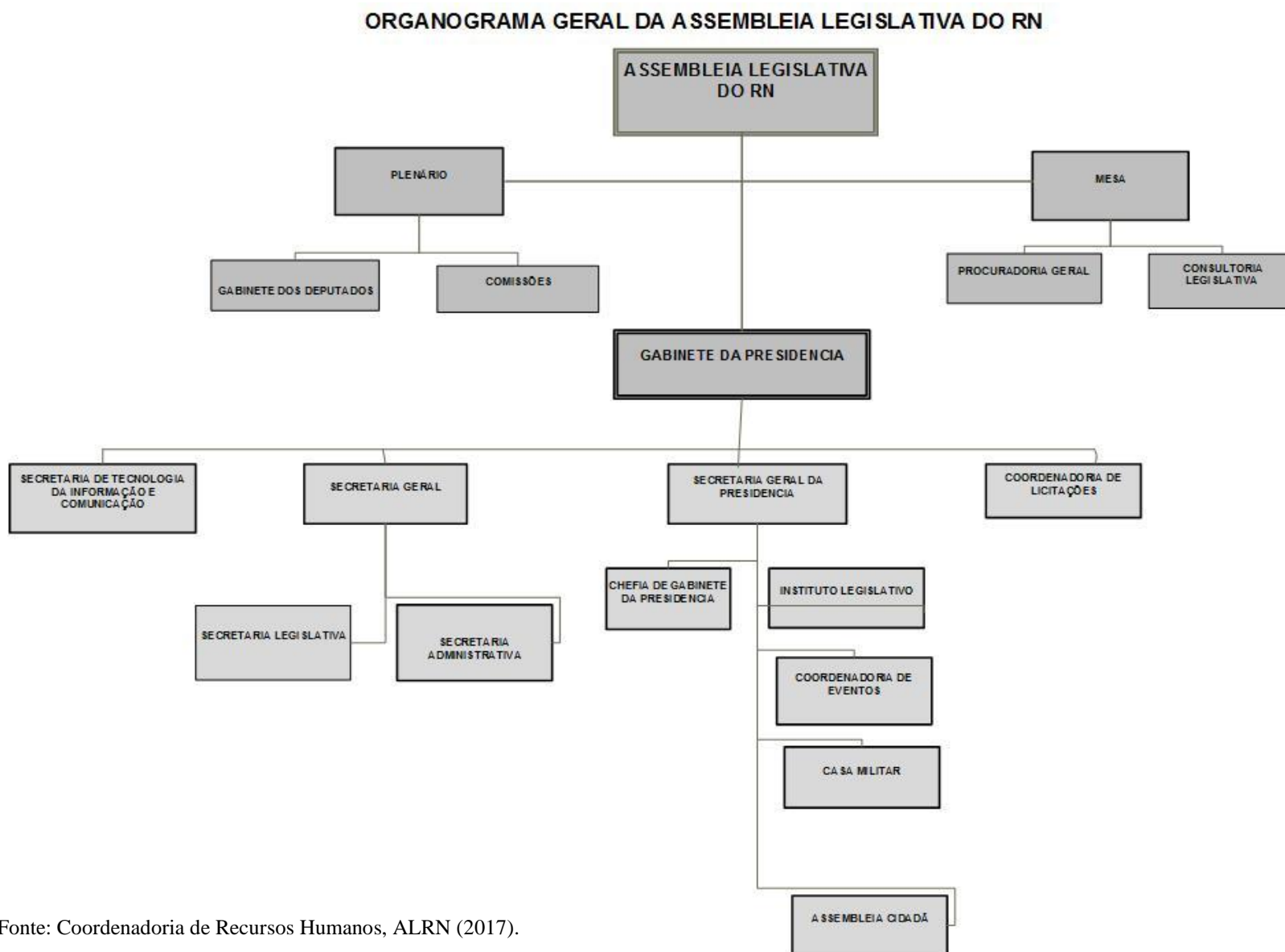
As Comissões podem ser assim distribuídas por temáticas, como disposto a seguir:

Quadro 2 – Composição das Comissões

- Comissão de Administração, Serviços Públicos e Trabalho
- Comissão de Constituição, Justiça e Redação
- Comissão de Defesa do Consumidor, Meio Ambiente e Interior
- Comissão de Defesa dos Direitos Humanos e Cidadania
- Comissão de Educação, Ciências e Tecnologia, Desenvolvimento Econômico e Social
- Comissão de Finanças e Fiscalização
- Comissão de Minas e Energia
- Comissão de Saúde
- Comissão Parlamentar de Inquérito – CPI
- Comissões de Representação
- Comissões Especiais
- Comissões Permanentes
- Comissões Temporárias

Fonte: <<http://www.al.rn.gov.br/portal/p/comissoes>>.

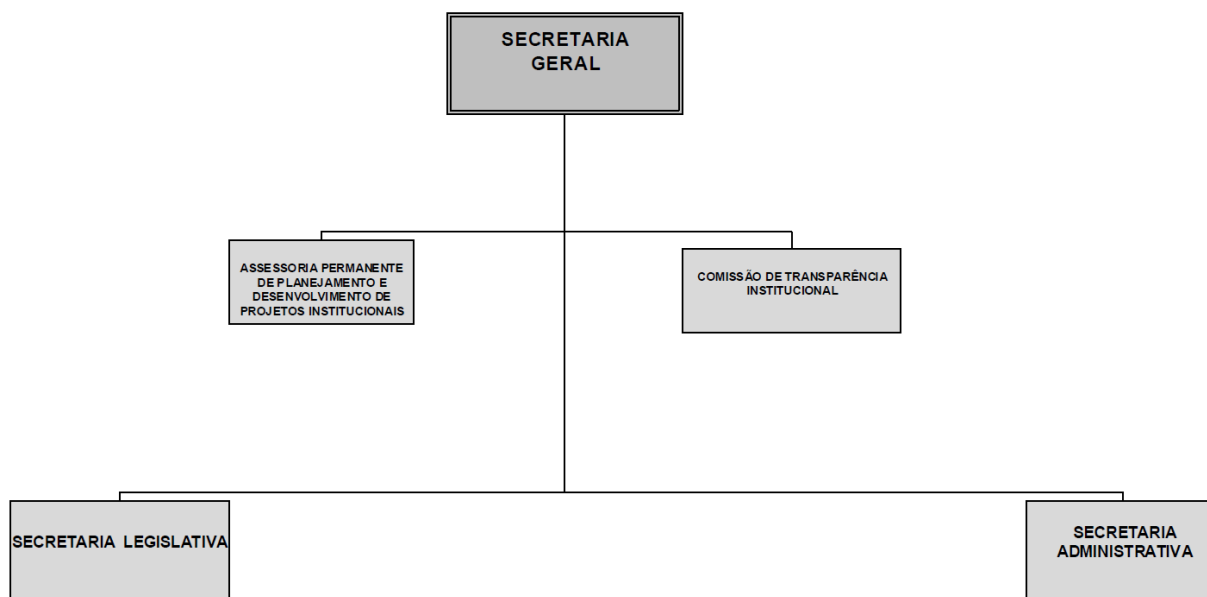
Figura 1 – Organograma da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte



Fonte: Coordenadoria de Recursos Humanos, ALRN (2017).

No que tange às rotinas administrativas da Casa Legislativa, tem-se uma estrutura de suporte à atividade parlamentar subordinada à presidência da ALRN, composta por: Secretaria Geral da Presidência, Secretaria Geral, Secretaria Administrativa, Secretaria Legislativa e Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação.

Figura 2 – Organograma da Secretaria Geral da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte



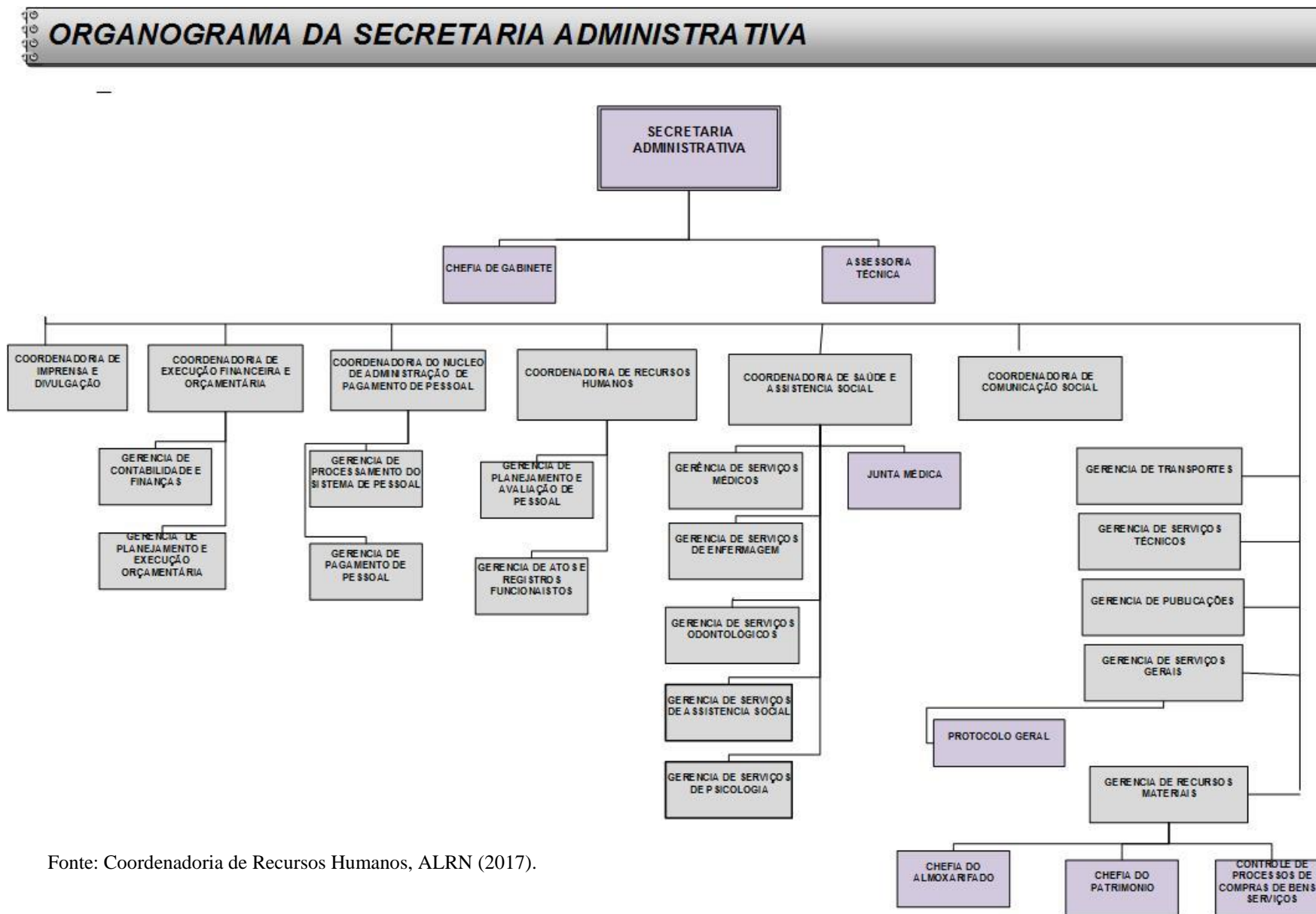
Fonte: Coordenadoria de Recursos Humanos (2017).

A Secretaria Geral é composta em sua estrutura pela Assessoria Permanente de Planejamntos e Desenvolvimento de Projetos Institucionais, a Comissão de Transparência Institucional, assim como a Secretaria Legislativa e a Secretaria Administrativa.

A Secretaria Legislativa tem como função planejar e executar as atividades de apoio e assessoramento aos trabalhos legislativos, como o registro de proposições e pareceres, elaboração de documentos legislativos para publicação e Atas das sessões.

À Secretaria Administrativa, representada na Figura 3, cabe planejar, coordenar e supervisionar o funcionamento administrativo da ALRN. Com destaque para as atividades desenvolvidas pela Coordenadoria de Recursos Humanos – RH, conta em sua estrutura com as gerências de planejamento e avaliação de pessoal, e atos de registros funcionais. Ao RH cabe a responsabilidade de proceder, por meio da Escola do Legislativo com demais órgãos da Casa, o levantamento das necessidades para aprimoramento e capacitação de servidores com vistas a atender tais demandas. Além disso, atua nos processos de lotação de servidores, planeja e coordena o sistema de avaliação e desempenho dos servidores efetivos.

Figura 3 – Organograma da Secretaria Administrativa da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte



A composição de recursos humanos da ALRN conta com servidores efetivos, cargos comissionados, terceirizados, cedidos, e parlamentares com mandato eletivo. Ainda com relação à Secretaria Administrativa, é importante destacar que esta é a mais robusta dentre as demais secretarias, pois conta com vinte e nove setores a ela subordinados, especialmente, a Coordenadoria de Saúde e Assistência Social, composta pelas gerências de Serviço Médico, Enfermagem, Odontologia, Assistência Social, Psicologia e Junta Médica, sendo esta última parceira direta da Coordenadoria de Recursos Humanos, que tem na sua estrutura as gerências de planejamento e avaliação de pessoal e atos de registros funcionais (ALRN, 2017).

Concluído o estudo do campo empírico da ALRN, na seção seguinte serão conhecidos os objetivos geral e específicos desta pesquisa.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

- Analisar o clima organizacional a partir da percepção dos agentes públicos efetivos, cedidos e comissionados que compõem a ALRN.

1.2.2 Específicos

- Caracterizar o perfil do corpo de agentes públicos efetivos, cedidos e comissionados da Assembleia Legislativa participantes da pesquisa.
- Analisar a percepção dos servidores da ALRN quanto às variáveis pertinentes à escala clima organizacional adotada.
- Estabelecer as relações entre as dimensões, que na percepção dos servidores da ALRN, a partir do tipo de vínculo, afetam o clima organizacional na ALRN.

1.3 JUSTIFICATIVA

A administração pública, no âmbito dos mais diversos segmentos de prestação de serviços à sociedade, tem se preocupado, gradativamente, em constituir métodos avaliativos sobre o grau de satisfação da população em relação aos serviços prestados pelos respectivos servidores públicos. Isto, para comprovar, em regra, a carência de rever Planos de Governo e

de Políticas Públicas, apontando mais concentração ou recursos, a fim de sanar, ou amenizar, dificuldades de determinado setor, capazes de afetar o clima da organização. Contudo, por outro lado, o que também é importante, dada a carência de pesquisas sobre a parte interna dessas organizações, constituída por seus funcionários, sobre o que pensam em relação ao clima e das políticas e práticas de Gestão de Pessoas (LINO, 2005; RAHIMIC, 2013).

O estudo de clima tem a sua relevância, na medida em que possibilita uma melhor compreensão das relações entre os indivíduos e a organização, pois indica as percepções e os sentimentos das pessoas sobre o ambiente de trabalho. Assim sendo, o estudo do clima organizacional na ALRN é de fundamental importância, para se compreender a forma como as condições do ambiente de trabalho influenciam no comportamento dos servidores, na qualidade de vida, na autoestima, no desempenho profissional e, conseqüentemente, nos resultados almejados pela organização.

É importante apontar que há pouca produção científica sobre o estudo de clima organizacional em Casas Legislativas no Brasil. Com relação à ALRN, nunca houve nenhum trabalho de pesquisa dessa natureza, assim sendo, esta é primeira oportunidade de realização da pesquisa sobre clima organizacional. Então, por tratar-se de um estudo preambular, possibilitará diagnóstico como fundamento para implementação de planos na área de gestão de pessoas na ALRN, a exemplo de Programas de Qualidade de Vida e de Treinamento.

Igualmente, é importante afirmar que esta pesquisa identificará o clima organizacional na ALRN, sobre o perfil dos servidores efetivos, cedidos e comissionados, a partir da descrição e análise dos dados por meio da aplicação de questionário. Assim, em relação à percepção do clima organizacional, tais informações serão capitaneadas por servidora da ALRN, cujas inquietações e experiência, ao longo dos anos nessa instituição, poderão ser trabalhadas cientificamente para verificar respostas ou caminhos para melhor desenvolvimento de pessoas na instituição.

Por fim, os resultados analisados podem servir como embasamento teórico para outros trabalhos semelhantes, subsídio para sugestões a serem introduzidas no ambiente de trabalho, como também de exemplo a ser implementado e utilizado em outras instituições legislativas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Ao discorrer sobre clima organizacional, tema dominante desta pesquisa, é importante, antes, que se conheçam alguns conceitos e dimensões de análise, bem como o fator cultura

organizacional como elemento de proximidade, comportamento organizacional e, por fim, estudos realizados por diversos autores, sobre a temática em questão.

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Para o estudo do clima organizacional, faz-se necessário conhecer conceitos de comportamento organizacional, considerando estudos realizados por diversos autores. Dessa forma, compreender e analisar o comportamento das pessoas nas organizações é importante, pois, por meio dele podem-se obter informações relevantes para o desempenho desejado, tanto do indivíduo quanto da organização.

Nesse diapasão, Robbins (2002, p. 6) define comportamento organizacional como um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações, com pretensão de utilizar esse conhecimento para impulsionar o avanço da eficácia organizacional.

Considerando tal conceito, o comportamento organizacional abrange outros fundamentos, tais como: valores, conduta e, também, as atitudes do indivíduo. Para Robbins (2002, p. 66), “Atitudes são afirmações avaliadoras ou julgamentos que dizem respeito a objetos, pessoas ou eventos”.

Essas atitudes podem ser favoráveis ou desfavoráveis, uma vez que elas passam o sentimento do indivíduo em relação a algo ou pessoas. Desse modo, deve-se levar em consideração que, as atitudes podem afetar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Assim, independentemente de os valores não terem uma conexão direta com as atitudes, é primordial conhecê-los por interferir justamente nelas. “Portanto, o conhecimento do sistema de valores de uma pessoa pode ajudar no entendimento de suas atitudes” (ROBBINS, 2002, p. 78).

Porém, há divergências quanto à conceituação do comportamento organizacional, na visão de teóricos como Wagner III e Hollenbeck (2003, p. 6), por exemplo, “Comportamento Organizacional (CO) é um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas”. Enquanto Robbins (2002) refere-se ao CO como área de investigação sobre a influência que pessoas, grupos e estrutura organizacional exercem sobre o comportamento interno das organizações.

Para campos de investigação, Robbins (2002) sugeriu um modelo para os estudos do CO no nível individual de variáveis biográficas, de valores, personalidade, habilidades e

atitudes. Assim, entende-se que estas afetam os processos psicológicos de percepção, aprendizagem e motivação individuais, posto que influenciem o processo em deliberar alguma coisa individual. E quanto a processos psicossociais dos indivíduos ou grupos, trata do comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e concordância grupal, os quais necessitam de métodos específicos para se obter dados sobre eles, por serem vínculos afetivos positivos que proporcionam sentimentos de prazer no trabalho.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

É possível que a cultura modele a conduta e o comportamento das pessoas, assim como deve influenciar na forma como a organização interage com seu ambiente. Muito embora a cultura venha se mantendo por meio dos costumes, podem-se admitir certas mudanças na cultura organizacional, que vão agregando novos elementos ou experiências comportamentais.

Schein (apud LUZ, 2003, p. 15) traz a seguinte definição de cultura organizacional:

é 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 funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Considerando essa hipótese, percebe-se que a cultura se encontra na essência da organização. Portanto, é uma característica particular, adquirida e perpetuada na sua história ao longo do tempo. A cultura é a forma comportamental que a empresa adota, segundo suas normas, valores, missão e visão, que diferenciam as organizações umas das outras.

Nesse seguimento, Luz (2003) define cultura como um conjunto de valores, crenças, e costumes, atribuídos aos membros de uma organização. Em síntese, são as características físicas e psicossociais de uma organização que descrevem sua identidade e forma de ser.

Para Morgan (1996, p. 59), a cultura de uma organização tem como principais elementos:

- Normas: são consideradas como padrões ou regras de conduta, em que os membros da organização se enquadram. A norma é tida como um padrão, pelo qual as pessoas devem obedecer sem considerar seu significado;
- Valores: compreendem aquilo que a força de trabalho considera positivo ou negativo em uma organização, consiste no seu sistema de valores.

- Recompensa: as pessoas são estimuladas a se comportarem em virtude daquilo que receberam em troca, e dessa forma, na execução do trabalho os gestores devem buscar motivar os colaboradores.
- Poder: As organizações têm graus diferentes de centralização ou descentralização da autoridade. Portanto, possuem várias formas de distribuir poder.

Para Schneider (1975), trata-se da impressão difusa que as pessoas têm da organização. Passando a fazer analogia entre cultura e clima, seu estudo sobre o clima organizacional é embasado na satisfação do trabalhador relacionada ao clima que a organização proporciona, como suas aspirações e expectativas. Portanto, a cultura é resultante de experiências e práticas vivenciadas pelo trabalhador nesse ambiente. O autor ainda faz um comparativo entre cultura e clima, pois, segundo ele, cultura é um constructo bem mais profundo do que clima. Este, por sua vez, se refere às percepções e significações costumeiras das proporções das atividades, do ambiente e das políticas que representam a organização. Já a cultura está mais direcionada para a compreensão e para o compartilhamento do sistema de normas e de valores que originam as atividades das organizações, e por meio dos quais podem transmitidos no decorrer do tempo.

Segundo Luz (2003), o clima é influenciado por diversos fatores externos à organização, a exemplo das condições de saúde, habitação, família, e também pela cultura organizacional, como uma das suas principais causas. Por isso, há uma relação de causalidade entre clima e cultura organizacional, onde a segunda é uma das causas de que o clima é a consequência. Logo, o clima é um fenômeno temporal, que pode sofrer alterações com relação ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização, enquanto a cultura organizacional se consagra no decorrer do tempo em virtude de práticas recorrentes.

2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITO, EVOLUÇÃO E ELEMENTOS

Nesta seção, contextualiza-se clima organizacional, suas origens e evolução conceitual e histórica, com o propósito de clarificar as bases de expansão deste estudo.

Segundo Vázquez (1996), pesquisas científicas anteriores sobre clima organizacional referem-se à década de 1930, quando nos anos de 1935, 1939 e 1951, a obra de Kurt Lewin despertou uma significativa atenção no cenário social. A obra de Kurt Lewin trata, especificamente, da Dinâmica de Grupo, uma área das ciências sociais, em especial da Psicologia, Sociologia, e Antropologia, que por meio de métodos científicos, procura conhecer as manifestações ocorrentes em grupos de pessoas, relacionadas a estrutura, poder, liderança e interação. Portanto, o estudo de estilos de liderança grupal, introduz o “clima” que

vincula o indivíduo ao ambiente, e, como tal, clima se refere às diferentes situações originadas da utilização dos tipos de liderança. Então, daí, nasce o estudo do clima organizacional.

Oliveira (1995) se refere a clima organizacional como sendo clima interno, e que tal ideia já se encontrava fixada na propositura da Escola das Relações Humanas, nos idos de 1930. Pois, segundo ele, seguramente, o experimento de *Hawthorne* foi a primeira oportunidade na qual o clima interno foi observado. Já para Costa et al. (2006), foi nos Estados Unidos, na década de 1960, que surgiram estudos sobre clima organizacional, a exemplo de trabalhos expandidos por Forehand e Gilmer (1964), que tratavam do comportamento organizacional e das mudanças referentes ao meio ambiente.

No remate dessa questão, Menezes (2009) destaca e exemplifica três períodos diferentes acerca do tema. O primeiro, percebido entre as décadas de 1930 e 1960, foi assinalado pela valorização do ambiente na percepção dos atributos que estabeleciam o construto e pela ênfase nos elementos do ambiente que modificam o comportamento dos membros organizacionais. Nessa época, criaram-se métodos de investigação que avaliassem a multidimensionalidade do clima.

O segundo tempo, de 1970 a 1980, foi destacado pelo debate acerca da similaridade conceitual entre cultura organizacional e clima organizacional. Por esse ângulo, a cultura associa-se a crenças, valores, ideologia e aspectos de natureza coletiva, relacionada entre colaboradores e organizações que, no que lhe concerne, são responsáveis pelo sustento de um determinado clima na organização (HOFSTEDE; NEUIJEN; OHAYV; SANDERS, 1990, apud MENEZES et al., 2009).

Por fim, o terceiro momento, o qual teve início nos anos 1990, com vistas a esclarecer, especialmente, o conceito de clima organizacional, apontando suas características e distinguindo de outros conceitos correlatos. Pois, além da devida diferenciação entre o conceito de cultura e clima, desenhado a seguir, há de se ressaltar o desalinho em definir os conceitos de clima organizacional e de clima psicológico. Martins et al. (2004) propõem que o clima organizacional é composto por elementos cognitivos, e o clima psicológico por elementos afetivos.

Analisando as definições na visão desses autores, entende-se que, o que constitui clima organizacional, diz respeito à cognição, quando assim está se referindo à percepção, ao aprendizado e ao entendimento que o indivíduo tem no seu entorno do ambiente de trabalho. Muito embora sofra influências dos elementos afetivos, ou seja, aqueles em que a pessoa se afeiçoa a determinados aspectos da organização.

Contudo, a partir de Schneider (1972), em 1985, surgiram posições significativas entre os conceitos de clima e cultura, pois em relação ao tratamento metodológico a que são relacionadas, essas variáveis diferem em ambos os conceitos. No estudo do clima, inclina-se a serem usados métodos quantitativos; e no estudo da cultura, métodos qualitativos. De acordo com Vázquez (1996), a prática da formação e troca de ambos os conceitos mostra similitude e, dissemelhança, e se permite que estudos de clima e cultura, por meio das forças das semelhanças e diferenças, possibilitam a compreensão de um por meio do outro.

Porém, nessa década surgem diversos estudos sobre clima em escolas, hospitais, organizações financeiras e em geral (TAMAYO, 1999; TORO, 2001). Todavia, ainda se confundia tal conceito, pois se entendia o significado de clima organizacional como sinônimo de clima psicológico. Portanto, se fazia necessário, então, distinguir tais conceitos, e isso motivou estudiosos, após várias discussões e investigações, a concluir que clima organizacional é formado por elementos cognitivos, enquanto clima psicológico compõe-se de elementos afetivos.

Na visão de autores como James e Jones (1974) e Schneider e Reichers (1983), as diferenças nessas expressões, definem clima psicológico como aquele significado da ligação individual no ambiente de trabalho, e clima organizacional como compreensões aproximadas a um modo específico do trabalho, comuns aos trabalhadores (MARTINS, 2000).

Santos (1999) apresenta duas definições de clima semelhantes, quais sejam: (i) aquelas que têm como ponto inicial as particularidades organizacionais perceptíveis pelos indivíduos, e (ii) aquelas oriundas dos atributos dos indivíduos que analisam os fenômenos por meio da interação entre os fatos e as percepções (SANTOS, 1999). Segundo James e Jones (1974 apud SANTOS, 1999), a primeira forma seria denominada “clima organizacional” e a segunda “clima psicológico”. Assim, ambas as formas podem ser percebidas nas definições de clima organizacional.

Na literatura, observa-se que alguns autores definem clima como um aglomerado de particularidades inerentes a determinada organização, que pode ser afetado pelo modo como tal organização lida com seus membros e seu ambiente. Assim, para Campbell et al. (1970, apud SANTOS, 1999, p. 29), a cada membro da organização, o clima contrai o aspecto de um composto de ações e possibilidades que retratam a organização em termos estáticos, como variáveis em condutas de resultados ou eventos de saída.

Há outra divergência no que se refere à superposição do conceito de clima organizacional com relação ao sentido da satisfação no trabalho e cultura organizacional, pois satisfação é um sentimento do ser humano com o seu trabalho, especificada por Siqueira e

Gomide Júnior (2004) como um contentamento do trabalhador ao seu trabalho, composto por elementos cognitivos e afetivos (BRIEF; WEISS, 2002; MARTINS, 1984; TAMAYO, 1999). Assim, a satisfação no trabalho pode ser exata como “julgamento avaliativo, positivo ou negativo, que o trabalhador faz sobre seu trabalho ou situação de trabalho” (BRIEF; WEISS, 2002, p. 6).

Sob outra perspectiva, clima organizacional é constituído por percepções compartilhadas entre trabalhadores, pois, em se tratando da avaliação de satisfação, afere-se a que ponto o empregado gosta ou não de tais perspectivas do ambiente organizacional; enquanto na avaliação de clima organizacional examina-se a percepção, a definição da ausência ou não desses aspectos. Logo, clima organizacional é uma variável de caráter perceptivo, enquanto satisfação no trabalho subentende bem-estar e, como tal, constitui-se por elementos afetivos e cognitivos (MARTINS, 2000; TAMAYO, 1999).

Assim sendo, percebe-se acerca de tais conceitos, o quanto, de um lado, o fator psicológico influencia, intimamente, o comportamento do indivíduo em relação ao contexto do trabalho no qual está inserido. Ou seja, cada trabalhador responde a tal estímulo individualmente. Por outro lado, o clima organizacional abrange, comumente, as percepções comuns aos trabalhadores.

Segundo Sbragia (1983), é preciso ampliar a pesquisa de clima organizacional, acrescentando a percepção das pessoas sobre a organização. O autor acentua que conhecer o grau de satisfação, as aspirações, necessidades e expectativas dos indivíduos no ambiente de trabalho, determina um significativo instrumento como forma de beneficiar o clima, proporcionando, por sua vez, a motivação e, conseqüentemente, a melhoria na qualidade dos serviços prestados.

Analisando as convergências e divergências nas ideias dos autores, Litwin e Stringer (1968), definem, de modo operacional, como a somatória das percepções dos empregados que trabalham na organização. Schneider (1975) conflui na mesma ideia quando observa que para aferir o clima organizacional, a unidade de análise para tal medição é o indivíduo, e não a organização.

Em síntese, o conceito de clima organizacional na visão desses autores (LITWIN; STRINGER, 1968; KOLB et al., 1978; SCHNEIDER, 1975; SBRAGIA, 1983; CODA, 1998; OLIVEIRA, 1999), forma-se na concepção do empregado sobre o ambiente organizacional e em como ele o retrata, influenciando a motivação e a conduta, que, segundo Woodman e King (1978), exteriorizam a forma como o indivíduo se comporta.

Constata-se, portanto, que o conceito de clima organizacional é convergente com as ideias de Litwin e Stringer (1968), Sbragia (1983), Schneider (1975), e Siqueira (2008), pois destacam as percepções constituídas pelo funcionário em relação a sua satisfação com o trabalho no contexto organizacional.

Puentes-Palácios e Freitas (2006) atentam para o fato de não haver definição mais precisa sobre o clima organizacional. Para eles, transcorre da metáfora a ele concernente, que pode descrever a uma reunião familiar, avaliação afetiva ou conflituosa. Segundo Freitas (2005), o termo clima organizacional aponta claramente para uma metáfora derivada da meteorologia, podendo variar de acordo com a região, estações do ano ou outras interferências. Nessa ideia, percebe-se que muito embora a literatura trate de vários conceitos, é comum deparar-se com a seguinte indagação: Como foi o clima hoje na empresa? Dessa forma, o clima abrange múltiplos conceitos e variáveis e, quando trata da motivação, do desempenho, da percepção, da satisfação do funcionário e do seu comprometimento, passa a tratar de outros conceitos envolvendo um campo de estudo denominado comportamento organizacional, construindo um constructo considerado amplo.

O clima organizacional dentro de uma organização não é uma questão tão elementar a ser analisada, pois se apresenta difusa e de tal maneira complexa, em compreendê-la e avaliá-la. Assim, percebe-se que há um vasto campo a ser explorado na literatura Administrativa e de Recursos Humanos que trate de tal tema. Porém, a partir do conceito de clima organizacional, foi que se iniciou uma nova concepção na Administração, para a compreensão do que vem a ser desempenho no trabalho, em relação ao clima organizacional e demais aspectos como liderança, autoestima, satisfação, motivação.

O que se sinaliza, por meio dos trabalhos e pesquisas nesse campo, é que há um similar entendimento entre os principais autores de que clima organizacional é um conceito importante, porque implica no entendimento do comportamento das pessoas nas organizações. Em vista disso, foi realizado um estudo sobre as mais diversas conceituações e significados do tema clima organizacional, mostrando-se modelos e conceitos de clima organizacional.

A literatura aponta diversos modelos de clima organizacional, os quais variam de acordo com as medidas e unidades a serem utilizadas. No que confere aos pesquisadores Payne e Pugh (1976), ambos adotam medidas objetivas e subjetivas, tais quais: as medidas objetivas dão conta de dados sobre organizações, a exemplo de suas propriedades e características mensuráveis, pois, por meio dessas, os indivíduos informam, mas, não interferem na realidade. E as medidas subjetivas apreendem as propriedades organizadas ou individuais por meio de instrumento que dos quais se utilizam dos participantes. Também, os

autores referem-se às unidades de análise, a exemplo de medidas objetivas, quando se referem, especialmente à organização; já as subjetivas ocorrem, em regra, focadas nas pessoas da organização.

Segundo Schneider (1972, p. 211), clima organizacional consiste em “Uma percepção difusa que o indivíduo forma da organização, e que, é resultante de experiências vivenciadas por ele neste ambiente”. O autor procura expressar que o indivíduo tem um entendimento generalizado da organização, e que tal compreensão é consequência da experimentação por ele vivida no cotidiano.

Na visão de Luz (1995), o clima organizacional retrata o ânimo ou a situação emocional das pessoas, existentes na organização, por certo período. Ou seja, resulta da cultura organizacional, como, por exemplo, os conflitos entre os aspectos positivos ou negativos inerentes aos acontecimentos diários no ambiente de trabalho. É a partir dessa variável que se percebe o comportamento das pessoas na organização, ou seja, as características próprias desta, sua grandeza ou conduta, que tocam a forma como os indivíduos ou grupos se relacionam no meio em que trabalham. Ainda de acordo com o autor, são diversas as variáveis que atingem o clima organizacional, quais sejam: forma de liderança, salários, oportunidades de crescimento profissional, função no trabalho, *feedback*, benefícios, estabilidade no emprego, desempenho, recompensas salariais. Portanto, tais variáveis são o foco desta pesquisa.

Diversos autores convergem sobre clima organizacional, quando se referem às percepções das pessoas sobre o ambiente interno e externo da organização no ambiente de trabalho da organização. Ou seja, “percepções compartilhadas” ampliadas pelas pessoas por meio do convívio social, dos costumes e dos procedimentos organizacionais, formais e informais, ocupa-se da “imagem” que as pessoas têm da organização em que labutam. (SIQUEIRA, 2008; TORO, 2001). Ainda, Siqueira (2008) complementa, que clima organizacional tem sua relevância para que seja compreendida a forma como o cenário do trabalho atinge o comportamento e as ações dos indivíduos nesse meio, a qualidade de vida e o desempenho da organização. E quando se refere a clima organizacional, está se referindo ao ambiente interno do trabalho sobre a conduta humana.

Assim sendo, observam-se quantos autores (LUZ, 1995, SIQUEIRA, 2008; TORO, 2001), têm singularidades na forma como conceituam clima organizacional, em relação a percepção, costumes, motivação e demais variáveis, desempenho, qualidade de vida, recompensas salariais, entre outras. Portanto, a composição desses elementos é determinante para identificação do clima organizacional.

Porém, percebe-se que não há na literatura, ainda, um conceito padrão que dê um significado unificado sobre clima. Muito embora alguns conceitos tenham similaridades, são formados por fatores e variáveis que se multiplicam de autor para autor.

Considerando essas variáveis, e as remetendo à esfera do serviço público, tem-se que o clima organizacional no âmbito empresarial, tem também suas semelhanças em relação ao setor público. Isto porque, percebe-se que os servidores têm sentimentos de responsabilidade, motivação, autoestima, justiça e reconhecimento, entre tantos. E que, o conjunto desses elementos pode afetar os resultados do seu desempenho.

Nesse sentido, de acordo com Oliveira (1990 apud RIZZATTI, 2002), clima organizacional compreende o conjunto de percepções compartilhadas pelos diversos indivíduos quanto aos fatores formais e informais que abrangem o ambiente da organização. Apesar de haver uma ampla literatura sobre clima organizacional, ele se refere à ideia de percepções compartilhadas dos funcionários sobre as políticas, técnicas e processos organizacionais, formais ou informais (MÓL et al., 2010).

Dessa forma, o clima organizacional aponta o grau de satisfação dos indivíduos da organização, referente aos diversos aspectos visíveis da cultura organizacional, tais quais: políticas de Recursos Humanos, modelo de gestão, missão, comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa (CODA, 1993).

Por conseguinte, neste estudo, será adotada a definição de que clima organizacional é um conjunto de particularidades ou características mensuráveis do ambiente de trabalho, que são percebidas direta ou indiretamente e influenciam a motivação e o comportamento das pessoas. Esses conceitos se assemelham ao entendimento dos seguintes autores: Litwin e Stringer (1968); Sbragia (1983); Kolb et al. (1978); Coda (1998); Siqueira (2008) e Mól (2010). Porém, prioriza-se os conceitos de Mól (2010) e Siqueira (2008), em razão de que tais definições estão em conformidade com o tema de pesquisa apresentado.

O quadro a seguir expressa a ideia desses teóricos acerca do conceito de clima organizacional, onde cada autor expõe seu conceito e significado.

Quadro 3 – Conceitos de clima organizacional e autores

AUTORES	CONCEITOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL
Litwin e Stringer (1968)	Constitui-se por diversas características comensuráveis do ambiente, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que lá vivem e influenciam a motivação e o comportamento das pessoas.
Schneider (1975)	Os indivíduos têm a percepção generalizada sobre a organização, que resulta de experiências vivenciadas por eles neste ambiente.

Kolb (1978)	A motivação dos colaboradores é resultante da combinação de práticas, valores liderança, crenças e estrutura da organização.
Sbragia (1983)	Conjunto de propriedades percebidas do ambiente de trabalho que afetam a motivação e a conduta das pessoas
Coda (1998)	Refere-se ao que as pessoas acreditam que há e acontece no ambiente de trabalho em dado momento, sendo, logo, a forma pela qual as pessoas enxergam as principais características da organização.
Puente-Palácios (2001)	Considera o entendimento dos aspectos organizacionais como dimensão, hierarquia, tecnologia, e normas de controle comportamental.
Rahimic (2013)	Percepção dos acontecimentos, rotinas, processos e as espécies de condutas que são premiadas.
Oliveira (1994)	Existe uma pressão global da organização sobre os funcionários.
Forehand e Von Halter (2001)	É a característica de uma organização que a diferencia das demais.
Souza (1977)	Aponta que o mapa do conhecimento sobrevém da construção pessoal do indivíduo. Daí a importância de se buscar vislumbrar a visão coletiva da organização, e não apenas a percepção individual dela.
Luz (2003)	Compreende o estado de espírito, de ânimo ou do nível de satisfação dos funcionários de uma empresa.
Mól (2010)	Refere-se às percepções compartilhadas dos colaboradores sobre as políticas, técnicas e processos organizacionais, formais ou informais.
Siqueira (2008, p. 29)	Define como o conjunto das percepções dos funcionários sobre vários aspectos da organização. Fala-se em clima quando se refere ao ambiente interno de trabalho sobre o comportamento das pessoas.

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Grande parte dos estudos que dão conta desse tema tem origem anglo-saxã, e remontam aos anos 1960 e 1970. Porém, no Brasil, tiveram início a partir de 1980, em razão de que o clima organizacional era um tema que interessava, especialmente, aos pesquisadores sobre qualidade de vida no trabalho, portanto, abordado no contexto dessas pesquisas (MARTINS, 2008).

Bispo (2006) afirma que, no plano do Brasil, a pesquisa de clima organizacional foi propagada e utilizada por Souza (1977, 1978, 1980, 1982, 1983), que efetivou vários trabalhos, cuja aplicação foi extensiva a hospitais e órgãos públicos embasados no modelo de Litwin e Stringer. Esse modelo é constituído das dimensões: estrutura, responsabilidade, riscos, recompensa, conflito, calor, suporte e identidade.

Porém, somente a partir dos anos 1990, os conceitos sobre clima organizacional passaram a ser trabalhados de forma mais expressiva no Brasil, em decorrência da expansão das pesquisas e instrumentos (MARTINS, 2008).

Para Souza (1978), clima organizacional é um acontecimento decorrente de itens da cultura organizacional, como: tecnologia, pressão das normas e acolhimento dos afetos. Assim, conceitua clima organizacional com tais componentes da seguinte forma:

Clima organizacional é um acontecimento decorrente da relação dos elementos da cultura. É o resultado da força de cada um dos elementos culturais, e sua consequência sobre os demais. A desmedida dimensão dada à tecnologia conduz a um clima inumano; a pressão das normas gera apreensão; a aceitação dos afetos conduz a climas de serenidade. E, cada um destes elementos culturais é composto por vários componentes, o que, resulta em numerosas combinações prováveis entre eles, formando-se climas mais ou menos rígidos. O clima é fruto das variáveis culturais, quando são modificadas, alteram o clima. Curiosamente, o clima é mais perceptível do que suas causas. É comparável a um perfume: sente-se o efeito, sem dá conta dos ingredientes, mesmo que, às vezes seja possível identificar alguns deles (SOUZA, 1978, p. 37-38).

Portanto, para a autora, o termo “clima” é usado popularmente, com fácil compreensão. Porém, do ponto de vista científico, sua definição é mais complexa, já que alguns autores divergem em sua conceituação. O conceito de clima utilizado por Souza (1978) é bastante referenciado na literatura nacional, sendo apresentado em grande parte dos estudos nacionais acerca de clima organizacional. Com relação à importância do estudo de clima nas organizações, a autora afirma também que: “Estudos de clima organizacional são particularmente úteis, porque fornecem um diagnóstico geral da organização. Não basta ‘sentir’ que o clima está mau, é preciso identificar onde, porque e como agir para melhorá-lo” (SOUZA, 1982, p. 14).

De acordo com Bergamini e Coda (1997), clima organizacional é o indicador do nível de satisfação-insatisfação vivenciado pelos empregados no ambiente de trabalho. Desse modo, o clima organizacional descreve a percepção que os indivíduos têm da organização em que trabalham, e, portanto, podem sofrer influências externas e internas à organização, de forma taxativa em decorrência de acontecimentos procedentes de variáveis intra e interorganizacionais.

Considerando as ideias dos autores acerca das definições sobre clima, entende-se que o clima organizacional pode afetar na cultura. Isto porque, o clima se dinamiza à medida que sofre interferências tanto internas quanto externas. As primeiras podem ser apontadas por mudanças nas normas da empresa, ou de seus gestores, já a segunda, são as influências vindas de fora da organização, a exemplo da economia, política, família, opinião pública, saúde, dentre outras. Assim sendo, o somatório desse conjunto de interferências pode afetar o clima, que, por sua vez, promoverá transformações na cultura, mesmo que gradativamente.

Nessa perspectiva, afirma Litwin (apud LUZ, 2003, p. 10), que clima organizacional “é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional, que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento”. Ainda sob esse ponto de vista, aquilo que é observado e processado pelas pessoas na organização, e que afeta na sua forma de ser e agir, pode ser considerado como clima organizacional.

Nesse mesmo sentido, Luz (2003, p. 13) define clima organizacional, como o “reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa [...] é a atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”. Esse conceito remete ao significado de clima psicológico definido por Martins et al. (2004), quando se referem à influência dos elementos afetivos sobre o homem.

Mól (2010, p. 8) traz a definição de clima organizacional como a

forma, positiva ou negativa, conforme os trabalhadores, instigados por fatores internos ou externos à organização, entendem e se comportam, num certo momento, ao composto de variáveis e fatores a exemplo das políticas, dos procedimentos, usos e costumes presentes e adotados pela organização.

Dessa forma, para Mól (2010), o clima está intrinsecamente ligado ao modo como o indivíduo percebe a organização com relação a sua cultura, assim como às influências de fatores externos e internos, e à forma como ele absorve e interpreta os fatos, e que interfere na sua reação, qual seja, positiva ou negativamente, a essa interpretação. Nesse sentido, o autor ilustra que a pesquisa de clima organizacional deve incluir os seguintes fatores: Cooperação e reciprocidade no ambiente de trabalho; Controles; Estrutura e Ambiente Físico; Participação nas Decisões; Reconhecimento de mérito; Sentido de valor e satisfação no trabalho; Conflitos; Autonomia funcional; Remuneração e Incentivos; Falta de Perspectivas e desmotivação (MÓL, 2010).

Para Siqueira (2008, p. 29), clima organizacional “pode ser determinado como o conjunto das percepções dos funcionários em relação aos vários aspectos da organização que mais constantemente figuram em estudos neste tema: comunicação, envolvimento, coesão, suporte do supervisor”.

Portanto, devem-se considerar tais conceitos porque se assemelham quanto à forma, positiva ou negativa, que os colaboradores são influenciados por fatores internos ou externos à organização, e até que ponto esse conjunto de percepções pode influenciar na produtividade das organizações.

Assim sendo, após discorrer sobre vários conceitos acerca de clima organizacional, serão adotados os conceitos dos autores Mól (2010) e Siqueira (2008), por se compatibilizarem com o cerne do tema clima organizacional, objeto deste estudo.

Nesta sessão, após haver procedido a abordagem acerca da origem e evolução conceitual de clima organizacional, no tópico seguinte, dar-se-á continuidade aos estudos e respectivos modelos de análise inerentes ao tema clima organizacional.

2.4 ESTUDOS E MODELOS DE ANÁLISE SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Nesta seção, estudaremos os diversos modelos de clima organizacional, na visão de diversos autores, dentre os quais destacam-se: Litwin e Stringer (1968); Scheneider (1975); Kolb (1978); Sbragia (1983); Coda (1998); Forehand e Gilmer (1964), quanto à abordagem do tema clima organizacional sob características específicas que serão neste capítulo apresentadas.

Segundo Rizzatti (2002), os estudos incipientes sobre clima organizacional dão conta que surgiram nos Estados Unidos, no início dos anos 1960, por meio dos estudos realizados por Forehand e Gilmer que tratavam de comportamento organizacional, referindo-se à parte do movimento da administração, denominado de Comportamentalismo. Tal movimento examinava aspectos de combinar a humanização do trabalho com as melhorias na produção, procurando, especialmente na Psicologia, os instrumentos essenciais para atingir esse objetivo. Os trabalhos de Forehand e Gilmer alçaram alguns conceitos e indicadores iniciais do clima organizacional, a contar de estudos sobre comportamento individual efetuados na Psicologia.

Seguidamente, Litwin e Stringer (1968), se utilizaram desses estudos e realizaram experimentos em três organizações americanas diferentes. Seus resultados expressaram que para cada uma dessas organizações, revelaram-se três ocasiões bem diferentes sobre a satisfação e o desempenho no trabalho. Além disso, colaboraram para difundir estudos de clima organizacional nas organizações, apoiando demais estudos do movimento comportamentalista.

Com base em recentes trabalhos acadêmicos de Luz (2001), Rizzatti (2002) e Pereira (2003), são conhecidos três essenciais modelos trabalhados, exclusivamente, para a pesquisa de clima organizacional, a serem aplicados, geralmente, em empresas. Porém, dentre tantos outros modelos, há aqueles desenvolvidos para organizações empresariais ou órgãos

específicos, como também modelos mais característicos utilizados pela Psicologia, que serão apontados a seguir, e logo depois, faz-se uma comparação entre estes.

O Quadro 4 compreende modelos utilizados para pesquisa de clima organizacional, onde aponta fatores e indicadores estudados por seus respectivos autores.

Quadro 4 – Modelos comparativos entre os elementos do clima organizacional analisados

Autores/Modelos	Fatores/indicadores estudados
<p>Litwin e Stinger (1968) utilizam o questionário baseado em nove fatores/indicadores:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura: restrições por regras, normas, limitações para execução do trabalho; • Responsabilidade: sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho; • Desafio: percepção de risco em ser desafiado nas decisões e no desempenho do trabalho; • Recompensa: ser recompensado pelo resultado do trabalho bem realizado, sentimento de justiça; • Relacionamento: coleguismo e ajuda mútua; • Cooperação: sentimento de equipe, espírito de apoio mútuo entre colaborador e gestor; • Conflito: sentimento de conciliação para resolução de problemas; e que a organização não contraria opiniões; • Identidade: sentir-se importante e valioso para a organização; • Padrões: relativo às normas, enfatiza mecanismos processuais adotados pela organização.
<p>Kolb (1986) utiliza a escala de sete fatores/indicadores. Além de: responsabilidade, padrões e recompensas, citados no modelo anterior, conta ainda os seguintes:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conformismo: percepção de que há limitações impostas pela organização; regras e procedimentos impositivos, em detrimento do trabalho que os empregados gostariam de executar; • Clareza Organizacional – definição clara e organizada dos objetivos da organização; • Calor e Apoio – sentimento de valorização, acolhimento e confiança entre os membros da empresa; • Liderança – dispõe-se aceitar a liderança dos membros da organização, ou de outros capacitados, sem centralizar esta liderança.
<p>Sbragia (1983), com base em estudo empírico de clima organizacional em instituição de pesquisa da esfera governamental, utiliza o modelo com vinte fatores/indicadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estado de Tensão: revela como o comportamento das pessoas é dirigido, primeiro pela lógica e a razão, posterior às emoções; • Ênfase na Participação: relata como as pessoas são envolvidas nas decisões; suas ideias são ouvidas e consideradas importantes; • Proximidade da Supervisão: conta como os membros da organização são flexíveis quanto à liberdade, que os empregados têm para executar seu modo de trabalho; há chances de iniciativas; • Consideração Humana: descreve a prática de humanização entre os membros e seus colaboradores; • Autonomia Presente: relata como as pessoas se sentem como se padrões assim o fossem, sem serem de perto, observados; • Prestígio Obtido: conta sobre a percepção que o indivíduo tem sobre si, no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização;

	<ul style="list-style-type: none"> • Tolerância Existente: relata o grau de compreensão com relação às falhas cometidas pelas pessoas, e como são cuidadas de modo positivo, antes da sanção; • Clareza Percebida: descreve como a organização trata os assuntos de interesse das pessoas, o quanto elas são informadas, em relação às condições de sucesso; • Justiça Predominante: demonstra aquilo que prevalece nos preceitos de decisão; primeiro, as habilidades e desempenhos, para depois considerar os aspectos políticos e pessoais; • Condições de Progresso: demonstra a importância com a qual a organização oferece a seus colaboradores possibilidades de crescer profissionalmente; • Apoio Logístico Proporcionado: aponta como a organização oferece às pessoas, condições necessárias para um bom desempenho no trabalho; • Reconhecimento Proporcionado: aponta como a organização valoriza o desempenho superior ao padrão usual; reconhecendo o esforço individual; • Forma de Controle: demonstra como a organização utiliza dos custos, produtividade e demais dados de controle, nortear para solucionar conflitos antes da sanção.
--	---

Fonte: Bispo (2006).

Analisando os modelos apresentados, observa-se que o modelo de Litwin e Stringer (1968) foi o primeiro experimentado em organizações de grande porte. Portanto, o resultado das comparações nas empresas pesquisadas demonstrou diferentes climas organizacionais em empresas que tinham políticas distintas, voltadas para a gestão de Recursos Humanos. Portanto, esse modelo possibilitou a comparação entre esses resultados apurados pelas empresas pesquisadas, dado que, as políticas de Recursos Humanos afetam diretamente o clima da empresa (BISPO, 2006).

O modelo de Kolb surgiu após estudos sobre o modelo ampliado por Litwin e Stringer, buscando melhorias a partir da sequência dos estudos da Psicologia Aplicada às organizações. Kolb et al. (1978) pesquisam o efeito do ajustamento dos motivos dos empregados de determinada organização, estilos de liderança, normas, responsabilidade, valores e estrutura organizacional. Esse estudo vem somar-se ao que retrata Litwin e Stringer (1968), adicionando estudos sobre a influência causada nos funcionários ao ter de adaptar-se à cultura da organização.

O terceiro modelo de Sbragia(1983) baseou-se também no modelo de Litwin e Stringer. Foi construído a partir de estudos realizados em 13 instituições públicas de pesquisa no Brasil, tendo início na década de 1980, sendo bem mais extensivo que os dois anteriores, conforme indica o Quadro 5.

Quadro 5 – Demonstrativo das peculiaridades entre os modelos de pesquisa sobre clima organizacional

FATORES/INDICADORES	MODELOS		
	Litwin; Stinger (1968)	Kolb (1986)	Sbragia (1983)
Fatores internos			
Estrutura e regras	x	-	x
Responsabilidade/autonomia	x	x	x
Motivação (recompensa, promoção, remuneração e justiça)	x	x	x
Relacionamento/cooperação	x	-	x
Conflito	x	-	x
Identidade/orgulho	x	-	x
Clareza organizacional	-	-	x
Liderança/suporte	-	-	-
Participação/iniciativa/integração	-	-	x
Consideração/prestígio/tolerância	-	-	x
Oportunidade de crescimento/incentivos profissionais	-	-	x
Comunicação	-	-	x
Cultura organizacional	-	-	-
Estabilidade no emprego	-	-	-
Transporte casa/trabalho casa	-	-	-
Nível sociocultural	-	-	-
Fatores externos			
Convivência familiar	-	-	-
Férias/lazer	-	-	-
Saúde física e mental	-	-	-
Situação financeira familiar	-	-	-
Política/Economia local, nacional e internacional	-	-	-
Segurança pública	-	-	-
Vida social	-	-	-
Futebol	-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora (2017), com base em: Litwin e Stringer (1968), Kolb et al. (1986) e Sbragia (1983).

Essa pesquisa descreveu variadas lacunas nessas instituições, como, por exemplo, a política e a estratégia de Recursos Humanos, tanto nas empresas pesquisadas como também em empresas da esfera pública e do segmento empresarial privado no Brasil.

A exemplo dos modelos acima apresentados, bem como os seguintes, compreendem relevantes estudos acerca de clima organizacional; tanto com destaque especial em outras

esferas de organização, pública ou privada, quanto em outro tema típico do estudo sobre clima organizacional.

É importante ressaltar o trabalho efetivado por Souza (1981), no campo da Administração Pública, no qual utilizou a escala de Kolb para analisar o clima organizacional em determinada secretaria de estado da região sul do Brasil, e confrontar o resultado com uma pesquisa já realizada em uma secretaria da região nordeste. A pesquisa envolveu três motivos básicos, a saber: realização, afiliação e poder.

Com relação ao motivo “realização”, diz respeito ao quanto às pessoas devam admitir responsabilidades, assumir elevados padrões de desempenho e representar com transparência os objetivos almejados. O motivo de afiliação conduz os indivíduos a buscar calor humano, apoio e reconhecimento. Por último, o motivo de poder faz as pessoas valorizarem a autoridade, por meio de regras e líderes, tanto como chefes ou subalternos (SOUZA, 1977, p. 144).

A autora finalizou que o clima reproduz variadas percepções, que, apesar de divergentes, apontam convergências. Além disso, ratificou comprovações antecedentes embasadas na ideia de que a motivação é mais alta em associação e mais baixa em poder. Exatamente, pelo fato de os assessores perceberem seu ambiente pouco restritivo e mais afetivo, pelo motivo de exercerem cargos de confiança e usufruírem de maior liberdade.

Concluindo, o resultado de seu trabalho aponta que, a empresa privada destaca mais o motivo de poder, por meio de maior imposição na concordância com as normas organizacionais; os servidores públicos admitem um controle maior, talvez por terem menos acesso ao poder central ou por concordar com o estilo gerencial paternalista.

O Quadro 6 destaca modelos utilizados por autores, de acordo com fatores e indicadores analisados.

Quadro 6 – Modelos comparativos entre os elementos do clima organizacional analisados

Autores/Modelos	Fatores/indicadores estudados
Coda (1997): seu modelo resultou de estudos realizados sobre motivação e liderança organizacional em cinco grandes organizações brasileiras do setor público e privado.	<ul style="list-style-type: none"> • Motivação • Liderança organizacional
Kozlowski e Doherty (1989): modelo criado a partir de estudos da Psicologia Aplicada.	<ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional • Liderança

Levering (1997, 1984)	<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho econômico/financeiro • Nível de satisfação dos empregados
Rizzatti (1995): modelo criado para avaliar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina (RIZZATTI, 2002), ampliou o estudo a demais universidades federais da Região Sul do Brasil.	<ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional
Modelo de Schneider (1975)	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte administrativo • Estrutura administrativa • Preocupação com novos servidores • Independência dos servidores • Conflitos internos • Satisfação geral
Peltz e Andrews, segundo Oliveira (1990)	<ul style="list-style-type: none"> • Liberdade • Comunicação • Diversidade • Dedicção • Motivação • Satisfação • Similaridade • Criatividade

Elaborado pela autora: Fonte: Costa et al. (2006); Bispo (2006); Martins et al. (2004); Mól et al. (2010) e Martins e Ferreira.

Coda (1977) criou seu modelo bem mais extensivo que os experimentados, investigando motivação e liderança dos funcionários, pois procurava outras estratégias para a gestão dos Recursos Humanos. Nesse estudo empregou menos fatores/indicadores do clima organizacional que o modelo de Sbragia (1983).

Já o modelo de Kozlowski (1989) foi desenvolvido especialmente para investigar a liderança, em comparação aos demais fatores/indicadores. E, por fim, em relação aos resultados apurados pelo modelo de Levering, mostrou a relação entre desempenho e o clima organizacional.

Rizzatti (1995) elaborou tal, especificamente, para avaliar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina (RIZZATTI, 2002), que serviu como base para ampliar o estudo de clima para outras universidades federais da Região Sul do Brasil.

O modelo desenvolvido por Schneider (1975) foi constituído por seis dimensões para medir o clima organizacional, ao pesquisar a interação entre aptidões e desempenho em situações diferentes, assim como, clima com satisfação no trabalho.

Com referência ao modelo adotado por Peltz e Andrews (apud Oliveira, 1990), foi utilizado em pesquisa com 1.311 cientistas e engenheiros em onze organizações industriais, governamentais e universitárias, propondo-se a estudar a interferência da administração dos

laboratórios sobre o desempenho dos funcionários, conforme os fatores apresentados no quadro 6, os quais possibilitaram climas favoráveis na pesquisa.

Portanto, com relação à pesquisa realizada por Costa et al. (2006), consolidada em estudos bibliográficos e comparativo dos modelos de avaliação de clima organizacional, observa-se que, efetivamente, há divergências em relação à metodologia inclinada à avaliação do clima. Assim, em face dos modelos comentados, apresentam-se resultados, onde se compara os fatores de análise atribuídos por seus respectivos autores.

2.5 PESQUISAS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL

Esta seção se propõe a discorrer sobre pesquisas na área de clima organizacional, por sua significativa importância para compreender a percepção das pessoas em relação às empresas onde trabalham. Portanto, deve compreender as relações entre a organização e o ser humano, que, além do ponto de vista da satisfação e da motivação, há também, expressão como entendimento das políticas de Recursos Humanos, e harmonia com o direcionamento estratégico de cada organização.

Lauschner et al. (2009) apontam que a pesquisa de clima organizacional é um mecanismo pensado para a análise do ambiente interno, a contar do levantamento de necessidades, visando desenhar ou retratar os aspectos críticos que representam o momento motivacional dos funcionários da empresa ou órgão público, por meio da contagem de seus pontos fortes, fracos, expectativas e aspirações.

Para Mól et al. (2004), a percepção do clima organizacional pode desenhar o diagnóstico capaz de identificar os elementos que devem ser apontados para a reformulação e reestruturação das organizações públicas, assim como da carreira e identidade do servidor público.

Já Oliveira (2008) destaca que a pesquisa de clima possibilita a identificação dos conflitos existentes entre os funcionários, individualmente, e a organização, coletivamente, estabelecendo uma relação entre si, levando-se em conta o que os funcionários, em sua coletividade, pensam sobre a organização em que trabalham.

Toro (2001 apud MARTINS et al., 2004), evidencia que, com relação ao estudo e avaliação do clima organizacional, são aplicadas duas vertentes metodológicas: uma quantitativa e outra qualitativa, onde se pretende avaliar o clima a partir da percepção dos colaboradores.

Bispo (2006) alega que a pesquisa de clima organizacional é um instrumento objetivo e seguro, livre de envolvimento com a situação real, que procura conflitos na gestão de pessoas. Aponta que a análise, o diagnóstico e as sugestões providas da pesquisa são valiosas ferramentas para o êxito de programas direcionados ao melhoramento da qualidade, incremento da produção e adoção de políticas internas. O autor enumera uma série de elementos que influenciam o clima organizacional favorável ou desfavoravelmente, de acordo com a figura abaixo:

Figura 4 – Resultados propiciados pelos recursos humanos com vários níveis de clima organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL		
←		→
Desfavorável	Mais ou menos	Favorável
<input type="checkbox"/> frustração	<input type="checkbox"/> indiferença	<input type="checkbox"/> satisfação
<input type="checkbox"/> desmotivação	<input type="checkbox"/> apatia	<input type="checkbox"/> motivação
<input type="checkbox"/> falta de integração empresa/ funcionários	<input type="checkbox"/> baixa integração empresa/ funcionários	<input type="checkbox"/> alta integração empresa/ funcionários
<input type="checkbox"/> falta de credibilidade mútua empresa/funcionários	<input type="checkbox"/> baixa credibilidade mútua empresa/funcionários	<input type="checkbox"/> alta credibilidade mútua empresa/funcionários
<input type="checkbox"/> falta de retenção de talentos	<input type="checkbox"/> baixa retenção de talentos	<input type="checkbox"/> alta retenção de talentos
<input type="checkbox"/> improdutividade	<input type="checkbox"/> baixa produtividade	<input type="checkbox"/> alta produtividade
<input type="checkbox"/> pouca adaptação às mudanças	<input type="checkbox"/> média adaptação às mudanças	<input type="checkbox"/> maior adaptação às mudanças
<input type="checkbox"/> alta rotatividade	<input type="checkbox"/> média rotatividade	<input type="checkbox"/> baixa rotatividade
<input type="checkbox"/> alta abstenção	<input type="checkbox"/> média abstenção	<input type="checkbox"/> baixa abstenção
<input type="checkbox"/> pouca dedicação	<input type="checkbox"/> média dedicação	<input type="checkbox"/> alta dedicação
<input type="checkbox"/> baixo comprometimento com a qualidade	<input type="checkbox"/> médio comprometimento com a qualidade	<input type="checkbox"/> alto comprometimento com a a qualidade
<input type="checkbox"/> clientes insatisfeitos	<input type="checkbox"/> clientes indiferentes	<input type="checkbox"/> clientes satisfeitos
<input type="checkbox"/> pouco aproveitamento nos treinamentos	<input type="checkbox"/> médio aproveitamento nos treinamentos	<input type="checkbox"/> maior aproveitamento nos treinamentos
<input type="checkbox"/> falta de envolvimento com os negócios	<input type="checkbox"/> baixo envolvimento com os negócios	<input type="checkbox"/> alto envolvimento com os negócios
<input type="checkbox"/> crescimento das doenças psicossomáticas	<input type="checkbox"/> algumas doenças psicossomáticas	<input type="checkbox"/> raras doenças psicossomáticas
<input type="checkbox"/> insucesso nos negócios	<input type="checkbox"/> estagnação nos negócios	<input type="checkbox"/> sucesso nos negócios

Fonte: Bispo (2006, p. 2).

Martins et al. (2004) indicam que uma mesma organização pode dispor de diversos climas em setores distintos, logo, o clima da organização seria uma média dos climas setoriais. Acrescentam, também, que o clima organizacional toca significativamente a motivação e a satisfação dos colaboradores para com o trabalho, cujos efeitos dessa relação operam como relevantes reguladores da produtividade dos funcionários e da empresa (TORO, 2001 apud MARTINS et al., 2004).

Nessa perspectiva, o clima organizacional se reverte em um conceito importante para descrever as percepções dos indivíduos no que diz respeito às organizações em que atuam. A concepção de clima organizacional, ao associar o desempenho do trabalhador à sua satisfação,

abraça aspectos fundamentais da gestão de pessoas, a exemplo de cultura e comportamento organizacional, motivação, produtividade, conhecimento, processo de recompensas e sanções, entre outros.

No quadro a seguir, serão mostrados modelos e suas dimensões de clima organizacional, na perspectiva de vários autores.

Quadro 7 – Modelos de Clima Organizacional e seus autores

Modelos/autores	Dimensões
Litwin e Stinger (1968)	Estrutura riscos recompensa responsabilidade calor e apoio conflitos sentimento.
Schneider (1975)	Estrutura administrativa Suporte administrativo apreensão com novos servidores independência dos servidores conflitos internos satisfação geral.
Kolb et al. (1998)	Responsabilidade Conformismo recompensa padrões calor e apoio clareza organizacional liderança
Coda (1997)	Motivação liderança organizacional
Sbragia (1983)	Estado de tensão conformidade exigida ênfase na participação supervisão próxima consideração adequação da estrutura autonomia recompensas proporcionais prestígio obtido cooperação padrões enfatizados atitude diante dos conflitos sentimento de identidade tolerância clareza percebida justiça predominante condições de progresso apoio logístico proporcionado forma de controle.

Fonte: Rizatti (2006 apud TORRES; OLIVEIRA, 2007).

A literatura fornece um amplo elenco de modelos com seus respectivos autores e tais com seus modelos, quais sejam: Litwin; Stinger (1968), Schneider (1975), Kolb et al. (1998), Coda (1997) e Sbragia (1983).

Contudo, esses modelos apresentam dimensões convergentes, nos Quadros 4 e 5 são apresentados diversos modelos com suas respectivas dimensões. Porém, para o propósito da presente pesquisa destinada a uma instituição pública, os modelos estudados não têm uma forma única e adequada para tal investigação.

Portanto, será adotado um modelo compreendido por Mól (2010) e Siqueira (2008), Bispo (2006), por se aproximar dos objetivos a que se propõe este estudo. Assim sendo, será adaptado em consonância com os propósitos da organização ALRN. O Quadro 8 aponta essas dimensões.

Quadro 8 – Dimensões adotadas como fonte para pesquisa de clima organizacional – ALRN

Autores	Dimensões
Mól (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura e Ambiente Físico: capta a percepção dos servidores acerca da estrutura física e elementos do ambiente físico; • Cooperação e reciprocidade: tendência dos servidores na cooperação das relações de trabalho, colaboração mútua, disponibilidade para ajudar os colegas a resolver problemas e confiança na equipe; • Participação nas Decisões: centralização e descentralização processual, percepção dos funcionários com relação a sua participação nas tomadas de decisões, informação e comunicação. • Reconhecimento de mérito: reflete o sentimento de valorização pelo esforço dispensado, recompensa aos servidores pela chefia; percepção dos critérios de avaliar seu desempenho. • Identidade com a instituição: sentido de valor e satisfação no trabalho. Reflete o sentimento de satisfação e de orgulho, em contribuir com seu trabalho para a sociedade; • Controles: nível e regras de controle dos trabalhadores, modo de fiscalização e cumprimento de tarefas em prazos rígidos; • Autonomia funcional: expressa o nível de autonomia e chances de inovar sobre o teor do trabalho, definir prioridades; flexibilidade de horário; • Conflitos: percepção dos servidores sobre problemas no ambiente de trabalho, como solucionar conflitos; • Remuneração e Incentivos: reflete a satisfação do servidor com o salário percebido; remuneração, promoção e incentivos; • Falta de perspectivas e desmotivação: demonstra falta de oportunidades de crescimento, desmotivação e falta de perspectivas.
Siqueira (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Clima organizacional – A satisfação no trabalho está relacionada tanto ao ambiente físico quanto à estrutura da organização. Resulta do ambiente organizacional. • Remuneração – faz referência à questão salarial. • Relacionamento com outros empregados e o chefe. • Promoções e as tarefas
Bispo (2006)	<p><u>Fatores internos de influência:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ambiente de trabalho – determina o nível de amizade entre os colegas de trabalho, indispensável para executar atividades individuais ou coletivas; • Assistência aos funcionários – designa o padrão da assistência médica em geral e social oferecidas aos servidores; • Burocracia – analisa se este ponto está de acordo com as atividades desempenhadas pelos funcionários; • Cultura organizacional – analisa o grau de influência que as crenças, tradições, práticas e costumes, acolhidos informalmente na empresa, afetam os colaboradores e suas atividades; • Estrutura organizacional – verifica o grau de relação e de capacitação dos componentes desta estrutura e sua influência nas atividades desenvolvidas pelos colaboradores; • Nível sociocultural – busca constituir se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão ajustados com as conveniências relativas às atividades; • Incentivos profissionais – pretendem determinar o grau de reconhecimento profissional

Bispo (2006)	<p>dos colaboradores;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remuneração – analisa se este ponto está em consonância com as atividades oferecidas à empresa; • Segurança profissional – averigua a possibilidade de demissão sem motivo percebida pelos funcionários; • Transporte casa/trabalho – trabalho/casa – avalia o grau de dificuldade existente, para o deslocamento entre a casa dos funcionários e a empresa e vice-versa; e • Vida profissional – determina o nível de identificação profissional dos colaboradores com a empresa, e tenta avaliar o grau de seu orgulho sobre a empresa e de seu êxito profissional. <p><u>Fatores externos de influência:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Convivência familiar – busca analisar o nível de convívio familiar dos funcionários. Ponto importante para um bom resultado na realização de suas atividades na organização; • Férias e lazer – medem o grau de satisfação dos funcionários nestes pontos, por serem indispensáveis na garantia de boa produtividade; • Investimentos e despesas familiares – procuram analisar o nível de conforto proporcionalizado para as famílias dos funcionários; • Política e Economia – tentam analisar o nível de interveniência proporcionalizado por estes pontos na motivação dos funcionários; • Saúde – tenta analisar a opinião dos funcionários com relação a sua saúde física e mental, considerados pontos importantes, apesar da difícil observação; • Segurança Pública – mede o grau de interferência deste ponto no cotidiano dos funcionários; • Situação financeira – considerado um ponto importante, portanto, tenta analisar a vida financeira dos funcionários; • Time de futebol – considerado, cientificamente, um item influente sobre a produtividade dos funcionários. Este ponto tenta medir, o quanto os times de futebol influenciam na motivação e na produtividade dos funcionários; e • Vida social – este ponto mede o grau de satisfação dos funcionários.
--------------	---

Fonte: Bispo (2006); Martins (2004) e Mól (2010).

Considerando as dimensões elencadas no Quadro 8, quanto às dimensões apontadas por Mól (2010), Siqueira (2008) e Bispo (2006), observam-se certas similaridades em relação aos fatores internos e externos descritos por Bispo (2006), como o fator remuneração na visão de Mól (2010), por exemplo, que é um reflexo da satisfação do funcionário referente ao salário recebido e se este está alinhado com os encargos da função desempenhada (BISPO, 2006). Observa-se, também, certa semelhança no tocante às dimensões nos quesitos cooperação e reciprocidade (MÓL, 2010), com relação a ambiente de trabalho (BISPO, 2006),

e clima organizacional (SIQUEIRA, 2008), pois estes fazem referências ao relacionamento entre funcionários, ao ambiente físico e à estrutura organizacional, e colaboração mútua e disposição para ajudar os colegas a resolver problemas no ambiente de trabalho.

Portanto, essas dimensões estudadas por Mól (2010), Siqueira (2008) e Bispo (2006), são consideradas relevantes como base para composição do modelo de pesquisa adotado pela pesquisadora com relação ao clima organizacional na ALRN.

Porém, é imprescindível destacar, que tal modelo de questionário, foi o mesmo adotado por Saback (2011), para proceder a sua pesquisa ao diagnosticar o clima organizacional do Departamento de Material e Patrimônio – DEMAP da Câmara dos Deputados, e assim, será este a ser utilizado para pesquisa sobre clima organizacional na ALRN, por tal modelo ter sido validado.

O modelo utilizado por Saback (2011) trata de analisar a correlação entre elementos que afetam o clima organizacional, tais como satisfação, liderança, motivação e produtividade. O cerne de sua pesquisa foi o diagnóstico do clima organizacional do DEMAP, órgão no qual a pesquisadora tinha acesso das informações, por nele trabalhar, e assim identificar elementos associados ao desempenho do servidor lotado nesse órgão.

Portanto, é relevante destacar que o modelo adotado por Saback (2011), tem base e convergência em modelos que tratam das dimensões “relacionamento e comunicação no ambiente de trabalho” Siqueira (2008), e, “Cooperação e sensibilidade no ambiente de trabalho”, e, “identidade e compromisso com o trabalho”, estilo de liderança”, referem-se à autonomia, confiança e liderança apontadas por Mól (2010) e Bispo (2006) relacionados à identidade com a instituição.

Com relação à análise dos dados, a pesquisadora aplicou a análise fatorial por entender que reforça o entendimento, pois possibilita analisar a estrutura e entre suas variáveis. Além disso, destaca a capacidade de sua aplicação, tanto por seus indicadores quanto pelo sentido dos fatores extraídos, que concluem certos resultados preliminares e auxilia demais análises relevantes.

A exemplo dessa análise deve-se destacar algumas conclusões alcançadas a partir do cruzamento das relações entre a percepção do clima com algumas características do perfil dos servidores. Nesse sentido, o resultado aponta que não há uma diferença expressiva entre a percepção dos homens e a das mulheres em relação ao clima, muito embora a média indicada por elas tenha sido maior que a média apontada pelos homens.

Com referência aos resultados da pesquisa, deve-se realçar a dimensão “Relacionamento e comunicação no ambiente de trabalho”. Em seu trabalho, Saback (2011)

apontou os fatores que mais impactam positivamente a motivação e a produtividade no trabalho. Assim, a variável sobre o bom ambiente de trabalho foi a primeira indicada, sendo o segundo e terceiro os fatores mais impactantes como a relação com as chefias e a flexibilidade de horário, relacionadas à dimensão estilo e liderança, respectivamente. Portanto, a pesquisa revela que as questões referentes à dimensão relacionamento no ambiente de trabalho, obtiveram médias mais altas. Assim sendo, a variável mais bem avaliada se refere ao relacionamento respeitoso e cortês com os superiores.

Há pontos comuns no fator interno referente à vida profissional, por refletirem o sentimento de satisfação e de orgulho que o servidor tem em contribuir com seu trabalho para a sociedade, assim como seu êxito profissional. Nesse sentido, a dimensão “desenvolvimento profissional” tem, também, relação com fatores externos, como férias e lazer, que medem o grau de satisfação dos funcionários nesses pontos, indispensáveis na garantia de boa produtividade (MÓL, 2010).

Em sua pesquisa, Saback (2011) atestou que o fator mais impactante para o diagnóstico do clima organizacional é o desenvolvimento profissional, dimensão composta por 14 variáveis, responsável por 38,23% da variância analisada, que Hair et. al. (2009) avaliam como melhor extrato de conexões sequenciais apresentadas nos dados. Portanto, a leitura que se faz conforme as estatísticas descritivas dos quesitos mencionados, é que tal fator compreende diversas variáveis que receberam avaliação ruim dos servidores. Assim sendo, a pesquisadora alerta que o mau resultado apontado, implica advertência aos gestores do órgão, posto que essa avaliação possa refletir em descontentamento e desmotivação dos servidores, o que, por conseguinte, afeta sua produtividade.

Considerando as análises descritivas de suas variáveis e confluência entre elas, a autora concluiu em sua pesquisa que, embora tenha apresentado algumas vulnerabilidades, especificamente relacionadas ao desenvolvimento profissional dos servidores, o Departamento de Material e Patrimônio apresenta um bom clima organizacional, a julgar o resultado geral conferido às variáveis analisadas, destacando especialmente o aspecto positivo do relacionamento no órgão.

3 METODOLOGIA

Este capítulo trata da metodologia de pesquisa aplicada ao trabalho, em função de sua delimitação, fontes, instrumentos e procedimentos.

3.1 TIPOS DE PESQUISA

Segundo Barros e Lehfeld (2000), a metodologia é aplicada como uma disciplina que examina e avalia as técnicas de pesquisa, assim como a formulação ou verificação de novos métodos que conduzem à captação e ao processamento de informações com vistas à resolução de problemas de investigação. Segundo Castro (1978, p. 33), a metodologia tem como objetivo “ajudar-nos a compreender, nos mais amplos termos, não os produtos da pesquisa, mas o próprio processo”.

Para atingir os objetivos delineados nesta pesquisa, e considerando a revisão da literatura, foram aplicados questionários com servidores efetivos, cedidos e comissionados da ALRN, quando foram coletadas opiniões quanto aos elementos de gestão de pessoas existentes.

Os dados obtidos foram tabulados, analisados e categorizados, adotando-se a pesquisa descritiva quanto ao objetivo, o estudo de caso quanto ao procedimento e a pesquisa quantitativa quanto à abordagem do problema.

Assim sendo, a pesquisa descritiva tem como objetivo principal, a descrição das características de certa população, fato ou de correlações entre variáveis. Portanto, uma das características da pesquisa descritiva, se dá na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. (GIL, 2008, p. 47).

No caso do estudo sobre clima organizacional na ALRN, a pesquisa descritiva possibilitou conhecer o perfil dos seus servidores, por permitir estudar suas características a exemplo da sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, vínculos, lotação, entre outros. Por ser um tipo de pesquisa que define as características de um determinado grupo, torna-se relevante para o estudo de caso (GIL, 2008).

Muito embora tenham poucos estudos sobre clima organizacional em Casas Legislativas de modo geral no Brasil, se fez necessário aplicar a pesquisa descritiva quanto ao locus, objetivando identificar o perfil dos agentes públicos que constituem o quadro de

servidores cedidos, comissionado e efetivos da ALRN, pela devida importância em não ter sido, ainda, realizado nenhum estudo a esse respeito nesta casa legislativa.

Portanto, o objetivo geral deste estudo foi analisar o clima organizacional a partir da percepção dos servidores efetivos e comissionados da ALRN. Assim, ao final da pesquisa descritiva, possibilitou-se conhecer sobre o clima organizacional na ALRN. Além disso, foi possível: descrever e caracterizar o perfil do corpo de servidores da Assembleia Legislativa; analisar a percepção dos servidores da ALRN quanto às variáveis pertinentes à escala clima organizacional; e por fim, estabeleceram-se as relações entre as dimensões que, na percepção dos servidores da ALRN, afetam o clima organizacional na ALRN.

Assim sendo, a pesquisa permitiu uma maior profundidade sobre o tema, antes preambular, lhe proporcionando identificar o clima organizacional na ALRN.

Para tanto, tendo em vista seus objetivos delineados, a pesquisa realizada tem natureza, predominantemente, quantitativa de caráter descritivo, por descrever por meio de métodos estatísticos aplicados ao clima organizacional na ALRN.

Segundo Gil (1991 apud MÓL et al., 2010), a pesquisa descritiva consiste em verificar a existência de correlação entre as variáveis e determinar a natureza dessa relação. Quanto à abordagem do problema, foi adotada a pesquisa do tipo quantitativa.

Com relação aos meios, a pesquisa define-se como um estudo de caso que, de acordo com Gil (2006, p. 72), busca um “aprofundamento das questões propostas”, por meio de um estudo de “um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação de seus componentes”.

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Ressalta-se que o universo da pesquisa é de 483 servidores efetivos e 946 comissionados da área administrativa da ALRN, totalizando 1.409 servidores, de acordo com o Portal da Transparência da ALRN, em 29 de julho de 2017.

Figura 5 – Cálculo de Margem de Erro e nível de Confiança

$$n = \frac{p(1-p)Z^2N}{\varepsilon^2(N-1) + Z^2p(1-p)}$$

onde:

- n: tamanho da amostra;
- p: proporção esperada;
- Z : Valor da distribuição normal para determinado nível de confiança (tabela 1);
- N: tamanho da população;
- ε : tamanho do intervalo de confiança (margem de erro).

Fonte: Agranonik e Hirakata (2011, p. 2).

Para procedimento desta pesquisa, ficou definida a amostra quantitativa equivalente ao total de 303 questionários, para isto, foi utilizada a fórmula do fator Z de 1,96, de acordo com cálculo de margem de erro e nível de confiança, conforme mostrado na Figura 5. Assim, a amostra da pesquisa foi assim identificada: 110 participantes dos servidores efetivos, (equivalentes a 36% do total pesquisado), 175 comissionados (em 58% do total pesquisado), e 18 cedidos (em 6% do total pesquisado). Todavia, foi coletado um quantitativo acima, no caso 339 questionários, porém, destes, 5 foram descartados por erro no preenchimento, ficando 334 validados e analisados.

3.3 COLETA DE DADOS

O instrumento de pesquisa utilizado para coleta de dados foi o questionário semiestruturado, composto por 70 questões fechadas e 2 abertas, o qual foi construído com base na revisão bibliográfica e considerando pesquisas de clima aplicadas na Câmara dos Deputados por Saback (2011), além de pesquisas propostas por Siqueira (2008) e Mól (2010).

O procedimento utilizado para coleta de dados deu-se pela aplicação do questionário semiestruturado, diretamente com os servidores, cuja abordagem ocorreu em seu ambiente de trabalho no qual esclarecia a pesquisa, distribuía os instrumentos de pesquisa e aguardava que todos respondessem individualmente, em caso de dúvidas poderia consultar a pesquisadora.

É importante destacar, que a pesquisadora teve livre acesso a todos os setores da ALRN, especialmente, pelo tempo de vínculo, conhecimento pessoal e confiança depositada pelos servidores, em relação à manutenção do sigilo, que possibilitou aceitação deles em responder ao questionário, promovendo êxito da pesquisa.

Em vista disso, foi adotado o modelo utilizado por Saback (2011), em sua investigação sobre clima organizacional na Câmara dos Deputados. Optou-se por esse inventário já ter sido validado na realidade do Legislativo, de modo a atender as necessidades existentes de questões pertinentes à Casa Legislativa. O questionário é composto por uma escala Likert de 5 pontos (5 -concordo totalmente; 4-concordo parcialmente;3- neutro; 2-discordo parcialmente e; 1-discordo totalmente), aos quais foram atribuídos valores a cada questão associada a uma dimensão de análise, e assim, desenvolvidas as análises estatísticas.

O questionário (Apêndice A) está estruturado com as seguintes questões assim divididas: Parte 1: identificar o perfil do respondente, quanto a escolaridade, faixa etária, tempo de atuação no atual emprego, situação funcional (efetivo ou comissionado), e renda, e a segunda parte, de percepções (variáveis) sobre o ambiente de trabalho; Parte 2: análise dos componentes dimensionais – sobre estrutura e ambiente físico, cooperação e reciprocidade no ambiente de trabalho, participação nas decisões, reconhecimento do mérito, identificação com a instituição, controles, autonomia funcional, conflitos, remuneração e oportunidades e perspectivas na instituição, período estabelecido para a coleta de dados, de acordo com o cronograma deste projeto.

Quadro 9 – Dimensões e Questões sobre Clima Organizacional para pesquisa na ALRN

Dimensões	Questões
Desenvolvimento profissional	Sinto que o órgão inspira o progresso profissional do servidor Os servidores são recompensados pelo esforço e dedicação que dispensam ao órgão As funções comissionadas são distribuídas de forma justa A relação entre minhas contribuições e recompensas é justa, em comparação às contribuições e recompensas dos outros Percebo que aqueles que possuem bom desempenho no trabalho progredem na carreira Tenho possibilidades de crescimento profissional no órgão Existe planejamento das tarefas do setor Meus conhecimentos e habilidades são bem aproveitados no órgão Estou satisfeito(a) com o interesse dos superiores pelo meu serviço Sou incentivado a me capacitar por meio de cursos, treinamentos etc. Tenho possibilidade de aprender coisas novas no setor Sou elogiado quando faço um bom trabalho Recebo feedback da chefia em relação ao meu trabalho Estou satisfeito(a) com a forma de gerenciamento de conflitos em meu setor de trabalho
Estilo de liderança	Tenho confiança em relação à chefia da unidade Sinto-me à vontade para procurar meus superiores sempre que preciso A chefia colabora com a produtividade e resultado do trabalho em equipe A chefia demonstra liderança, dinamismo e proatividade em relação às atividades do setor Recebo solicitações claras e precisas para executar tarefas As opiniões e iniciativas dos funcionários são valorizadas no órgão Existe adequada comunicação entre a chefia e os servidores do setor Tenho autonomia para desenvolver atividades e tomar decisões
Relacionamento e comunicação no ambiente de	No meu setor, todos sabem com clareza suas respectivas atribuições As tarefas são distribuídas de forma justa entre os servidores Os problemas são solucionados de forma adequada

trabalho	Meu setor é bem visto entre os outros setores Meu setor é informado das decisões que o envolvem Um novo colega é bem recebido no setor O relacionamento no meu setor é amigável e respeitoso Existe adequada comunicação e colaboração entre as diferentes áreas de trabalho envolvidas Gosto do meu ambiente de trabalho
Identidade e compromisso com o trabalho	Gosto do trabalho que executo Recebo tarefas que estão de acordo com minha capacidade profissional Tenho disposição para assumir compromisso com o trabalho, independentemente de cobrança por parte da chefia Sinto-me confortável com a contribuição que ofereço ao órgão Tenho orgulho de trabalhar onde trabalho Sinto-me motivado em relação ao meu trabalho Minhas atividades são importantes para o setor
Cooperação e Sensibilidade no ambiente de trabalho	Existe cooperação entre os colegas O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas Há sensibilidade e compreensão, pelos superiores, com relação aos problemas dos servidores

Fonte: Saback (2011).

Com base neste instrumento, foram analisadas as opiniões dos respondentes acerca das variáveis consideradas, isolada e coletivamente.

Essa técnica escolhida possibilitou a comprovação dos resultados e para análise estatística quanto à correlação das variáveis estudadas. Além disso, permitiu abarcar um maior número de respondentes, o que se tornou essencial em virtude de que o objeto de estudo considera a percepção geral dos servidores efetivos, cedidos e comissionados da ALRN.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Para a realização deste estudo, foi utilizada a análise quantitativa, com recursos da estatística descritiva, com objetivo de organizar, resumir e expor de modo adequado os dados, para que estes se tornem informativos. A descrição do clima organizacional da ALRN procedeu a partir da descrição e avaliação das respostas dos servidores sobre a percepção do clima organizacional. Assim, para a análise categorial, utilizou-se da Análise Exploratória de Dados (AED).

A AED teve como finalidade, examinar os dados anteriormente à aplicação da técnica estatística, de modo a se obter o entendimento básico de seus dados e da correlação existente entre as variáveis analisadas (TRIOLA, 2005). Portanto, após a coleta e a digitação desses dados em um banco de dados adequado, procedeu-se à análise descritiva.

A etapa concernente à análise descritiva detalhada permitiu a familiarização com os dados, já organizados, e sumarizar de forma a colher as informações essenciais do composto de dados a responder as questões que foram estudadas. Assim sendo, AED consistiu em descrever os dados e buscar conhecer determinadas características do processo, com base nos dados.

As análises envolveram comparações e distinções entre vínculos de acordo com as notas apontadas às variáveis, em suas respectivas dimensões. Para tanto, foram utilizadas tabelas, gráficos e medidas, a fim de conhecer resultados antes não evidentes com dados menos trabalhados.

Dessa forma, de posse desses dados, obtiveram-se observações das variáveis qualitativas e quantitativas, como também, técnicas de análise diferentes para cada caso.

A descrição do clima organizacional da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte foi realizada a partir da descrição e avaliação das respostas dos servidores respondentes, sob a percepção destes, em relação ao clima organizacional na ALRN.

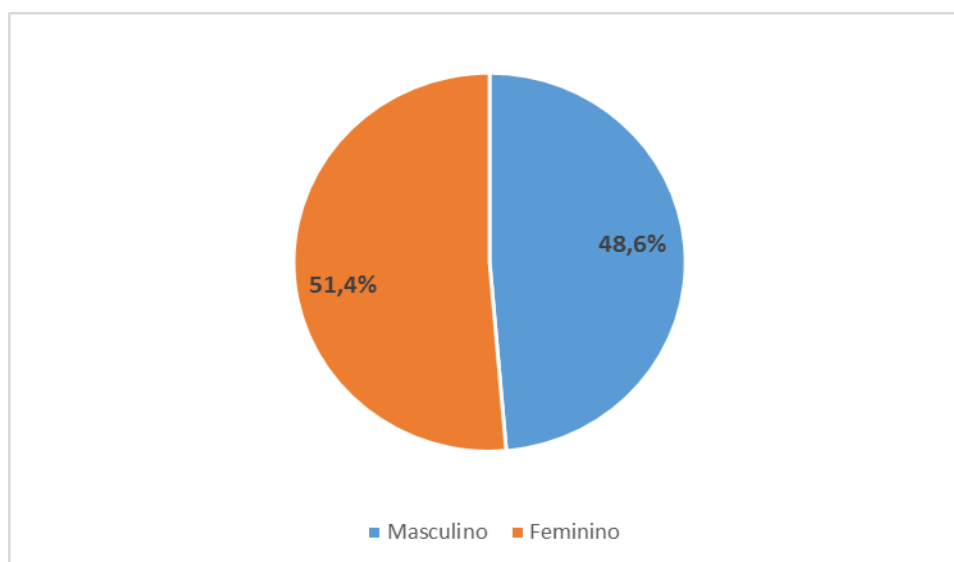
4.1 IDENTIFICANDO O PERFIL DOS RESPONDENTES ACERCA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA ALRN

Os dados relativos ao perfil dos servidores foram estruturados a partir das variáveis: vínculo empregatício, gênero, faixa etária, escolaridade, tempo de atuação na ALRN e, ou, outro órgão, e setor de lotação. Assim, foi caracterizado o perfil dos servidores, considerando a amostra colhida por meio da pesquisa sobre clima organizacional na ALRN.

Dessa forma, observados os gráficos de 1 a 5, constata-se que respondem ao primeiro dos objetivos específicos da pesquisa, que é caracterizar o perfil do corpo de agentes públicos efetivos, cedidos e comissionados da Assembleia Legislativa, participantes da pesquisa. Tais informações são imprescindíveis para a melhor compreensão do universo amostral pesquisado, assim como, para investigação de prováveis padrões de respostas em razão da percepção que estes apresentam sobre o clima organizacional na ALRN.

Em relação ao gênero representado pelo Gráfico 1, interpreta-se que o quantitativo do gênero feminino, em relação ao masculino, tem soma superior equivalente a 2,8% do total geral de 339 dos servidores participantes da pesquisa.

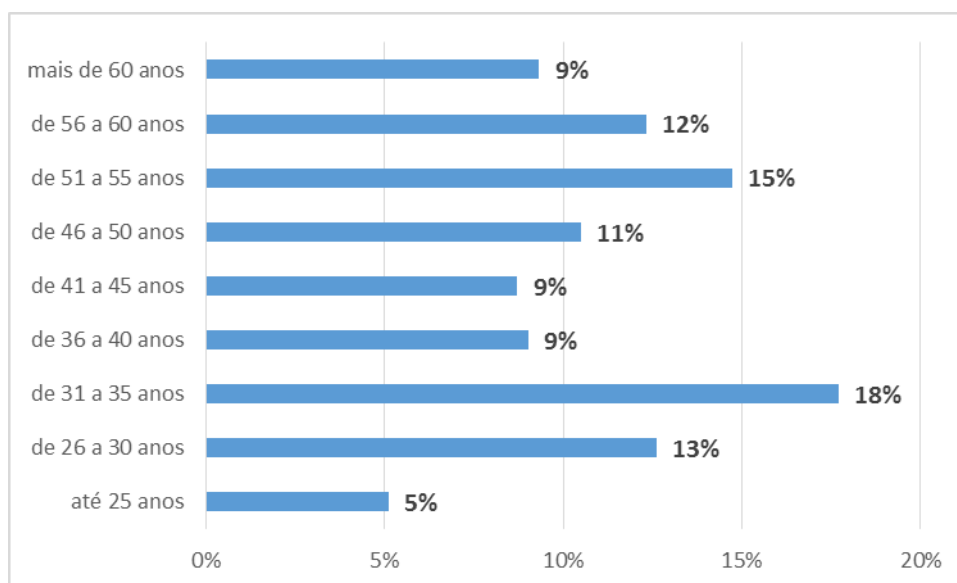
Gráfico 1 – Distribuição por Gênero



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Neste caso, a pesquisa aponta que 51,4 % dos respondentes são do gênero feminino e 48,6% masculino. Portanto, tal resultado demonstra certo equilíbrio, o que reduz a possibilidade de viés pela percepção diferente de gênero. Em relação à faixa etária, 65% dos servidores apresentam idade acima de 36 anos, sendo que, 36% destes estão na faixa entre 51 e mais de 60 anos (Gráfico 2). Os servidores com menos de 35 anos constituem 36% dos entrevistados. Portanto, percebe-se que há um equilíbrio nessa faixa entre aqueles com idade superior a 50, com os que têm menos de 35 anos.

Gráfico 2 – Faixa Etária dos Pesquisados

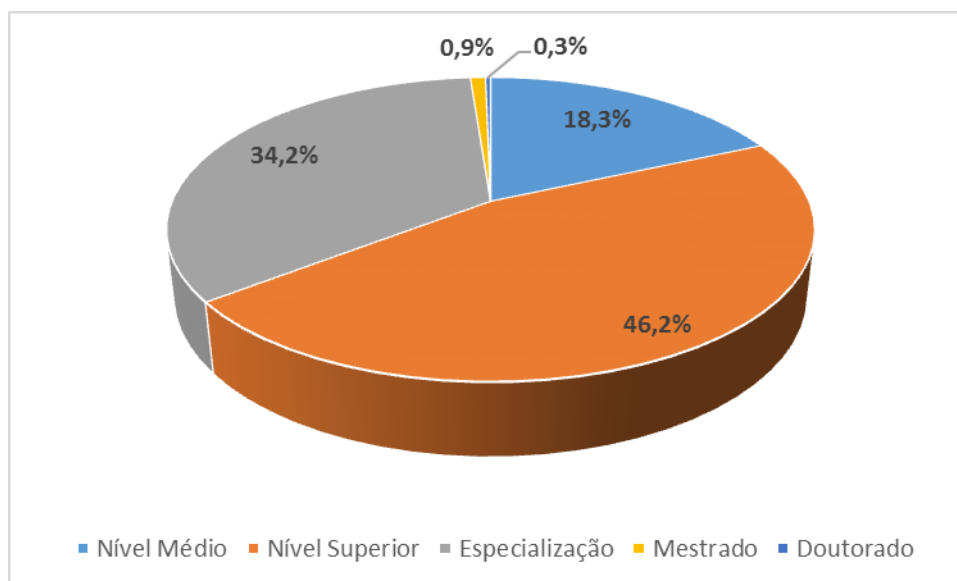


Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Portanto, como 47% dos respondentes tem idade acima de 46 anos, esse dado revela que a composição de recursos humanos da ALRN constitui-se por servidores experientes, o que é uma vantagem. Porém, como 36% tem idade acima de 51 anos, essa informação traduz certa expectativa do quadro de pessoal da ALRN, em razão do seu envelhecimento. Portanto, tais dados possibilitam um planejamento a curto e médio prazo, sobre a necessidade de promover concurso público para renovação do seu quadro funcional, que deverá ocorrer, em virtude das aposentadorias com proximidade de serem efetivadas. Assim sendo, tais fatos carecem de atenção para não comprometerem a continuidade das atividades da instituição.

Com referência à escolaridade dos servidores da ALRN, destaca-se que 46,2% dos respondentes têm formação de ensino superior completo. Ademais, 34,2% possuem pós-graduação em nível de especialização. Aqueles que têm nível médio atingem 18,3% dos respondentes, também 0,9% têm mestrado e 0,3% doutorado. Portanto, esse resultado indica um considerável contingente de servidores bem qualificados e, com boa capacidade técnica no órgão, tendo em vista sua formação.

Gráfico 3 – Escolaridade dos Pesquisados



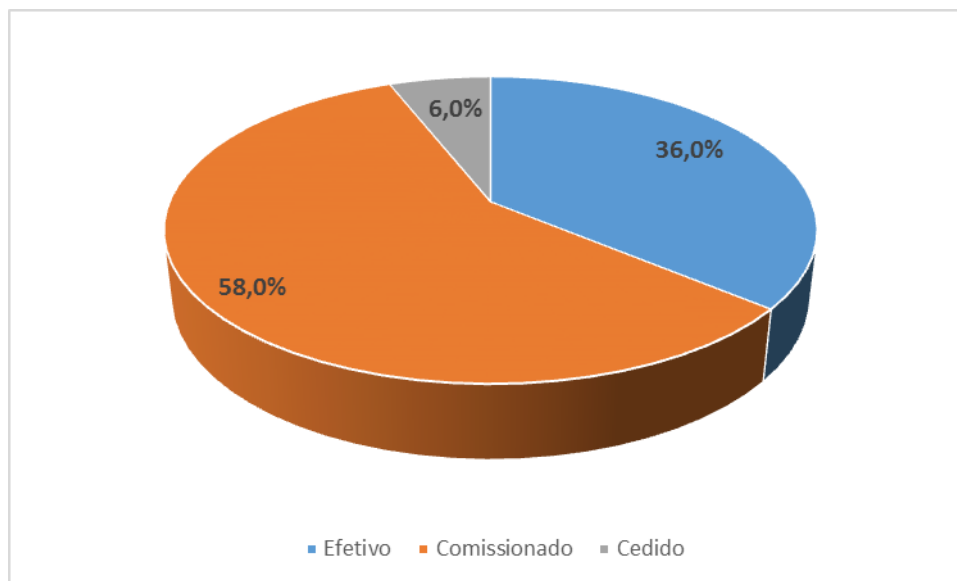
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Ao cruzar esses dados, considerando a porcentagem de 34,2% desses servidores como especialistas, ressalta-se o quanto a ALRN investe em sua formação profissional por meio da Escola da Assembleia, que no ano de 2012 formou sua primeira turma de Especialistas em Administração Legislativa. Além disso, Escola da ALRN mantém parceria com mestrados profissionais da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. Portanto, a ALRN dispõe de um vasto quadro funcional com capacidade técnica bem qualificada no âmbito da instituição, o que deve ser considerado como fator positivo.

Nessa perspectiva, Bispo (2006) afirma que a estrutura organizacional verifica o grau de relação e de capacitação dos componentes dessa estrutura e sua influência nas atividades desenvolvidas pelos colaboradores.

O Gráfico 4 aponta que 58% dos respondentes são servidores cargos comissionados, enquanto 36% são efetivos e, por fim, 6,0% são aqueles cedidos, oriundos de outros órgãos.

Gráfico 4 – Tipo de Vínculo com a ALRN



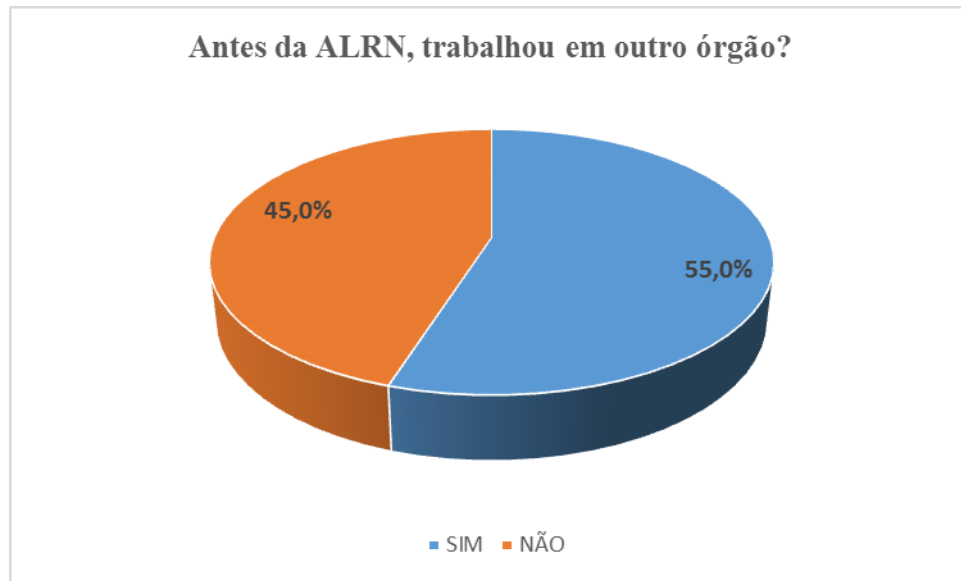
Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O resultado indica que há um número considerável de servidores comissionados em relação aos efetivos, que consiste em 22% a mais esse somatório. Já os cedidos representam uma parcela bem pequena, se comparada às demais, o que leva a crer que não tenha tanta interferência no clima organizacional.

Considerando o que estabelece o Artigo 37, inciso II da CF/88, sobre os princípios da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência, os quais devem ser adotados pela Administração Pública, quando da investidura de pessoas em cargo ou emprego público, por meio de aprovação em concurso, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarada em lei de livre nomeação e exoneração.

Nesse sentido, observado o inciso V do Artigo 37 da CF/88, compreende-se que cargos de confiança devem ser ocupados, exclusivamente, por servidores do quadro efetivo. E os cargos em comissão devem ser ocupados por aqueles servidores de carreira. E, nos casos e percentuais mínimos legais, deverá ser disponibilizada uma reserva mínima para ocupação dos cargos às atribuições de direção, chefia e assessoramento. Em sintonia com a leitura da lei expressa, Coda (1993) declara que o clima organizacional revela o estado de satisfação dos colaboradores de uma organização, sobre variadas formas da cultura com relação à política de RH, gestão, missão, e valorização profissional de seus funcionários. Assim, pondera-se que pelo elevado número de cargos comissionados, haja um clima desfavorável em detrimento dos servidores efetivos.

Gráfico 5 – Trabalho anterior à ALRN



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

No tocante ao tempo de atuação na instituição, observa-se que, dentre os respondentes, a maioria (55%) trabalhou em outro órgão; assim, é provável que tal quantidade de servidores, conduziu consigo a cultura de diversas organizações. Contudo, 45% tem como primeiro vínculo empregatício a ALRN, o que é considerado um bom número. Assim, tem-se que a média de tempo de trabalho na ALRN, é de aproximadamente 11 anos e 8 meses, o que é um fator positivo, pois, pressupõe-se que esses servidores tenham adquirido e incorporado a cultura da instituição.

Segundo Luz (2003), a cultura organizacional se consagra no decorrer do tempo em virtude de práticas recorrentes. Neste diapasão, Mól (2010), acentua que o clima organizacional está intrinsecamente ligado ao modo como o indivíduo percebe a organização com relação a sua cultura. Portanto, isso leva a crer que a cultura deve afetar o clima na instituição, assim como a cultura pode sofrer influências internas e vai se moldando aos poucos em virtude dessa interferência.

Quadro 10 - Síntese de Análise dos Dados ao perfil dos servidores

Gênero (gráfico1)	faixa etária (gráfico 2)	escolaridade (gráfico 3)	vínculo (gráfico 4)	outro órgão (gráfico 5)
51,4 % feminino	47% + 46 anos = servidores experientes	18,3% Nível médio; 46,2% superior completo;	58% comissionados 36% efetivos 6,0% cedidos	55% veio de outro órgão.(cultura outros órgãos)
48,6% masculino	36% + 51 anos = Expectativa aposentadoria	34,2% especialização	28% cedidos e comissionados a mais x efetivos	45% primeiro vínculo ALRN
equilíbrio	53% total - 45anos= Planejamento RH Médio prazo	0,9% mestrado 0,3% doutorado	Incisos II e V do Artigo 37 da CF/88.	média tempo de trabalho ALRN, 11 anos, 8 meses.
	Concurso público , à garantir a funcionalidade dos trabalhos da Casa.	servidores bem qualificados, boa capacidade técnica.	Investidura no serviço público	*fator positivo, pois presume-se incorporada cultura da instituição.

Elaborado pela autora - Fonte: Dados da pesquisa (2017).

O quadro 10 apresenta o extrato dos 5 gráficos pertinentes ao perfil dos servidores, sintetizando os resultados analisados, respondendo ao primeiro dos objetivos específicos apontados na pesquisa.

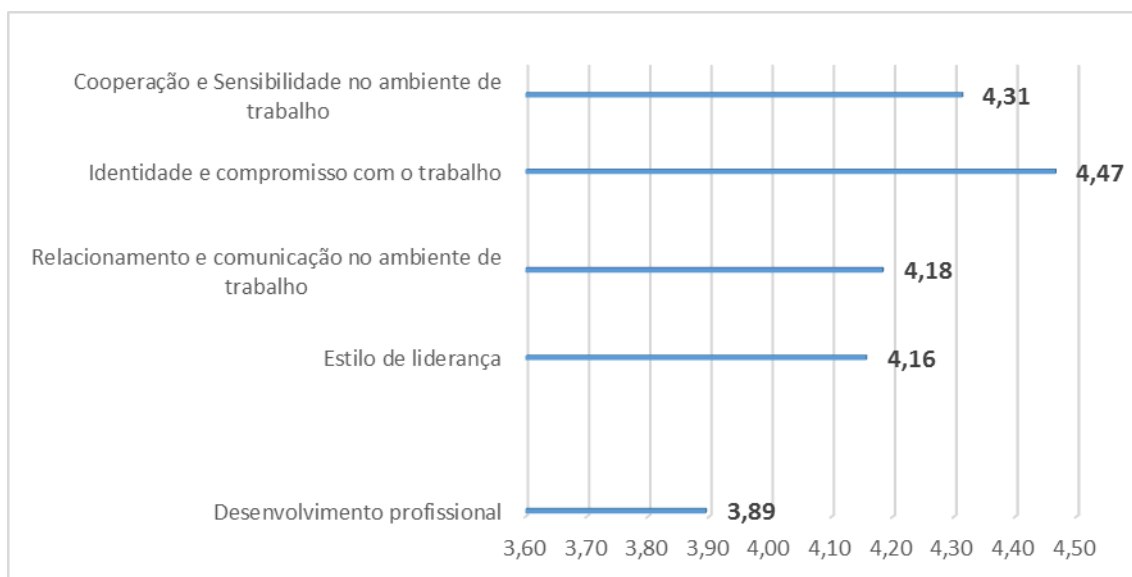
4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS NA ESCALA DE LIKERT

Com o propósito de embasar a análise das variáveis avaliadas na escala Likert, foram apresentadas às opções da escala com seus valores inteiros, quais sejam: (1- discordo totalmente; 2- discordo parcialmente; 3- neutro; 4- concordo parcialmente; e 5-concordo totalmente), respectivamente. Ademais, optou-se por apresentar as questões em blocos, a exemplo do Gráfico 6 – Média por Dimensão de Análise, de acordo com sua respectiva média, a partir da mais bem avaliada no órgão, conforme ordenação explicitada no Quadro 11.

É importante destacar que o instrumento de pesquisa aqui adotado é baseado no mesmo método desenvolvido por Saback (2011), em sua pesquisa realizada no Departamento de Material e Patrimônio da Câmara dos Deputados.

A partir do Gráfico 6, serão analisadas as dimensões e suas respectivas variáveis que contemplarão o segundo dos objetivos específicos deste estudo, que é analisar a percepção dos servidores da ALRN quanto às variáveis pertinentes à escala clima organizacional.

Gráfico 6 – Média por Dimensão de Análise



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A primeira dimensão, identidade e compromisso com o trabalho, abrange questões influentes pela composição de suas variáveis, o que produz efeitos imediatos no seu desempenho na instituição. Com média de 4,47 e desvio-padrão em sua maioria de 0,88 nas variáveis que compõem a dimensão, deve-se considerar bem baixo, o que confirma pouca dispersão de dados. Assim, observa-se que a média aponta uma percepção positiva entre concordo parcialmente e totalmente. Portanto, esse fator favorece o clima organizacional na ALRN. Nesse sentido, obteve médias muito boas, embora à variável motivação tenha sido atribuída média 4,11, esta se manteve com nota referente a “concordo parcialmente”. Acerca disso, devem-se destacar estudos realizados por Bispo (2006, p. 2), nos quais demonstra que a motivação repercute na satisfação e interesse do servidor, traduzida em melhores resultados para o órgão; portanto, é favorável à instituição.

Assim sendo, devem-se ressaltar as dimensões elencadas por Mól (2010), quanto à identidade com a instituição, que revela o sentido de valor e satisfação no trabalho, que reflete o sentimento de orgulho, que o servidor tem em contribuir com seu trabalho para a sociedade. Considerando os resultados desse fator, admite-se haver potencialidades para conduzir o ânimo dos servidores em favor do órgão, observadas suas necessidades e competências.

A dimensão cooperação e sensibilidade no ambiente de trabalho obteve média 4,31, e mediana 5, que resume a tendência central das respostas. Com desvio-padrão entre 0,89 e 1,06 nas variáveis que compõem a dimensão, reflete pouca dispersão dos dados. Portanto, revelam o nível de concordância entre os respondentes, que é um dado importante para se atingir os

objetivos e metas organizacionais. Logo, estão sintonizados com as dimensões apontadas por Mól (2010), em cooperação e reciprocidade, referentes à tendência dos servidores na cooperação das relações de trabalho, e Bispo (2006), colaboração mútua e disponibilidade a ajudar os colegas em resolver problemas no ambiente de trabalho.

Assim, a média desse fator realça existirem cooperação e compreensão no órgão, indispensáveis para propiciar um amistoso ambiente e um bom clima de trabalho.

No tocante a relacionamento e comunicação no ambiente de trabalho, Siqueira (2008, p. 29), descreve clima organizacional como o que pode ser determinado em relação aos diversos aspectos da organização. Entre estes, figuram estudos nesse tema, como comunicação e relacionamento no ambiente de trabalho.

Assim sendo, deve-se considerar tal conceito pela forma, positiva ou negativa, como os servidores são afetados pelos fatores internos ou externos à organização. Logo, tal dimensão obteve média atribuída pelos respondentes em 4,18, que deve ser considerada positiva, muito embora o desvio-padrão tenha oscilado entre 0,85 a 1,23 nas variáveis que compõem a dimensão, fato que demonstra maior dispersão. Portanto, pondera-se que tal valor é positivo no tocante ao clima organizacional, o que vem a confirmar estudos da autora.

A dimensão estilo e liderança tem média 4,16 na avaliação dos respondentes. Observa-se uma pontuação bem inferior aos demais fatores. Mesmo assim, deve ser considerada positiva dentro do clima organizacional. Portanto, merece destaque, em função do impacto desta para ALRN, tanto da perspectiva de observação organizacional quanto para o servidor, em razão do ponto de vista pessoal. Porém, com relação à avaliação das variáveis, a menor avaliação foi aquela relativa à autonomia com média 3,62.

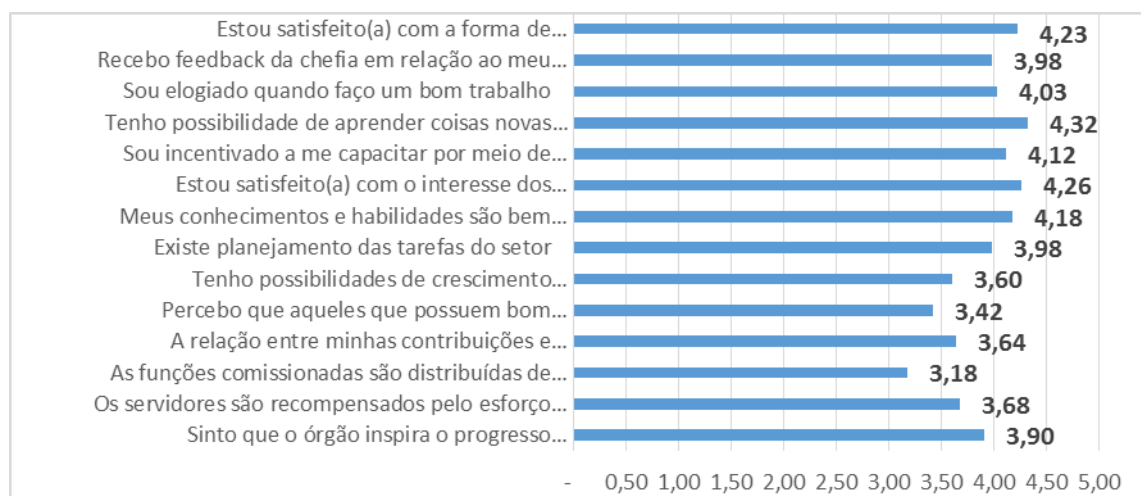
Com relação ao fator Desenvolvimento Profissional, essa dimensão comporta 14 variáveis que obteve média 3,89. Dessa forma, considerando-se as estatísticas descritivas dos itens já apresentados, essa dimensão conta com várias variáveis que obtiveram avaliação ruim dos respondentes, o que é um dos fatores impactantes para o diagnóstico do clima organizacional na ALRN. Deve-se atentar que a média 3,18 é bem inferior, considerando-se as demais, e que merece destaque por se referir à justiça na distribuição das funções comissionadas, o desvio-padrão 1,43 nas variáveis que compõem a dimensão, o que aponta alta dispersão dos dados, a mediana 3 assinala essa tendência.

Portanto, há uma má avaliação na percepção de parcela dos servidores com relação à justiça nessa variável, o que deve comprometer o clima em decorrência do grau de motivação desenhado por eles. Para Sbragia (1983), a motivação determina o grau de satisfação, aspirações, necessidades e expectativas dos indivíduos no ambiente de trabalho. Considerando

tais variáveis, os dados realçam sentimentos de responsabilidade, motivação, autoestima, justiça e reconhecimento dos servidores. Assim, tais elementos afetam o seu desempenho e, portanto, o clima organizacional. Nesse sentido, a média apontada para essa dimensão associa-se à intenção da pesquisa realizada por Saback (2011), no fator desenvolvimento profissional, pois, também foram mal avaliadas pelos servidores.

O Gráfico 7 demonstra as variáveis esmiuçadas alinhadas à Dimensão Desenvolvimento profissional obtidas na pesquisa de clima organizacional na ALRN.

Gráfico 7 – Média das Variáveis da Dimensão Desenvolvimento profissional



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A primeira variável dessa dimensão trata da relação sobre a forma de gerenciamento de conflitos, essa variável obteve média 4,23 por parte dos servidores, o que manifesta sua satisfação com essa forma de gestão, o que é positivo para o clima organizacional, muito embora, o desvio-padrão 1,00 indique certa difusão de dados. Nessa perspectiva, Mól (2010) se refere à variável conflitos, como aquela em que a percepção dos servidores identifica problemas no ambiente de trabalho, e a forma como deve solucioná-los. Portanto, a média conferida comprova a satisfação dos servidores com relação a essa variável, conforme demonstra o Quadro 11.

Em relação ao feedback, é aquela variável que consiste no retorno da informação, qual seja, positiva ou negativa, entre o servidor e seu chefe, sobre seu desempenho no trabalho. Portanto, torna-se importante para o colaborador, porque serve como norte na condução de suas atividades. Pois assim, se sente importante como parte da “engrenagem” de funcionamento do órgão e passa a se empenhar mais, e fazer-se relevante para a melhoria

sequente do próprio setor. A média dada pelos respondentes foi de 3,98, ficando abaixo de “concordo parcialmente”, e desvio-padrão 1,18, que indica certa heterogeneidade nas respostas, o que leva a crer que os servidores percebem certa indiferença da chefia em relação ao seu trabalho.

Quanto ao servidor receber elogio pelo seu trabalho, sabe-se que elogio contribui para elevar autoestima e assim, o indivíduo se sente valorizado e reconhecido profissionalmente. A média concedida pelos participantes da pesquisa foi de 4,03, considerada muito boa. O desvio-padrão de 1,19 demonstra dispersão dos dados. Nesse sentido, os servidores concordam, em parte, que são elogiados quando desempenham um bom trabalho.

Mól (2010) aponta que reconhecimento de mérito é um fator relevante para diagnosticar o clima organizacional, pois reflete o sentimento de valorização pelo esforço dispensado. Assim, de acordo com a pesquisa acerca dessa questão, a pontuação obtida tende a contribuir favoravelmente ao clima organizacional na ALRN.

Ressalva-se que a pesquisa realizada por Saback (2011), na Câmara Federal nessa variável, coaduna com esta realizada na ALRN, pois em seu universo pesquisado, 63,2% dos servidores reconhecem serem elogiados quando fazem um bom trabalho.

Sobre a possibilidade de aprender coisas novas, essa variável se relaciona diretamente com estudos empíricos de modelo adotado por Sbragia (1983), de clima organizacional, onde o fator Condições de Progresso – demonstra a importância com a de a organização oferecer a seus colaboradores, possibilidades de crescimento profissional. Com base nessa afirmação, fica evidente que os servidores da ALRN vislumbram a possibilidade de aprender algo inovador, tendo em vista ter recebido a maior média de 4,32 na Dimensão Desenvolvimento Profissional. Portanto, em face do dinamismo que a Casa Legislativa denota, essa variável se torna latente. Ou seja, a flexibilidade e disposição do servidor em executar novas tarefas.

A capacitação pode funcionar como motivação para o servidor, além de estimular o ambiente de trabalho, mediante a aglutinação de novos conhecimentos. Essa variável recebeu média 4,12, considerada muito boa, entre o escore (concordo parcial e/ou totalmente). Assim, afere-se como favorável ao clima, tendo em vista a política permanente de programas de aperfeiçoamento e capacitação profissional, proporcionado pela ALRN por meio da Escola Legislativa, que oferta cursos para os servidores da Casa, incluindo cursos de extensão, capacitação profissional, graduação e pós-graduação *lato e stricto sensu*, seja em parceria com instituições de ensino como UFRN ou, com contratação de corpo docente.

Nesse sentido, a Escola da Assembleia se destaca na oferta de cursos no decorrer dos anos, o que se tornou uma prática reiterada, introduzida na Cultura Organizacional. Nesse

sentido, Bispo (2006) afirma que Cultura Organizacional expõe os valores organizacionais como, cooperação, satisfação, poder e, além disso, as práticas organizacionais de relacionamento, recompensa e treinamento. Portanto, essa variável impacta de forma positiva o clima na ALRN, conforme aponta o quadro 10, gráfico 3 sobre a escolaridade dos servidores.

Com referência à percepção de que os superiores manifestam interesse pelo trabalho do servidor, essa variável obteve média de 4,26, o que indica que, em parte, os servidores estão satisfeitos com a valorização do servidor pela chefia, conforme indica o Gráfico 7. Já o desvio padrão de 1,11, aponta certa dispersão dos respondentes, o que demonstra uma média bem dispersa dos dados.

Em se tratando da variável sobre conhecimentos e habilidades, Bispo (2006, p. 2) considera favorável ao clima organizacional a alta retenção de talentos, ou seja, que estes sejam bem administrados de acordo com suas habilidades e competências, para traduzirem melhores resultados para a organização. Considerando a pluralidade de perfil e formações técnicas dos servidores da ALRN, o quesito competências merece destaque. Com média em 4,18, essa variável indica uma boa concordância pelos servidores em relação ao aproveitamento de suas habilidades e competência pela chefia. O desvio-padrão em 1,03 apresenta certa dispersão e, portanto, merece atenção.

O ato de planejar traduz pensar no futuro, ter clareza nos objetivos e desenhar meios para atingi-los. Essa questão indagou saber se, na percepção dos servidores, existe planejamento das tarefas nos setores da ALRN. Como resultado, essa variável recebeu média 3,98, que indica baixo planejamento, com desvio-padrão 1,14 sugere atenção por haver difusão na opinião dos respondentes. Portanto, tais pontuações indicam que essa variável de planejamento merece atenção na relação da instituição e servidores, pois tem uma pontuação desfavorável. Cabe ressaltar que, desde 2016, a ALRN vem desenvolvendo um planejamento estratégico para as atividades administrativas da Casa Legislativa, assim tentando trabalhar a cultura do planejamento, fato que pode melhorar essa percepção ao médio prazo.

Sobre a possibilidade de crescimento no órgão, na pesquisa os respondentes assinalam para uma média de 3,60, que é considerada muito baixa, ainda associada a um desvio-padrão de 1,22, revelando alta dispersão de dados, o que indica divergência de opinião nessa variável. Assim, depreende-se que os servidores tendem a encarar como frágeis as possibilidades de crescimento profissional na ALRN, o que é negativo ao clima. Essa constatação pode ser confrontada quando verificada a assimetria no quantitativo de servidores efetivos e não

efetivos, o que já aponta que este último tem número superior de presença e ocupação de cargos na Casa Legislativa em estudo.

Nota-se que a opinião dos respondentes demonstra certa neutralidade a respeito, o que denota desânimo em responder a questão ou um estado de conformação, considerando particularmente que essa variável tem relevante impacto na motivação do servidor.

Portanto, tal fato pode colaborar negativamente para o clima organizacional, ao passo que os servidores percebam que o seu desempenho no trabalho não é valorizado. Sbragia (1983) aponta fatores/indicadores sobre condições de progresso, por considerar importante a organização oferecer a seus colaboradores possibilidades de crescer profissionalmente.

Sobre a variável que visa analisar a valorização dos servidores por meio da meritocracia na sua ascensão funcional, os respondentes aplicaram média 3,42, por não concordarem que, embora demonstrem um bom desempenho no trabalho, não vislumbrem progredir na carreira funcional. Essa constatação reforça ainda a visão anterior quanto à pontuação baixa para a visão de crescimento na Casa Legislativa. Tal média deve ser considerada negativa para o clima organizacional, e por essa razão, tal resultado origina reflexões quanto à estipulação dos critérios utilizados, de modo claro e justo para que o servidor possa ocupar cargos e ascender em sua carreira de forma meritocrática. Tal questão confirma estudos de Mól (2010) sobre a variável “Reconhecimento de mérito”, que reflete o sentimento de valorização ao servidor, pelo esforço dispensado, em relação à percepção dos critérios de avaliar seu desempenho.

A variável sobre a relação entre minhas contribuições e recompensas é justa, em comparação às contribuições e recompensas dos outros. Estudos realizados por Litwin e Stringer (1968), Kolb et al. (1986) e Sbragia (1983) revelam fatores/indicadores que tratam de Motivação (recompensa, promoção, remuneração e justiça). Essa questão traduz a ideia da equidade, onde os servidores dão conta de suas próprias contribuições e as avaliam com aquelas que a outros indivíduos concedem à instituição; do mesmo modo, confronta as recompensas que percebe com aquelas ganhas por outras pessoas.

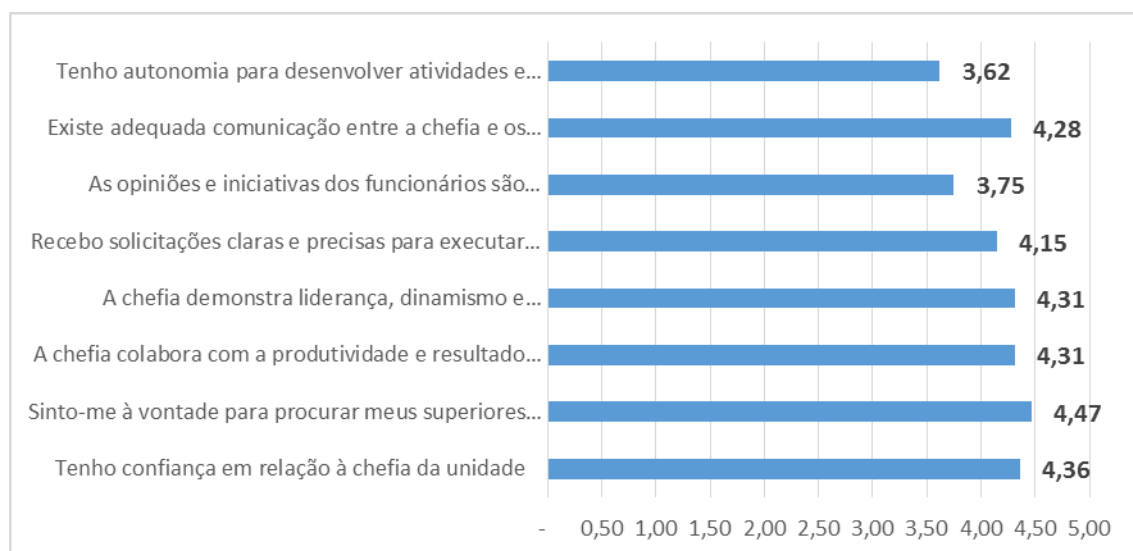
Dessa forma, deve haver uma simetria entre contribuições *versus* recompensas, de modo que os servidores tenham um sentimento de justiça e satisfação. Porém, por essa variável ter sido pontuada com média 3,64, deve ser considerada baixa, e, estando com desvio-padrão 1,24, tem-se como alta a dispersão de dados. Portanto, tais resultados denotam um clima organizacional desfavorável acerca de tais variáveis, o que carece de atenção e também de maior reflexão dos respondentes, quanto a suas recompensas não só no contexto da Casa Legislativa, mas de modo amplo no contexto da Administração Pública.

A respeito da variável sobre a distribuição das funções comissionadas de forma justa, essa questão obteve a menor média em 3,18, se comparada às médias atribuídas às demais variáveis, portanto, este é o resultado menos satisfatório no que se refere ao clima organizacional na ALRN, pois os respondentes identificam injustiça na distribuição das funções comissionadas. Quanto ao desvio-padrão 1,43, é considerado o mais alto, o que depende um elevado nível de dispersão dos dados, pois configura heterogeneidade nas respostas.

Um fato que também chama atenção é mediana 3, inferior a todas as outras, o que resume a tendência central dos dados. Assim sendo, essa constatação apenas reforça a discrepância da presença de efetivos e não efetivos na ALRN e suas ocupações de cargos na Casa Legislativa. Deve-se refletir acerca desses resultados, dado que a percepção de justiça é importante para a motivação e engajamento dos servidores.

Nesse sentido, Sbragia (1983), aponta o fator Justiça predominante, no qual deve prevalecer como preceitos de decisão; primeiro, as habilidades e desempenhos, para depois considerar os aspectos políticos e pessoais. Assim sendo, deve-se considerar o fator meritocracia como preceito para ocupação de cargos na administração pública.

Gráfico 8 – Média das Variáveis da Dimensão Estilo de liderança



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Já observando a dimensão estilo e liderança apresentada no Gráfico 8, composta por oito variáveis, entre as quais a primeira trata da percepção da autonomia, a qual obteve a menor média em 3,62. É sabido que autonomia funcional diz respeito às possibilidades que o

servidor tem em inovar quanto ao teor do trabalho e na execução de suas atividades, e respeito mútuo entre chefia *versus* funcionário (MÓL, 2010). Portanto, sobre a média 3,62, implica certa submissão por parte dos servidores em relação à chefia, pois demonstra o quanto os servidores estão desconfortáveis na centralização de processo decisório referente às atividades administrativas da ALRN.

Ainda com desvio-padrão de 1,18 considerado alto, implica desconcentração dos dados pela heterogeneidade nas respostas. Portanto, é importante destacar que a variável autonomia carece de atenção, por ser uma das bases do esteio gerencial na administração pública. Assim, é pelo campo da autonomia dos servidores que se vincula sua responsabilidade – “é preciso combinar confiança com controle, dar mais autonomia ao gestor público, e fazê-lo mais responsabilizado por seus atos” (BRESSER PEREIRA, 2005, p. 12).

No que se refere à liderança, dinamismo e proatividade da chefia em relação às atividades do setor, é sabido que a chefia tem relevante papel no desenvolvimento e condução da equipe, pois, é quem aponta o caminho a ser seguido. A essa variável foi concedida média 4,31, considerada satisfatória e, portanto, positiva para o clima organizacional, pois os servidores presumem que a chefia tem liderança, dinamismo e proatividade inerentes às atividades do órgão. Sobre essa variável, Kolb (1986) enfatiza o ânimo dos indivíduos de uma organização em marchar na direção apontada pela liderança.

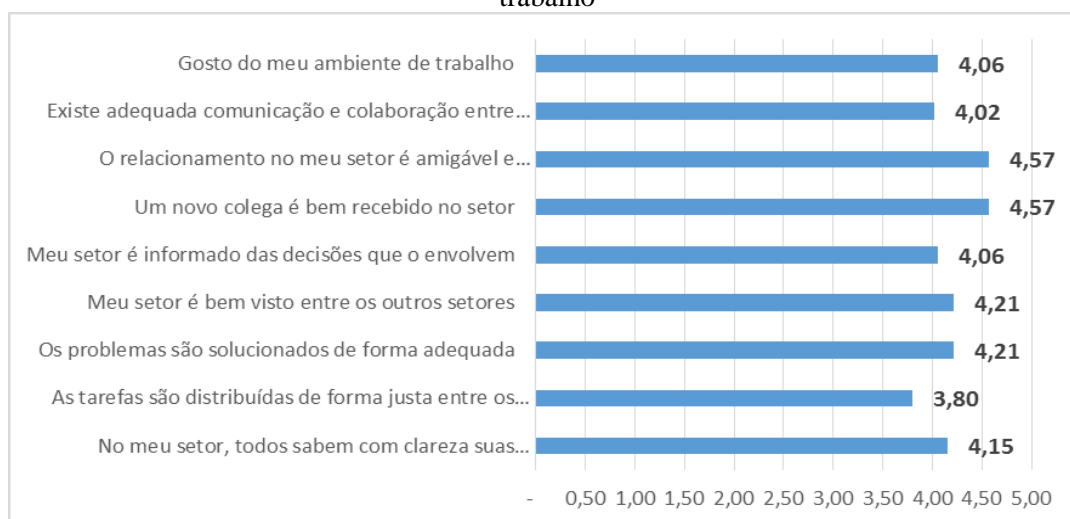
A variável referente à facilidade que os servidores têm para tratar de suas necessidades com a chefia foi a melhor avaliada, com média pontuada em 4,47. Assim, denota que eles concordam totalmente e, portanto, se sentem à vontade para procurar seus superiores sempre que precisam. Nesse sentido, deve-se considerar que a variável é condizente com a consideração humana, pois analisa a percepção do quanto a instituição olha seus servidores como pessoas e não como números. Com desvio-padrão em 0,99, o mais baixo em relação às demais variáveis, revela pouca dispersão, e assim, homogeneidade dos dados, que deve ser propício para o clima organizacional.

Com referência a valorar as opiniões e iniciativas dos funcionários pelos superiores, a pesquisa confirmou média de 3,75, que deve ser avaliada baixa, e, portanto, revela que os respondentes se sentem alheios na participação das decisões, por perceberem que suas ideias e opiniões não são ouvidas, e assim, consideradas sem importância, de modo que reforça constatação anterior que conduz a uma percepção centralizada do processo decisório na percepção dos respondentes, e logo baixa autonomia. O desvio-padrão 1,15 denota alta dispersão dos dados quanto a valorar as opiniões e iniciativas dos funcionários pelos superiores. Dessa forma, tais resultados carecem de atenção, não somente relativa à

valorização do servidor, mas também ao aperfeiçoamento dos processos de trabalho existentes, com foco na eficiência.

Sobre a confiança depositada na chefia pelos colaboradores, tem-se que o chefe é aquele que aponta o caminho a ser seguido pela equipe e a segurança disposta nele é fundamental para que seja prestigiado como tal. Essa variável vincula-se ao fator cooperação e reciprocidade no ambiente de trabalho, pois induz a percepção dos servidores relacionada à cooperação e confiança na equipe (MÓL, 2010). A média atribuída pelos servidores foi 4,36, que julgam confiar parcialmente na chefia, deve ser considerada como favorável ao clima. Com desvio-padrão 1,10, vê-se que há certa dispersão nos dados.

Gráfico 9 – Média das Variáveis da Dimensão Relacionamento e comunicação no ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A dimensão “Relacionamento e comunicação no ambiente de trabalho”, Gráfico 9, é constituída por nove variáveis, e estas obtiveram pontuações oscilando entre 3,80 a 4,57 pelos respondentes, o que deve ser julgada como satisfatória, em razão da média da dimensão ser de 4,18, abarcando o quesito concordo parcialmente. Portanto, esta dimensão tem relevância no ambiente interno da ALRN, pelo fato dos setores estarem associados à dinâmica da Casa, onde a comunicação é fundamental para efetividade das informações.

No tocante às variáveis “O relacionamento no meu setor é amigável e respeitoso” e “Um novo colega é bem recebido no setor”, ambas obtiveram pontuação média em 4,57, foram as mais bem avaliadas dentre as demais nesta dimensão. Assim sendo, o bom relacionamento interpessoal é confirmado no Gráfico 9, o qual assevera uma boa relação de amizade, confiança e integração da equipe. Fator imprescindível para manutenção da

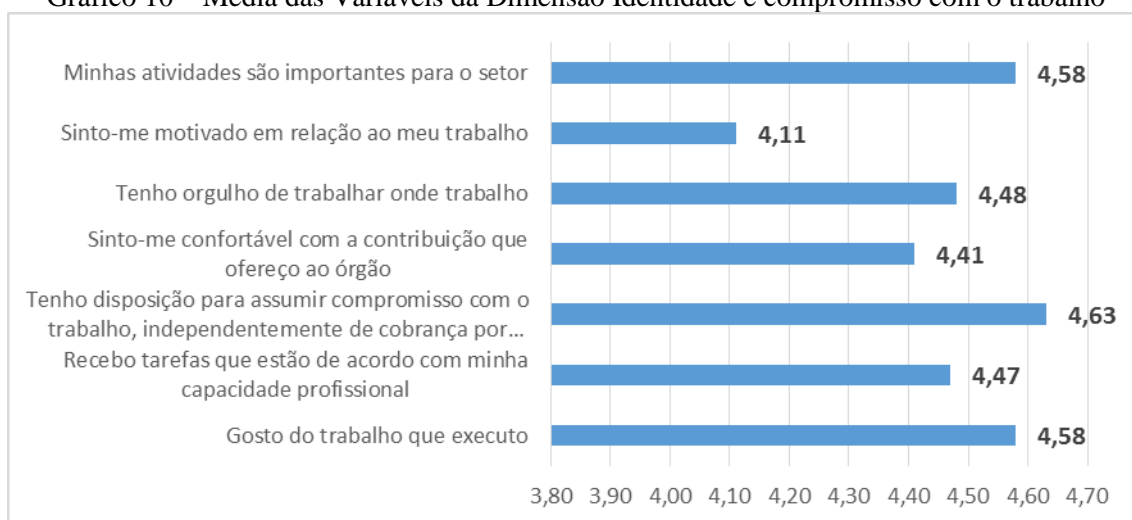
harmonia na convivência entre os servidores, num ambiente caracterizado pela pluralidade de ideias. Muito embora a variável referente à justiça na distribuição das tarefas tenha sido mal avaliada, com 3,80, deve-se considerar que oito variáveis foram bem pontuadas, o que confirma o clima favorável na ALRN. Quanto ao desvio-padrão dessas, foi de 0,87 e 0,90, respectivamente, o que denota baixa dispersão dos dados e boa homogeneidade nas respostas.

Com relação à análise sobre o setor ser informado de decisões que o envolvem, os respondentes concederam nota 4,06, vista como boa. Percebe-se que reconhecem haver essa comunicação, que é fundamental para igualar o conhecimento a todos envolvidos no setor. Sobre existir adequada comunicação e colaboração entre as diferentes áreas de trabalho envolvidas, essa variável foi bem avaliada com nota 4,02, muito embora o desvio-padrão de média 1,04 denote certa dispersão nas respostas. No geral, os servidores avaliaram satisfatoriamente esses quesitos.

Sobre a importância dada ao setor por outros setores e quanto às soluções dos problemas de forma adequada, ambas foram bem avaliadas com média 4,21, estando no patamar do quesito concordo parcialmente. Porém, merece destaque a variável que trata da justiça na forma em que são distribuídas as tarefas, pois esta teve média 3,80, significativamente inferior às demais. Dito isto, esta variável carece de atenção por retratar o sentimento de justiça, que deve afetar as relações de trabalho entre subordinados e a chefia. Portanto, a avaliação apontada nessa variável, diverge da atribuída a mesma variável quanto à dimensão relacionamento e comunicação na pesquisa da Câmara Federal de Saback (2011).

O Gráfico 10 trata das questões referentes à dimensão identidade e ao compromisso do servidor em relação ao trabalho, o que afeta expressamente seu desempenho na ALRN.

Gráfico 10 – Média das Variáveis da Dimensão Identidade e compromisso com o trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Com média atribuída pelos servidores de 4,47, constata-se que a Dimensão Identidade e compromisso com o trabalho é a mais bem avaliada dentre as demais desta pesquisa, portanto, de impacto positivo para o valor global do clima organizacional na instituição. No geral, a média dessas sete variáveis que compõem a dimensão receberam notas muito boas, consagrando-se no patamar de mediana 5, que resume a tendência central dos respondentes.

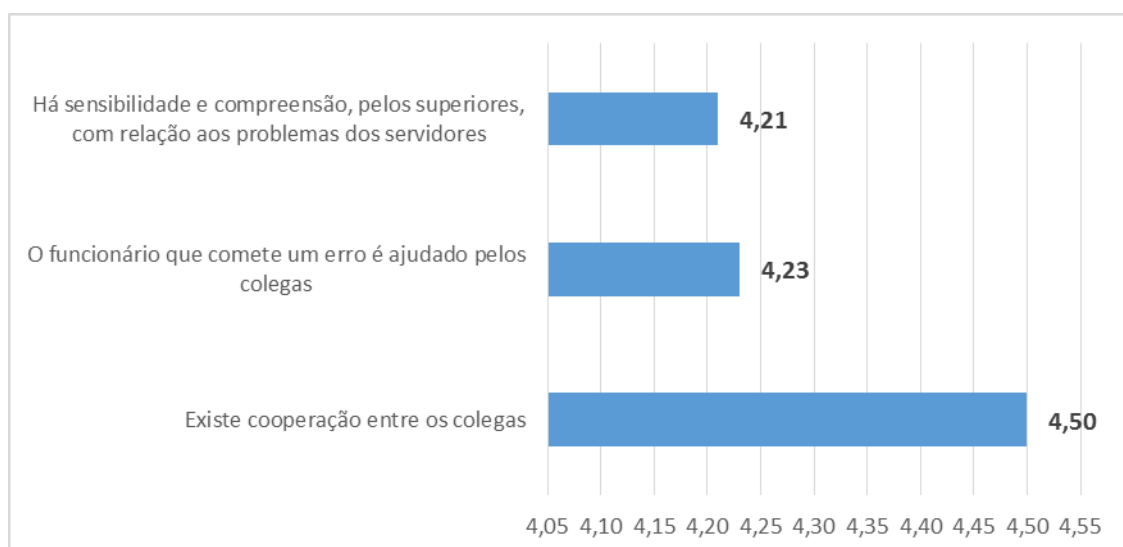
É relevante destacar que a variável que se refere à disposição do servidor em assumir compromisso com o trabalho, independentemente de cobrança pela chefia, obteve média 4,63, sendo a mais alta pontuação, em relação às demais variáveis das dimensões. Essa variável traduz o indicador responsabilidade, utilizado no modelo de Litwin e Stringer (1968), que considera fundamental a autonomia para tomadas de decisões e desenvoltura de suas atividades. A média desvio-padrão de 0,82 é considerada pequena, o que confluí para certa unidade dos dados.

A respeito das variáveis sobre o servidor receber tarefas conforme sua capacidade profissional e, sentir-se confortável com a contribuição oferecida ao órgão, ambas receberam notas 4,47 e 4,41, respectivamente, consideradas como muito boas, na escala de “concordo parcial e/ou totalmente”. Dessa forma, confirma-se que as tarefas são determinadas conforme as competências do servidor e, que se sente confortável com sua contribuição ao órgão. O desvio-padrão apontado em 0,88 e 0,94 nessa ordem demonstra baixa dispersão de dados, conferindo boa convergência nas respostas.

Referente às variáveis que o servidor se orgulha de trabalhar onde trabalha e, sentir-se motivado em relação ao seu trabalho, as médias indicadas 4,48 e 4,11 foram muito boas no patamar de “concordo total e/ou parcialmente”. O desvio-padrão 0,96 e 1,09 sucessivamente mostra baixa e média difusão nas respostas. Ademais, deve-se levar em conta que a identificação e a motivação do servidor com o órgão propiciam condições favoráveis ao clima.

Quanto à variável sobre o servidor gostar do trabalho que executa, diz respeito às suas competências para execução do trabalho, assim como o servidor estar motivado para desenvolver suas habilidades. Vale ressaltar que a variável que trata da importância das atividades executadas pelo servidor para o setor, obteve a média 4,58, igualmente à anterior. O desvio-padrão da primeira foi 0,88 e a segunda 0,78, ambas consideradas pequenas, com pouca dispersão de dados, o que configura boa homogeneidade nas respostas. Portanto, devem ser avaliadas como positivas para o clima. É importante que a instituição procure detectar tais servidores, de modo que possa potencializar esses talentos e revertê-los em benefício para a instituição.

Gráfico 11 – Média das Variáveis da Dimensão Cooperação e Sensibilidade no ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A dimensão Cooperação e sensibilidade no ambiente de trabalho, apresentada no Gráfico 11, constitui-se por três variáveis, com média 4,31, aponta que há cooperação, compreensão e tolerância no local de trabalho, o que são fundamentais para que se conserve um cordial ambiente de trabalho e, que favorece o clima organizacional.

No tocante à variável sobre cooperação entre os colegas, foi avaliada com média 4,50, considerada muito boa, próxima do patamar “concordo totalmente” com desvio-padrão de 0,89, que expressa baixa dispersão e boa confluência dos dados. Quanto às demais sobre sensibilidade e compreensão, pelos superiores, com relação aos problemas dos servidores e, funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas, ambas com média 4,21 e 4,23, respectivamente, se mantêm no escore “concordo parcialmente”, o desvio-padrão 1,06 e 0,99 demonstra média e baixa dispersão dos dados, respectivamente. Portanto, depreende-se como favoráveis ao clima as avaliações indicadas pelos respondentes a essa dimensão.

Analisando os resultados proporcionados pela pesquisa de clima organizacional no âmbito da ALRN, a partir da percepção dos servidores em geral, deve-se considerar que há certo equilíbrio nas respostas como favorável à instituição. Muito embora a dimensão desenvolvimento profissional tenha recebido nota 3,89 e seja a mais extensa das dimensões com 14 variáveis, sua pontuação ficou aproximada do patamar “concordo parcialmente”. Portanto, carece de atenção pelas chefias, pelo fato de que tal dimensão assinala o maior impacto para diagnosticar o clima organizacional na ALRN e poder planejar suas ações, a fim

de promover uma boa gestão de pessoas e do clima em que estão inseridos, assim como deve ter um extrato de relações sequenciais apresentadas nos dados, conforme o Quadro 11.

Quadro 11 – Síntese da Estatística Descritiva aplicada às Dimensões e Variáveis

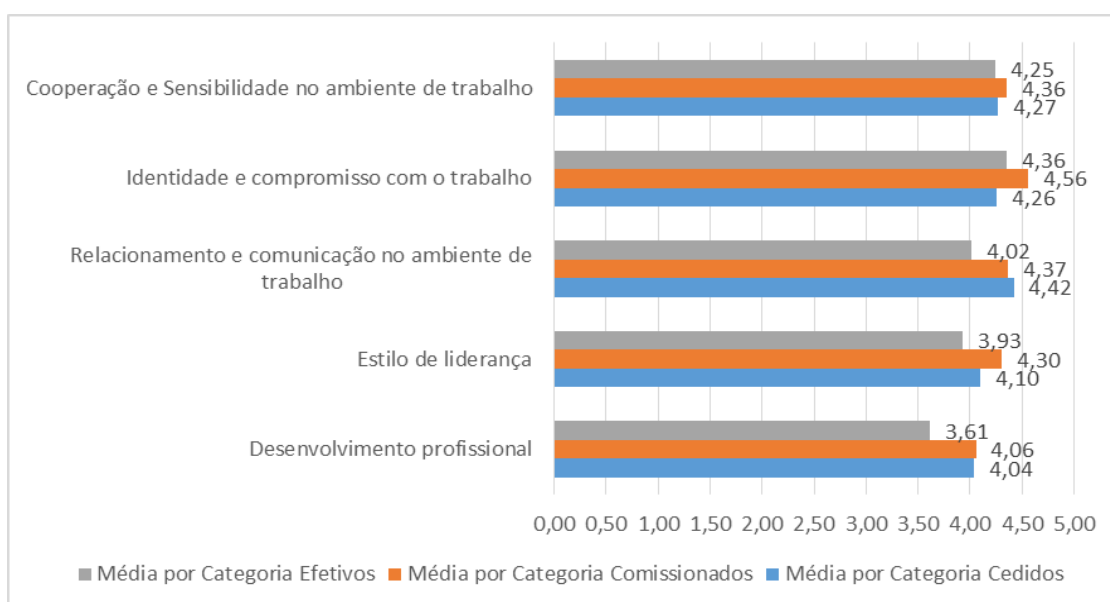
Dimensões	Variáveis	Médias de Pontos	Desvio-padrão	Variância	Mediana	Média por Categoria
Desenvolvimento profissional	Sinto que o órgão inspira o progresso profissional do servidor	3,90	1,22	1,48	4	3,89
	Os servidores são recompensados pelo esforço e dedicação que dispensam ao órgão	3,68	1,25	1,56	4	
	As funções comissionadas são distribuídas de forma justa	3,18	1,43	2,05	3	
	A relação entre minhas contribuições e recompensas é justa, em comparação às contribuições e recompensas dos outros	3,64	1,24	1,53	4	
	Percebo que aqueles que possuem bom desempenho no trabalho progridem na carreira	3,42	1,31	1,72	4	
	Tenho possibilidades de crescimento profissional no órgão	3,60	1,22	1,49	4	
	Existe planejamento das tarefas do setor	3,98	1,14	1,29	4	
	Meus conhecimentos e habilidades são bem aproveitados no órgão	4,18	1,03	1,06	4	
	Estou satisfeito(a) com o interesse dos superiores pelo meu serviço	4,26	1,11	1,23	5	
	Sou incentivado a me capacitar por meio de cursos, treinamentos etc.	4,12	1,12	1,26	4	
	Tenho possibilidade de aprender coisas novas no setor	4,32	0,99	0,99	5	
	Sou elogiado quando faço um bom trabalho	4,03	1,19	1,41	4	
	Recebo feedback da chefia em relação ao meu trabalho	3,98	1,18	1,38	4	
	Estou satisfeito(a) com a forma de gerenciamento de conflitos em meu setor de trabalho	4,23	1,00	1,00	5	
Estilo de liderança	Tenho confiança em relação à chefia da unidade	4,36	1,10	1,22	5	4,16
	Sinto-me à vontade para procurar meus superiores sempre que preciso	4,47	0,99	0,97	5	
	A chefia colabora com a produtividade e resultado do trabalho em equipe	4,31	1,08	1,16	5	
	A chefia demonstra liderança, dinamismo e proatividade em relação às atividades do setor	4,31	1,06	1,12	5	

	Recebo solicitações claras e precisas para executar tarefas	4,15	1,03	1,06	4	
	As opiniões e iniciativas dos funcionários são valorizadas no órgão	3,75	1,15	1,32	4	
	Existe adequada comunicação entre a chefia e os servidores do setor	4,28	1,05	1,10	5	
	Tenho autonomia para desenvolver atividades e tomar decisões	3,62	1,18	1,40	4	
Relacionamento e comunicação no ambiente de trabalho	No meu setor, todos sabem com clareza suas respectivas atribuições	4,15	1,13	1,29	5	4,18
	As tarefas são distribuídas de forma justa entre os servidores	3,80	1,23	1,52	4	
	Os problemas são solucionados de forma adequada	4,21	0,99	0,97	4	
	Meu setor é bem visto entre os outros setores	4,21	0,97	0,95	4	
	Meu setor é informado das decisões que o envolvem	4,06	1,11	1,23	4	
	Um novo colega é bem recebido no setor	4,57	0,90	0,82	5	
	O relacionamento no meu setor é amigável e respeitoso	4,57	0,87	0,76	5	
	Existe adequada comunicação e colaboração entre as diferentes áreas de trabalho envolvidas	4,02	1,04	1,09	4	
	Gosto do meu ambiente de trabalho	4,06	0,85	0,72	5	
Identidade e compromisso com o trabalho	Gosto do trabalho que executo	4,58	0,88	0,77	5	4,47
	Recebo tarefas que estão de acordo com minha capacidade profissional	4,47	0,88	0,77	5	
	Tenho disposição para assumir compromisso com o trabalho, independentemente de cobrança por parte da chefia	4,63	0,82	0,68	5	
	Sinto-me confortável com a contribuição que ofereço ao órgão	4,41	0,94	0,89	5	
	Tenho orgulho de trabalhar onde trabalho	4,48	0,96	0,91	5	
	Sinto-me motivado em relação ao meu trabalho	4,11	1,09	1,20	4	
	Minhas atividades são importantes para o setor	4,58	0,78	0,61	5	
Cooperação e Sensibilidade no ambiente de trabalho	Existe cooperação entre os colegas	4,50	0,89	0,90	5	4,31
	O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas	4,23	0,99	0,99	5	
	Há sensibilidade e compreensão, pelos superiores, com relação aos problemas dos servidores	4,21	1,06	1,13	5	

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A partir do Gráfico 12, são apresentados dados apontados com referência às dimensões e respectivas variáveis, desta feita, por vínculo empregatício dos servidores, quais sejam: efetivos, comissionados e cedidos, a fim de verificar se há discrepâncias entre os respondentes quanto à percepção das dimensões do clima organizacional, de acordo com o tipo de vínculo. Assim sendo, respondem às questões estabelecidas no terceiro dos objetivos específicos, a saber: estabelecer as relações entre as dimensões, que na percepção dos servidores da ALRN, afetam o clima organizacional na ALRN.

Gráfico 12 – Média por Dimensão de Análise de acordo com o tipo de vínculo com a ALRN



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

De modo geral, pondera-se que os respondentes com vínculo efetivo apresentam tendências de pontuação menores em todas dimensões, se comparada aos outros vínculos de trabalho. No caminho inverso, os comissionados tendem a gerar uma visão com maior pontuação nas dimensões em comparação aos outros vínculos.

Com referência à média das variáveis inerentes à dimensão desenvolvimento profissional, os servidores efetivos avaliaram o conjunto dos quesitos em 3,61, os cedidos em 4,04 e os comissionados atribuíram média 4,06. Com relação ao desvio-padrão por variável, os respondentes efetivos apontaram média 1,39 à possibilidade de progressão profissional, portanto, considerada bastante alta na dispersão dos dados, o que caracteriza disseminação de opiniões. Já os cedidos indicaram desvio-padrão em 1,52 para a questão relativa à progressão no trabalho por desempenho e os comissionados 1,27 à variável sobre justiça na distribuição das funções comissionadas.

Assim, apuradas as notas quanto às dimensões e suas variáveis, observa-se que há um distanciamento das médias dirigidas pelos servidores efetivos em relação aos demais vínculos. Pondera-se que em razão do tempo de atuação no órgão ser superior a outros vínculos, estes percebem como negativa a possibilidade de desenvolver-se profissionalmente, fato que deve afetar desfavoravelmente o clima organizacional, ou também pela visão da discrepância entre ocupação de cargos entre efetivos e comissionados. Assim, são fatos que merecem maior aprofundamento.

Nesse sentido, Mól (2010) aponta que a falta de perspectivas atesta ausência de oportunidades de crescimento e desmotivação. Portanto, tal dimensão carece de atenção por parte da chefia em relação aos efetivos, visto que essa categoria é permanente no órgão e que a desmotivação deve acometer negativamente os resultados de seu desempenho no trabalho.

Porém, deve-se ressaltar que a variável sobre a possibilidade de aprender coisas novas no setor, teve nota 4,32, muito boa, além disso, o menor desvio-padrão em 0,99 que indica baixa dispersão de dados, e, por fim, mediana 5, o que resume a tendência convergente das respostas. Portanto, a exemplo da pesquisa realizada por Saback (2011) na Câmara dos deputados, tal variável, também, foi bem avaliada pelos respondentes, o que significa oportunidades em desenvolver-se profissionalmente e isso é favorável ao clima.

A dimensão Identidade e compromisso com o trabalho foi a mais bem avaliada pelos servidores em geral, em virtude de ter recebido a maior pontuação; efetivos 4,26, cedidos 4,36 e comissionados 4,56. Assim, composta por 7 variáveis, obteve o mais baixo desvio-padrão em 0,78 e com média 4,47. Considera-se que esse fator afeta positivamente o clima organizacional na ALRN, visto que, em regra, as variáveis receberam médias muito boas. Perante tais resultados, supõe-se haver habilidade para dirigir a disposição dos servidores em favor da instituição, considerando as necessidades e competências.

No tocante às dimensões estilo e liderança, relacionamento e comunicação no ambiente de trabalho e, cooperação e sensibilidade no ambiente de trabalho, foram bem avaliadas pelos servidores, tendo em vista a pontuação similar conferida a estas, considerando que a soma de tais dimensões comporta 20 variáveis. A partir do próximo item serão exploradas as dimensões e respectivas variáveis de acordo com o vínculo dos respondentes de forma esmiuçada.

4.3. ANÁLISE DAS DIMENSÕES E VARIÁVEIS DE ACORDO COM O VÍNCULO COM A ALRN

A partir dos vínculos com a ALRN por parte dos respondentes (APÊNCIDE A), foi realizada a análise para verificar se há disparidade de acordo com este parâmetro. Iniciou-se com a dimensão Desenvolvimento Profissional que trata do conjunto de 14 variáveis concernentes que deve indicar expressivo impacto para o diagnóstico do clima organizacional na ALRN.

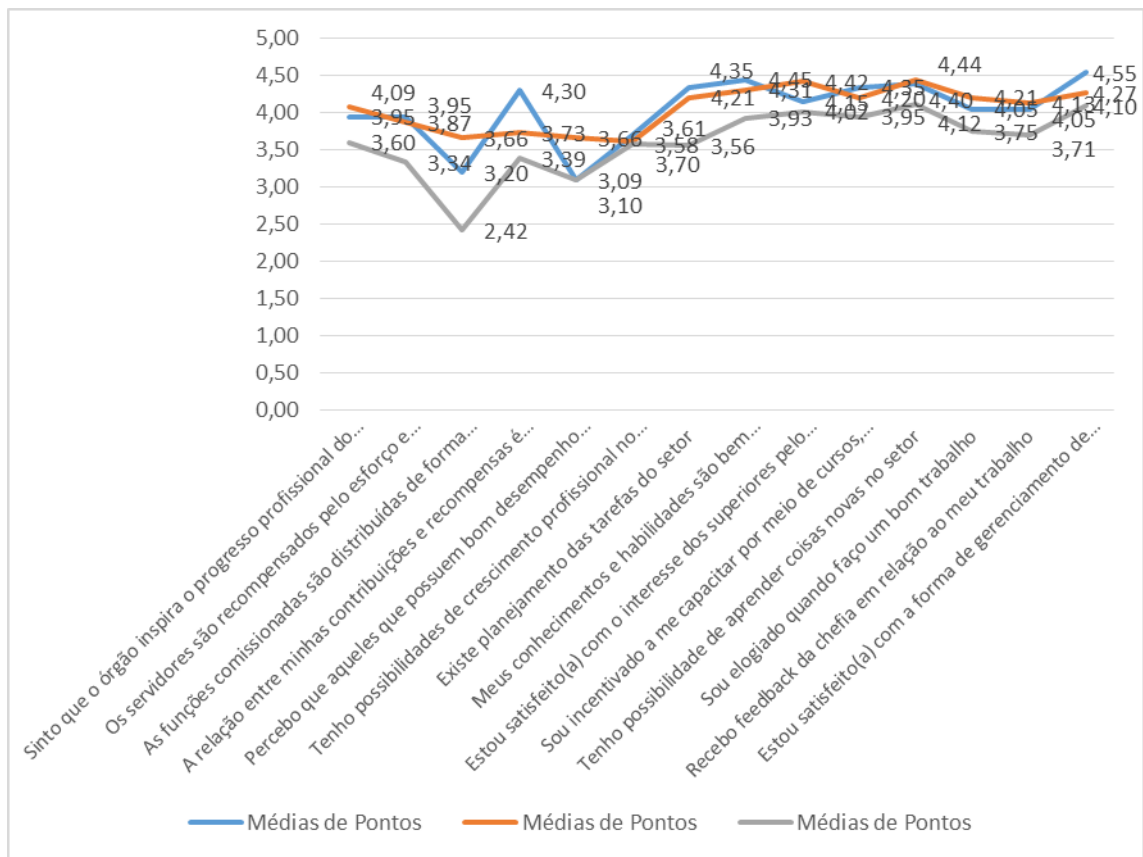
Com respeito à possibilidade de crescimento profissional e da valorização do servidor pela instituição (Sinto que o órgão inspira o progresso profissional do servidor), a nota atribuída nesse quesito pelos servidores cedidos foi 3,95, o que denota pouca oportunidade de ascensão no órgão. Os comissionados avaliaram em 4,09, portanto, percebem chance em se promover profissionalmente. Porém, os efetivos deram nota menor em 3,60 considerada baixa, o que leva a crer pouca probabilidade de progresso profissional na ALRN.

Nesse sentido, Sbragia (1983), afirma que a motivação determina o grau de satisfação, aspirações, necessidades e expectativas dos indivíduos no ambiente de trabalho. Portanto, denota que condições de progresso se alinham ao crescimento profissional, assim, a nota apontada pelos efetivos vem a confirmar essa falta de perspectiva.

Com relação ao desvio-padrão, responderam, os cedidos com nota 0,89, que revela boa convergência dos dados, os comissionados 1,09, indica média dispersão nas respostas e os efetivos 1,39, que deve ser considerada alta abstração dos dados. Portanto, presume-se que, pelo fato de a investidura nos cargos de chefia ser por grande parte dos servidores comissionados, isto já lhe proporcione a sensação de avanço profissional, o que difere dos demais vínculos.

Quanto à percepção dos servidores se são recompensados pelo esforço e dedicação que dispensam ao órgão, reforça-se que Litwin e Stinger (1968) em seu modelo para estudo de clima organizacional, utilizaram-se do questionário baseado em nove fatores/indicadores, e um deles que nessa variável se aplica é o de recompensa. Ou seja, ser recompensado pelo resultado do trabalho bem realizado, traduz-se em sentimento de justiça.

Gráfico 13 – Média das Variáveis da Dimensão Desenvolvimento profissional de acordo com o tipo de Vínculo com a ALRN



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Sabe-se que no serviço público há restrições com relação a recompensar o servidor, uma vez que, aquele que tenha um excelente desempenho não possa ser agraciado, a não ser que esteja previsto em lei. Contudo, é importante realçar que há outras formas de recompensas, como, promoções, elogios e reconhecimento em geral pela cooperação que o servidor oferta à instituição.

Assim, deve-se considerar a recompensa como forma fundamental para instigar a motivação dos servidores. Nesse quesito os respondentes cedidos deram nota 3,95, os comissionados 3,87 e os efetivos avaliaram em 3,34. No geral, observa-se que estes não percebem o sentimento de justiça sobre seus esforços oferecidos à ALRN, visto que tais pontuações são inferiores à escala em “concordo parcialmente”, aproximando-se da neutralidade. Portanto, traduz-se como desfavorável ao clima.

Verificando a percepção se as funções comissionadas são distribuídas de forma justa, essa variável foi a que obteve menor pontuação na pesquisa, indicando resultados

insatisfatórios ao clima organizacional da ALRN, recebeu médias 3,20; 3,66 e 2,42 atribuídas pelos servidores cedidos, comissionados e efetivos, respectivamente. O desvio-padrão em 1,36 cedidos, comissionados 1,27 e efetivos 1,36 demonstra alta desconcentração nas respostas, considerando as médias indicadas. Nessa perspectiva um clima é percebido como insatisfatório, pela alta rotatividade de pessoas, pelo baixo desempenho dos funcionários, conflitos e, além disso, quando é considerado um ambiente ruim para se trabalhar (BISPO 2006).

Assim sendo, em decorrência da má avaliação, constata-se, que os respondentes identificam injustiça na distribuição das funções comissionadas. Além disso, deve-se destacar a nota dada pelos efetivos em, 2,42 no patamar do “discordo parcialmente”, que carece de atenção pelo fato de estes pertencerem ao vínculo permanente.

Dessa forma, deve-se atentar para esses resultados, em razão de essa percepção de justiça ser fundamental para a motivação e compromisso dos servidores com a instituição. Igualmente, tal variável também recebeu média desfavorável ao clima organizacional na câmara dos deputados, conforme pesquisa realizada por Saback (2011).

Essa questão tem certa semelhança com a anterior, pois trata da justiça na relação entre as contribuições e recompensas auferidas pelos servidores, em comparação com as ofertadas aos outros. Assim, destacam-se os termos justiça e equidade e, as compara com as contribuições que outros servidores disponibilizam à instituição. A essa variável, os servidores cedidos concederam nota 4,30, muito boa, portanto satisfatória, por perceberem que são recompensados pelo seu trabalho, igualmente aos outros.

Com relação às notas 3,73 e 3,39, avaliadas pelos comissionados e efetivos, respectivamente, no tocante à justiça em comparação do que é proporcionado aos servidores em geral pelo seu trabalho, esses últimos se mantiveram no patamar da neutralidade, o que demonstra desencantamento, frustração e ausência do sentimento de justiça e satisfação. Portanto, conclui-se como desfavorável ao clima organizacional.

Essa variável busca analisar se a progressão na carreira dos servidores tem relação com o seu bom desempenho no trabalho. Ou seja, avaliar a percepção dos servidores sobre bom desempenho no trabalho e sua progressão funcional, se esta ocorre por meio da concentração de critérios meritocráticos para sua ascensão profissional. As notas apontadas pelos servidores cedidos de 3,10, comissionados 3,66 e efetivos 3,09, de pronto conclui-se que, todos esses respondentes avaliaram esse quesito se pondo próximos da neutralidade e não concordam que aqueles que demonstram bom desempenho no trabalho, alcancem progressão funcional. Assim, tais resultados despertam ponderação quanto à forma como são

estabelecidos os critérios claros e justos para que o servidor possa alcançar ascensão em sua carreira profissional.

Nesse sentido, Bispo (2006) se refere ao fator interno de incentivos profissionais, como aquele que pode determinar o grau de reconhecimento profissional dos colaboradores. Assim, comprova-se que tais resultados são negativos ao clima organizacional nessa variável.

No tocante à possibilidade de crescer profissionalmente no órgão, as médias indicadas pelos servidores cedidos, comissionados e efetivos, com notas 3,70; 3,61 e 3,58, observa-se que tais servidores enxergam poucas possibilidades de crescimento profissional no órgão, ficando na neutralidade, talvez por desconforto ou acomodação. No tocante ao desvio-padrão apontado de 1,52; 1,21 e 1,35, sequencialmente, notam-se o predomínio de elevada dispersão de dados, o que configura em dissemelhança de opiniões.

Nessa situação, Mól (2010) afirma que a falta de perspectivas e desmotivação caracteriza ausência de oportunidades de crescimento, desmotivação e falta de perspectivas. Assim, deve-se ficar atento a essa variável, por oferecer um relevante impacto para o clima na instituição.

Essa questão buscou saber se, na percepção dos servidores, há planejamento das tarefas no setor. Como resultado, apurou-se que tanto os servidores cedidos quanto os comissionados consideram haver planejamento no trabalho, tendo em vista as notas 4,35 e 4,21 conferidas, respectivamente. Porém, com relação aos efetivos, estes se mantiveram no patamar de neutros, com nota de 3,56, o que denota que não identificaram planejamento no setor onde trabalham. Sobre o desvio-padrão, obteve 0,93; 0,98 e 1,28, sequencialmente, demonstrando alta dissemelhança nos dados apontados pelos servidores efetivos. Assim sendo, no geral, tal variável foi bem avaliada pelos respondentes, o que é satisfatório para o clima.

Com relação ao bom aproveitamento dos conhecimentos e habilidade dos servidores pelo órgão, considerando a pluralidade de perfis e formações dos servidores da ALRN, a questão das competências merece destaque. Dessa forma, deve ser bem gerenciada para que seus conhecimentos e aptidões possam ser efetivamente proveitosos, em melhores resultados para a instituição e, conseqüentemente, com maior satisfação para esses servidores.

Essa variável foi avaliada com notas 4,45 pelos servidores cedidos, 4,31 pelos comissionados e 3,93 pelos efetivos. Assim, no geral deve-se considerar como boas tais notas, com destaque para os efetivos que opinaram por não concordarem que seus conhecimentos são, efetivamente, bem aproveitados pela ALRN. Cumpre realçar, ainda assim, que o

desvio-padrão apresentado em 0,89 e 0,90 aponta boa homogeneidade dos dados e, 1,19 indica haver alta dispersão, se comparado aos anteriores.

Com referência à satisfação com o interesse dos superiores pelo serviço do servidor, Siqueira (2008) alega que a satisfação no trabalho está relacionada tanto ao ambiente físico quanto à estrutura da organização, que resulta do ambiente organizacional. Por esse ângulo, constata-se que essa variável foi muito bem avaliada pelos respondentes, haja vista a pontuação de 4,15; 4,42; e 4,02 indicadas pelos servidores cedidos, comissionados e efetivados, mutuamente. Apesar do desvio-padrão em 1,35, 0,94 e 1,27, deve-se considerar razoável, observadas as médias como muito boas. Portanto, o resultado indica satisfação dos servidores em relação ao interesse de seus superiores pelo seu trabalho, que importa como favorável ao clima.

No tocante ao incentivo à capacitação por meio de cursos e treinamentos destinados aos servidores, nesta questão, é importante destacar que ALRN mantém, por meio da sua escola, uma política constante de formação e capacitação profissional do de seu quadro de servidores, conforme aponta o Quadro 3. Além disso, a Escola da ALRN mantém parceria com mestrados profissionais da UFRN. Portanto, a ALRN conta com extenso quadro funcional com capacidade técnica bem qualificada no âmbito da instituição, o que deve ser considerado como fator positivo.

Nesse sentido, Bispo (2006) destaca que a estrutura organizacional verifica o grau de relação e de capacitação dos componentes desse arcabouço e sua influência nas atividades desenvolvidas pelos colaboradores. Assim, conclui-se que a oportunidade de capacitação promete funcionar como maneira de motivar o servidor, além de estimular o ambiente de trabalho por meio da soma de novos conhecimentos.

Conforme as notas atribuídas pelos respondentes cedidos e comissionados 4,35, 4,20, nesta ordem, indicam concordância por se sentirem motivados a se capacitarem. Muito embora os efetivos tenham avaliado em 3,95, depreende-se como positiva a percepção destes em relação a se qualificarem, tendo em vista o plano de cargos, carreira e salários existente na ALRN, que os beneficiam após pontuação obtida por meios de estudos.

Quanto às notas de desvio-padrão 0,81, 1,06 e 1,25, a primeira promete baixa dispersão de dados, já as demais, demonstram certa heterogeneidade, o que deve confundir a clareza dos dados.

Essa variável se refere à possibilidade que o servidor tem de adquirir novos conhecimentos na rotina do seu trabalho. Com notas auferidas em 4,40, 4,44 e 4,12, constata-se que os respondentes, de forma geral, concordam que há oportunidade de aprender coisas

novas no setor, o que deve ser entendido como positivo para o clima. Ademais, o desvio-padrão de 0,94, 0,91 e 1,10, indica baixa dispersão de dados, o que conjectura boa convergência nas respostas.

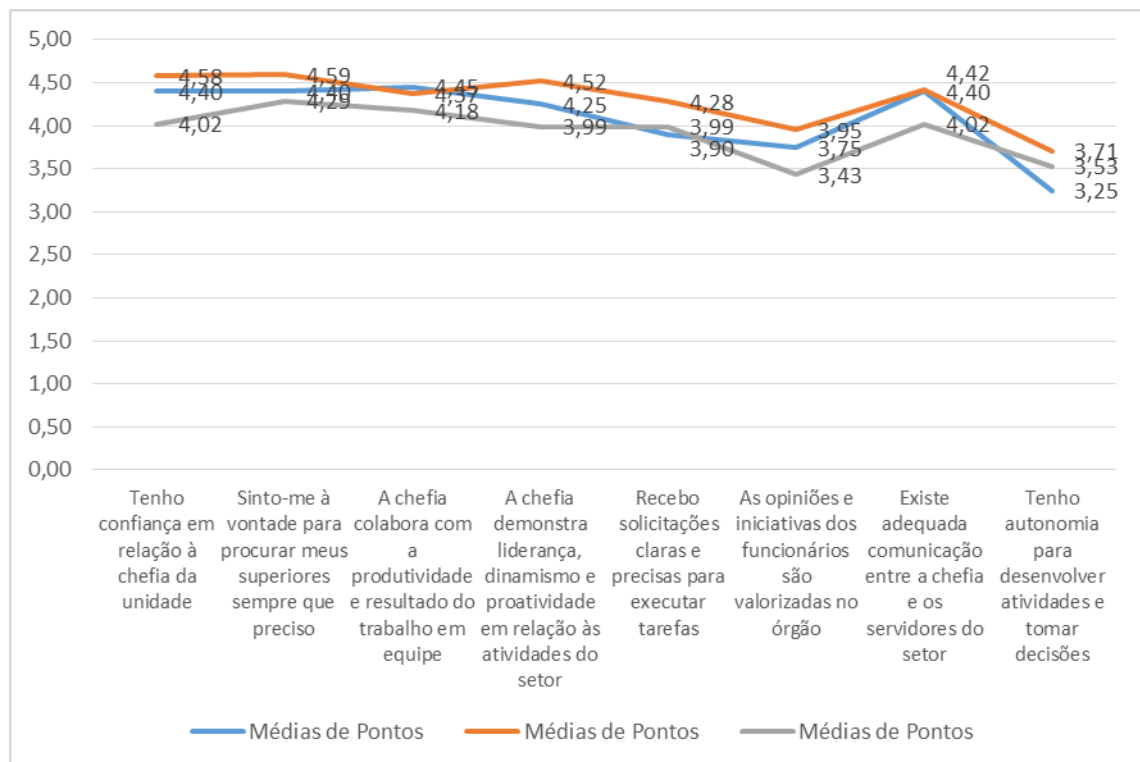
Em relação ao servidor ser elogiado em face de um bom trabalho, Litwin e Stinger (1968) destacam que o fator recompensa, indica sentimento de justiça, quando o servidor é reconhecido profissionalmente, pelo resultado do trabalho bem realizado. E, o elogio pode ser utilizado como uma forma positiva para que o servidor sinta-se valorizado e reconhecido profissionalmente. As notas indicadas no Gráfico 12, em 4,05 dos cedidos e 4,21 dos comissionados, são muito boas, o que coaduna com a opinião destes por sentirem-se valorizados no ambiente de trabalho. Já os efetivos avaliaram em 3,75, isto significa que não são considerados pela chefia, ou pode dá pouca importância a esse quesito. Com desvio-padrão de 1,15, 1,12 e 1,25, assinalam dissemelhança de dados.

Sobre a variável referente ao feedback recebido pelo servidor em relação ao seu trabalho, sabe-se que o feedback dá conta do retorno da informação qual seja, positiva e/ou negativa. Além disso, serve como orientação para o servidor melhorar seu desempenho e assim, sentir-se importante em relação a sua contribuição para o bom andamento do setor. Essa variável foi avaliada com notas 4,05, 4,13 e 3,71 concedidas pelos servidores cedidos, comissionados e efetivos, respectivamente. Quanto aos dois primeiros, os respondentes confirmam receber feedback da chefia, porém, os efetivos opinaram pela neutralidade, o que leva a crer não dão tanta importância a esse quesito, ou então, não percebem interesse por parte da chefia em relação ao seu trabalho. O desvio-padrão 1,23, 1,11 e 1,24 demonstra haver dispersão dos dados, conforme indicam as médias levantadas.

Com relação à satisfação, a forma como se dá o gerenciamento de conflitos no ambiente de trabalho, Litwin e Stinger (1968) indicam que o fator/indicador “conflito”, diz respeito ao sentimento de conciliação para resolução de problemas; e que a organização não contraria opiniões. A essa variável os respondentes atribuíram notas 4,55, 4,27 e 4,10, consideradas muito boas, bem próximas da escala “concordo totalmente”, que confirmam estarem satisfeitos com a resolução de conflitos no setor. Além disso, o baixo desvio-padrão de 0,83, 0,98 e 1,05 indica boa unidade nas opiniões. Portanto, esse fator demonstra ser favorável ao clima organizacional.

No Gráfico 14, a seguir, são analisadas oito variáveis referentes à dimensão Estilo e liderança, de acordo com o tipo de vínculo com a ALRN.

Gráfico 14 – Média das Variáveis da Dimensão Estilo de liderança de acordo com o tipo de Vínculo com a ALRN



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Kolb 1986) afirma que a dimensão referente a estilos de liderança, é aquela que se dispõe aceitar a liderança dos membros da organização, ou de outros capacitados, sem centralizar essa liderança.

No tocante ao servidor ter confiança em relação à chefia da unidade, os respondentes deram notas de 4,40, 4,58 e 4,02 avaliadas como muito boas, próximas do nível “concordo totalmente”, o que confirma haver uma relação de confiança entre os servidores e seus superiores, portanto, tais resultados são favoráveis ao clima. Muito embora o desvio-padrão tenha apontado médias de 1,23, 0,88 e 1,31, com certa dispersão entre a primeira e última média, a segunda relativa aos comissionados é considerada baixa, o que se deve observar a condição do vínculo, que, em regra, a chefia também é cargo comissionado. Assim, é concebível unidade nas opiniões.

Com respeito à variável que trata da abertura proporcionada pela chefia quando os servidores necessitarem, as notas a ela referendadas foram em 4,40, 4,59 e 4,29, portanto, bem avaliadas pelos servidores, indicam haver acessibilidade entre si próprios e seus respectivos superiores, para tratarem de suas necessidades. Embora o desvio-padrão aponte médias de 1,19, 0,86 e 1,12, devem ser tidas como baixas, considerando as notas entre aqueles que

concordam parcial ou totalmente, que se sentem à vontade para procurar seus chefes quando, assim, necessitarem.

É sabido que forma ativa do chefe é indispensável para a eficiência e eficácia do setor. Conforme as notas apresentadas no Gráfico 14 em 4,45, 4,37 e 4,18, os respondentes indicam haver colaboração da chefia para com a produtividade e resultado do trabalho da equipe, que deve afetar no rendimento individual dos servidores. Ainda que o desvio-padrão aponte médias de 1,05, 1,03 e 1,14, aponte a dispersão dos dados existente, deve-se considerar como bom o resultado do clima, tendo em vista as notas terem sido muito boas, a exemplo de concordo parcial ou totalmente.

Sobre a liderança, dinamismo e proatividade externadas pela chefia em relação às atividades do setor, a chefia tem um importante papel na condução da equipe, que é determinante no desenvolvimento e integração do grupo, demonstrando liderança em sua postura. Sobre essa questão, de acordo com o Gráfico 14, os respondentes cedidos e comissionados concederam notas de 4,25, 4,52, nessa ordem, que acreditam que sua chefia demonstra liderança, dinamismo e proatividade em relação às atividades do setor. Porém, os efetivos avaliaram em 3,99, e tal pontuação estabeleceu-se entre a neutralidade e o quesito “concordo parcialmente”, visto que o desvio-padrão 1,22 assinala certa abstração nas respostas. Assim sendo, no geral, deve-se pesar que os servidores, em sua maioria, coadunam com a mesma opinião.

Sobre clareza e precisão nas solicitações da chefia, para executar tarefas, conforme o Gráfico 14, os servidores comissionados apontaram nota 4,18, considerada muito boa, por entender clareza e precisão quando solicitados a executar tarefas. O desvio-padrão desse vínculo de 0,95 demonstra baixa dispersão de dados. Por outro lado, os cedidos e efetivos avaliaram em 3,90 e 3,99, respectivamente, afirmando não receberem solicitações claras e precisas para executar tarefas, o que traduz baixo indicativo referente ao gerenciamento da equipe para o bom andamento do setor. O desvio-padrão 1,17 e 1,10 assinala heterogeneidade nas respostas.

Com relação à competência de valorizar a opinião e iniciativa dos servidores, se mostra fundamental, tanto na consideração destinada a esses colaboradores como também à melhoria dos processos de trabalho existentes, que devem estar disciplinados para a eficiência. Conforme as notas 3,75, 3,95 e 3,43 dos servidores cedidos, comissionados e efetivos, nesta ordem, foram muito ruins, o que indicam não perceberem que existe essa valorização no órgão. Também, o desvio-padrão de 1,29, 1,00 e 1,27, que consiste em alta dispersão de dados.

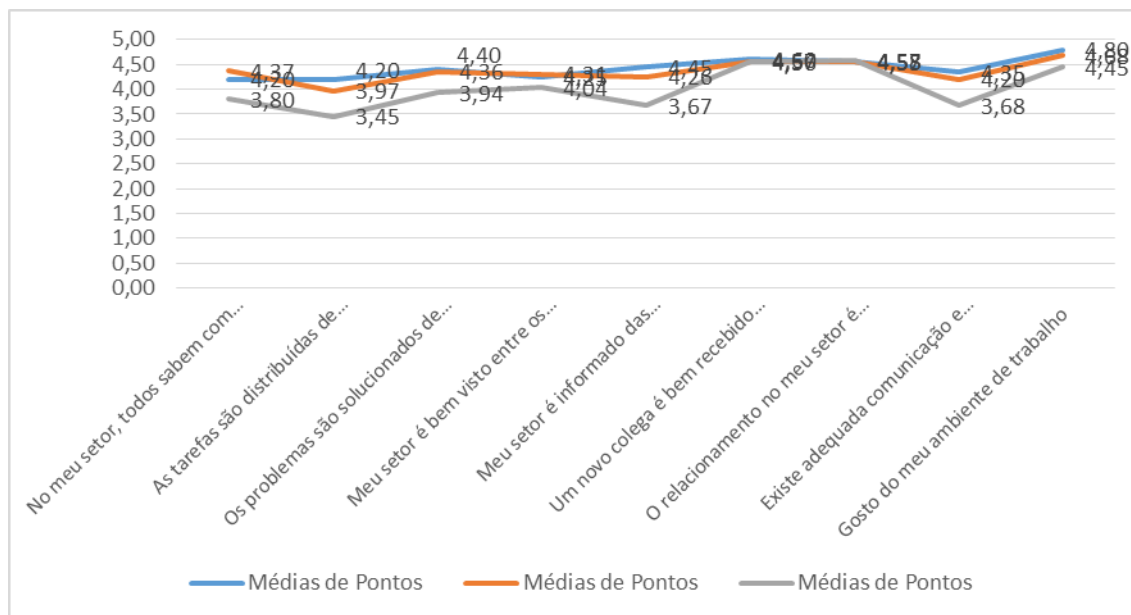
No tocante à adequada comunicação entre a chefia e os servidores, os respondentes avaliaram com notas muito boas 4,40, 4,42 e 4,02, assim, conclui-se que há convergência nas opiniões, e, estes percebem haver adequada comunicação entre superiores e subordinados, o que contribui positivamente para o clima. O desvio-padrão assinala 0,94, 0,89 e 1,24, portanto, as duas primeiras confirmam baixa dispersão de dados, e a última demonstra média dispersão destes dados. Desse modo, esse resultado é fundamental para que não ocorram rumores na comunicação, que podem ser ocasionados por discrepância nas informações entre pessoas do setor, ocasionando desentendimento parte do receptor da mensagem.

Com referência à autonomia que o servidor tem para desenvolver atividades e tomar decisões, Mól (2010) expressa que a autonomia funcional revela as chances do servidor inovar sobre o teor do trabalho, definir prioridades; flexibilidade de horário. Assim, a percepção de autonomia estimula o comprometimento e envolvimento do indivíduo e repercute na sua satisfação e desempenho geral do setor.

Essa variável recebeu médias 3,25, 3,71 e 3,53 dos servidores cedidos, comissionados e efetivos, respectivamente, e assim, conclui-se que estes não percebem ter autonomia para desenvolver atividades e tomar decisões, ainda que tenham se mantido, em parte, neutros. O desvio-padrão apontado, nesta ordem, 1,37, 1,10 e 1,25, revela certa dispersão de dados.

A dimensão Relacionamento e Comunicação no ambiente de trabalho, Gráfico 15, é constituída por 9 variáveis que foram avaliadas pelos respondentes, de acordo com o tipo de vínculo com a ALRN.

Gráfico 15 – Média das Variáveis da Dimensão Relacionamento e comunicação no ambiente de trabalho de acordo com o tipo de Vínculo com a ALRN



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

É fundamental para a organização que as atribuições do setor sejam determinadas com clareza para o servidor, de modo que este tenha conhecimento das competências, objetivos do setor e da sua importância como colaborador.

Essa variável obteve médias 4,20, 4,37 avaliadas pelos servidores cedidos e comissionados, por essa ordem, indicam existir clareza na determinação de suas atribuições, porém, com nota 3,80, os efetivos não enxergam clareza na delegação das atribuições do setor. O desvio-padrão de 1,15, 0,95 e 1,31 informa pouca diversidade de dados em relação aos comissionados e, quanto aos demais respondentes, tais notas indicam alta dessemelhança de opiniões.

Com relação à variável que diz respeito à justiça na distribuição das tarefas entre os servidores, Sbragia (1983) aponta que, o sentimento de justiça revela aquilo que prevalece nos preceitos de decisão; primeiro, as habilidades e desempenhos, para depois considerar os aspectos políticos e pessoais do indivíduo. Portanto, entende-se que a justiça na transmissão das tarefas é relevante para aflorar o sentimento de satisfação do indivíduo, considerando-se aspectos das atribuições e responsabilidades de cada servidor.

Nessa variável, a nota 4,20 atribuída pelos respondentes cedidos, indica que percebem haver justiça na distribuição das tarefas entre os servidores. Porém, aquelas em 3,97 e 3,45 avaliadas pelos servidores comissionados e efetivos, sucessivamente, são vistas como neutras.

Pondera-se que estes não dão importância a esse quesito, e/ou não enxergam justiça nessa distribuição na ALRN.

Sobre a forma adequada para solução dos problemas, Mól (2010) se refere a conflitos, como aquela percepção dos servidores sobre problemas no ambiente de trabalho; e como solucionar esses conflitos. Em regra, problemas no ambiente de trabalho podem ocorrer por vários motivos, a exemplo de conflito entre os servidores, ou, falta de diálogo entre esses.

Essa variável recebeu avaliação de 4,40, 4,36 e 3,94 dos respondentes cedidos, comissionados e efetivos, seguindo essa ordem. Assim, aponta-se que o primeiro e o segundo concordam parcial e/ou totalmente que, realmente, os problemas são solucionados adequadamente no setor. Porém, os efetivos, com nota 3,94, discordam nesse ponto, pondo-se no patamar da neutralidade. O desvio-padrão de 0,60, 0,87 dos primeiros aponta baixa dispersão de dados, já os efetivos indicam alta tal dispersão, considerando-se os primeiros.

Sobre a questão referente ao setor ser bem visto por outros setores, em regra, o servidor incorpora a imagem do setor, que pode levá-lo a sentir-se orgulhoso em pertencer a esse ambiente, e, esse sentimento pode impactar na sua motivação. Nesse quesito, é importante realçar que os respondentes avaliaram em 4,25, 4,31 e 4,04, mantendo-se no escore de “concordo parcial ou totalmente” na possibilidade de serem bem vistos entre os outros setores da ALRN. Portanto, deve-se considerar como positiva tal avaliação, pela ausência dos servidores nesta variável. Também, deve-se apontar que o desvio-padrão 0,91, 0,86 e 1,13 indica baixa dispersão de dados, pela confluência das respostas.

Ao se verificar se o setor é informado das decisões que o envolvem, conclui-se que pela avaliação dos respondentes com notas 4,45, 4,26 e 3,67, em relação às duas primeiras, estas revelam concordância favorável a respeito da comunicação existente no setor. Já os efetivos que apontaram nota 3,67, julgam essa questão desfavorável, por entenderem que não há comunicação no setor sobre decisões que o envolvam. O desvio-padrão de 0,89 e 0,96 é visto como baixo, e assim, subentende-se uma boa convergência de opiniões dos respondentes cedidos e comissionados, opostas ao 1,25 apontados pelos efetivos.

A variável que trata da cordialidade em receber um novo colega no setor, foi a mais bem avaliada pelos respondentes, visto que as notas a ela atribuída de 4,60, 4,57 e 4,56 apontam escore entre “concordo parcial e totalmente”, assim, tal resultado assinala existir um clima favorável a variável sobre receber novo colega no setor. Porém, é importante destacar que o desvio-padrão de 0,60, 0,93 e 0,91 foi o menor, indicando baixa dispersão de dados, o que é positivo por revelar homogeneidade nas opiniões. Sendo assim, os servidores cedidos,

comissionados e efetivos coadunam com a percepção inerente a essa variável, que deve ser vista como favorável à instituição.

Outro fator avaliado de forma positiva diz respeito ao relacionamento amigável e respeitoso no setor. Conforme as notas 4,55, 4,57 e 4,58 apontadas pelos respondentes cedidos, comissionados e efetivos, respectivamente, revelam-se muito boas, no escore de “concordo parcial e totalmente”, visto que o desvio-padrão foi muito baixo, conclui-se convergência na unidade dos dados, o que demonstra ser positiva essa variável ao clima organizacional da ALRN.

Há que se pesar a importância que tem a comunicação tanto no âmbito interno do setor, bem como no externo. Especialmente na ALRN, por ser uma casa plural de ideias e opiniões, considerando-se que os mais diversos setores trabalham em sintonia uns com os outros, o que carece da devida comunicação e colaboração entre os setores envolvidos.

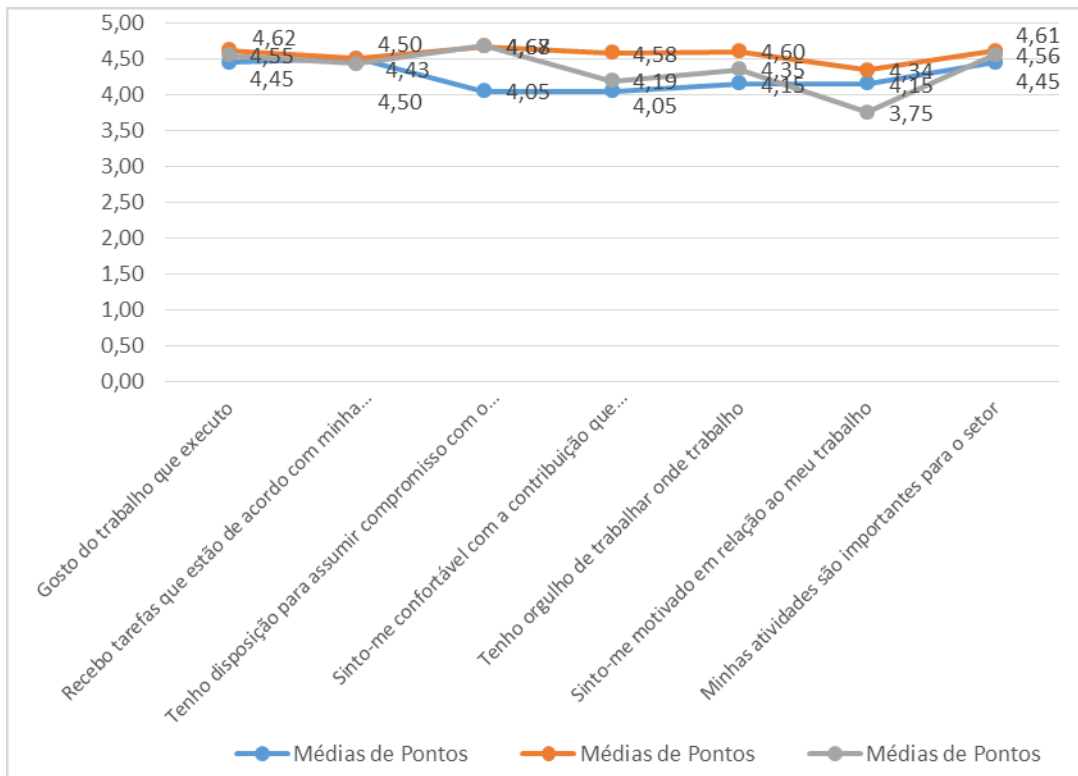
Portanto, avaliou-se essa variável com notas 4,35 e 4,20 apontadas pelos cedidos e comissionados, que indicam haver adequada comunicação e colaboração entre as diferentes áreas de trabalho envolvidas nas atividades do setor. Por outro lado, com nota 3,68, os efetivos não percebem tal comunicação, ficando bem próximos do patamar da neutralidade. O desvio-padrão dos primeiros indica baixa dessemelhança nas respostas, diferentemente do último, com 1,18.

Com relação à variável sobre gostar do ambiente de trabalho, Bispo (2006) assinala que o ambiente de trabalho determina o nível de amizade entre os colegas de trabalho, indispensável para executar atividades individuais ou coletivas.

Assim, aquele ambiente amigável e respeitoso, revela-se importante fator positivo na ALRN. Prova disso, os respondentes deram notas 4,80, 4,68 e 4,45 muito boas, portanto, no grau do “concordo parcial ou totalmente”, demonstra que gostam do seu ambiente de trabalho, o que é fundamental para a motivação desses servidores, tanto do ponto de vista pessoal como para mantê-los no órgão, levando-se em conta a expectativa da instituição. O desvio-padrão 0,52, 0,75 e 1,00 é visto como baixo, demonstrando unidade nas opiniões.

O Gráfico 16 trata da média da dimensão identidade e compromisso com o trabalho, composta por 7 variáveis, avaliadas de acordo com o tipo de vínculo com a ALRN.

Gráfico 16 – Média das Variáveis da Dimensão Identidade e compromisso com o trabalho de acordo com o tipo de Vínculo com a ALRN



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Mól (2010) se refere à dimensão identidade com a instituição, a qual indica o sentido de valor e satisfação no trabalho, que reflete o sentimento de satisfação e de orgulho, que o indivíduo tem em contribuir com seu trabalho para a sociedade.

A respeito da questão “gosto do trabalho que executo”, evidencia a satisfação que o servidor tem quando o trabalho que ele executa está alinhado as suas competências. É importante ressaltar que essa satisfação pode resultar em motivação e, conseqüentemente, o retorno do servidor deve ser positivo com relação ao seu desempenho para a instituição.

Deduz-se que, as notas apontadas em 4,45, 4,62 e 4,55, pelos respondentes, indicam convergência na escala de “concordo parcial ou totalmente”, que os servidores gostam do trabalho que executam. Com desvio-padrão de 0,94, 0,83 e 0,94 assinala baixa dispersão de dados, configurando unidade nas opiniões. Assim sendo, tais resultados prometem conforto às chefias, pelo fato de os servidores estarem satisfeitos com o que executam no trabalho.

As tarefas delegadas aos servidores devem estar alinhadas às suas competências, de modo que, estes possam executá-las de acordo com sua capacidade profissional. Ademais, deve-se estabelecer a compatibilidade entre as demandas do setor e a adequação do perfil do

servidor, de maneira que ele se sinta motivado e comprometido com o trabalho. A essa variável os respondentes apontaram notas 4,50, 4,50 e 4,43, muito boas, entre “concordo parcial e/ou totalmente” que identificam existir essa adequação na ALRN.

Quanto ao desvio-padrão, demonstra ser baixo, conforme as médias 0,76, 0,84 e 0,91, que indica unidade dos dados. Portanto, é um fator positivo ao clima.

A respeito do compromisso com o trabalho, os respondentes se autoavaliaram, via de regra, positivamente. Com notas concedidas de 4,05 cedidos, 4,67 dos comissionados e 4,68 pelos efetivos, respectivamente, conclui-se que concordam parcial ou totalmente que possuem disposição para assumir compromisso com o trabalho, independentemente de serem cobrados pela chefia. Com desvio-padrão apurado em 1,23, 0,76 e 0,81, observa-se certa diferença entre a avaliação dos cedidos, por apresentar média dispersão nos dados, mas, os demais vínculos demonstram unidade de opiniões em conformidade dos dados.

Portanto, tem-se a leitura de que esse indicador é fundamental ao se analisar a produtividade no trabalho, considerando que essa disposição revela o grau de comprometimento dos servidores com a ALRN.

Sobre clima organizacional, Siqueira (2008) aponta que a satisfação no trabalho está relacionada tanto ao ambiente físico quanto a estrutura da organização, pois resulta do ambiente organizacional. Nesse diapasão, é fundamental que o servidor sinta satisfação em relação ao trabalho que executa, pois, a satisfação afeta tanto na sua qualidade de vida quanto em seu rendimento propriamente dito.

Portanto, analisou-se a variável sobre o servidor sentir-se confortável com sua contribuição oferecida ao órgão. A esse respeito, as notas 4,05, 4,58 e 4,19, apontadas pelos respondentes, revelam que estes se sentem confortáveis com sua contribuição ao órgão. A média desvio-padrão de 1,14, 0,90 e 1,27 denota baixa dispersão dos dados em relação aos comissionados, e média entre os demais vínculos. Assim, conclui-se como positiva a avaliação indicada a esta variável.

Com relação ao orgulho que o servidor tem de trabalhar onde trabalha, ressalta-se que a vida profissional determina o nível de identificação profissional dos colaboradores com a empresa, e tentar avaliar o grau de seu orgulho sobre a empresa e de seu êxito profissional (BISPO, 2006). Nesse sentido, a identificação do servidor com o setor e demais sentimentos afins, proporcionam condições favoráveis ao clima.

Considerando-se a avaliação dos respondentes, cedidos, comissionados e efetivos, as notas 4,15, 4,60 e 4,35 correspondentes, indicam que esses servidores têm orgulho de trabalhar onde trabalham. Muito embora os cedidos mostrem desvio-padrão 1,27 visto como

alto, pondera-se que seja em virtude de pertencer à esfera distinta do poder legislativo. Aqueles com vínculo comissionado e efetivo registraram média de 0,86 e 1,03, respectivamente, declaram certa afinidade de opiniões.

A respeito de sentir-se motivado em relação ao trabalho, a motivação serve como uma espécie de força motriz que gera sentimentos de satisfação, interesse e responsabilidade com o trabalho. Porém, se constatada baixa motivação na equipe, o clima organizacional tende a ser desfavorável à organização.

Ao observar as notas apontadas pelos respondentes, tem-se 4,15 e 4,34 avaliadas pelos cedidos e comissionados nesta ordem, consideradas muito boas, por estes sentirem-se motivados em relação ao trabalho, portanto, favoráveis ao clima organizacional. Já a nota 3,75 apontada pelos efetivos, denota neutralidade, talvez por indicarem desconforto em responder a questão, e/ou, por não se sentirem motivados em relação ao trabalho, o que é desfavorável ao clima.

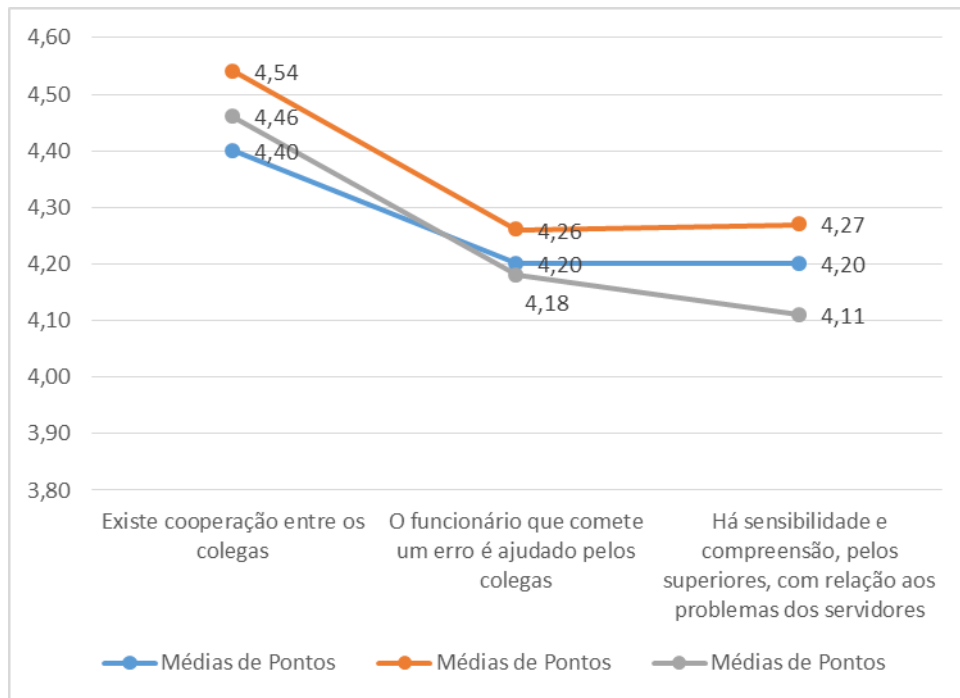
O desvio-padrão 0,90 assinalado pelos comissionados confirma baixa dispersão nas respostas, já aqueles cedidos, 1,14 e efetivos 1,27, mostram média heterogeneidade nos dados. Assim sendo, em regra, tem-se como favorável a motivação dos servidores em relação ao trabalho.

A avaliação concernente a importância das atividades para o setor, retrata o sentimento de satisfação e de orgulho, que o servidor tem ao se sentir importante em contribuir com seu trabalho, o que deve afetar sua motivação em face do seu reconhecimento.

Sobre as notas concedidas pelos respondentes cedidos, comissionados e efetivos de 4,45, 4,61 e 4,56, nessa ordem, conclui-se que estes concordam parcial e/ou totalmente por enxergarem suas atividades como importantes para o setor, o que, naturalmente, favorece o clima organizacional. Também, deve-se considerar desvio-padrão baixo com 0,83, 0,74 e 0,8, que denotam convergência dos dados.

O Gráfico 17 comporta a dimensão Cooperação e Sensibilidade no ambiente de trabalho, com três variáveis avaliadas de acordo com o tipo de Vínculo com a ALRN.

Gráfico 17 – Média das Variáveis da Dimensão Cooperação e Sensibilidade no ambiente de trabalho de acordo com o tipo de Vínculo com a ALRN



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A primeira variável indaga a existência de cooperação entre colegas. As notas 4,40, 4,54 e 4,46 dadas pelos participantes cedidos, comissionados e efetivos, sucessivamente, convergem para uma unidade entre os servidores, pois são bem próximas do escore “concordo parcial e/ou totalmente”, que propicia como positivo o clima organizacional na ALRN.

Portanto, os respondentes afirmam haver cooperação no setor, o que é um dado importante para atingir os objetivos e metas organizacionais, além da satisfação pessoal dos colaboradores. Além disso, deve-se realçar o baixo desvio-padrão indicado pelas médias 0,94, 0,86 e 0,94, que vem a fortalecer o grau de concordância nas respostas dos servidores, no geral, favoráveis ao clima.

A segunda questão se refere ao funcionário ser auxiliado pelos colegas quando cometer um erro. A avaliação concernente a essa questão está relacionada à cooperação e reciprocidade (MÓL, 2010), que inclina os servidores à cooperação das relações de trabalho, colaboração mútua, disponibilidade a ajudar os colegas a resolver problemas e confiança na equipe. Com notas de 4,20, 4,26 e 4,18, revela-se que os servidores em geral, acreditam que o funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas, o que impacta positivamente no espírito de equipe. Com relação ao desvio-padrão, com médias 0,83, 1,01 e 1,00, constata-se

baixa abstração dos dados, logo, há boa convergência de opiniões, e, à vista disso, tal variável é favorável ao clima organizacional da ALRN.

Com referência à terceira e última variável, consiste em tentar compreender sentimentos e emoções, em perceber de forma objetiva e racional o que aflige a outra pessoa. Dessa forma, avaliou-se que as notas 4,20, 4,27 e 4,11 confirmam que os respondentes comungam da mesma opinião na escala de “concordo parcialmente”, ao identificarem essa sensibilidade e compreensão por parte dos superiores com relação aos problemas dos servidores. Já o desvio-padrão com médias 1,15, 1,02 e 1,12, aponta média dispersão de dados. Assim, conclui-se que as notas indicadas devem ser compreendidas como satisfatórias ao clima organizacional da ALRN.

Após analisar 5 dimensões com respectivas variáveis, quais sejam: Desenvolvimento profissional (14 variáveis), Estilo de liderança (8 variáveis), Relacionamento e comunicação no ambiente de trabalho (9 variáveis) e , Identidade e compromisso com o trabalho (7 variáveis), Cooperação e Sensibilidade no ambiente de trabalho (3 variáveis), deve-se destacar que o conjunto de 41 variáveis foram analisadas sob dois aspectos: o primeiro foi de modo geral, conforme demonstradas no Quadro 11 – Síntese da Estatística Descritiva aplicada às Dimensões e Variáveis e, e o segundo aspecto, Quadro 12 – Síntese da Estatística Descritiva aplicada às Dimensões e Variáveis de acordo com o tipo de vínculo com a ALRN, dos servidores cedidos, comissionados e efetivos, respectivamente. Portanto, foram efetivadas 82 análises.

Observando os resultados apurados por ambos os aspectos, a dimensão referente ao desenvolvimento profissional foi aquela avaliada com piores notas em média geral de 3,89. Porém, quanto à análise por vínculo, os servidores cedidos e comissionados apontaram notas 4,04 e 4,06, vistas como boas, respectivamente, enquanto os efetivos concederam nota em 3,61, considerada baixa, portanto, afetou a média geral, deslocando-a para baixo. Ademais, a variável “As funções comissionadas são distribuídas de forma justa”, obteve notas 3,20 e 3,66, nesta ordem, e 2,42, apontada pelos efetivos, que se configura como negativa e, portanto, desfavorável ao clima organizacional.

Assim sendo, conclui-se que há divergência quanto às notas apontadas por vínculo em face da média geral, na dimensão desenvolvimento profissional, pelo fato de que os comissionados e cedidos, em tese, tomam posse na investidura do cargo, ocupando chefias, o que denota superioridade e, passa a impressão que deve ser confundida com desenvolvimento profissional.

Porém, deve-se considerar que o conjunto de 4 dimensões, estas compostas por 27 variáveis, confirma haver convergência nas respostas tanto no aspecto geral quanto no aspecto por vínculo com ALRN. Em especial, a dimensão Identidade e compromisso com o trabalho, aponta escore 4,47, pondo-se na escala de “concordo totalmente”, que é fator relevante para favorecer o clima organizacional na ALRN.

Portanto, a par do que foi apurado na pesquisa e analisado de forma imparcial, deve-se considerar que os resultados apontados pela avaliação, no geral, indicam como favorável o clima organizacional na ALRN. Para tanto, é fundamental observar a pluralidade de ideias existentes numa casa política, quando há uma diversidade de pessoas constituindo seu corpo funcional, já identificada neste trabalho, conforme indicada no Gráfico 4.

Muito embora a pesquisa aponte que 58% dos servidores são cargos comissionados, enquanto 36% são efetivos e 6,0% são servidores oriundos de outros órgãos, é relevante destacar que prevalece o sentimento de harmonia na convivência entre esses servidores. Os exemplos disso, no geral, referem-se às variáveis “Um novo colega é bem recebido no setor” e, “O relacionamento no meu setor é amigável e respeitoso”, ambas obtiveram notas 4,57, consideradas muito boas, na escala entre “concordo parcial e /ou totalmente”. Ao analisar as mesmas variáveis acima citadas, com referência ao vínculo, confirma-se satisfatoriamente, a tendência dessas variáveis de forma positiva.

Porém, ao se fazer um comparativo entre as avaliações de modo geral, indicadas no Quadro 10 – Síntese da Estatística Descritiva aplicada às Dimensões e Variáveis, com aquelas avaliações apresentadas no Quadro 12 – Síntese da Estatística Descritiva aplicada às Dimensões e Variáveis de acordo com o tipo de vínculo com a ALRN, têm-se os seguintes dados:

Quadro 12 – Comparativo entre avaliações geral e por vínculo com ALRN

Dimensão	Notas por vínculo com ALRN			Notas/ geral
	Cedidos	Comissionados	Efetivos	
Desenvolvimento profissional	4,04	4,06	3,61	3,89
Estilo de liderança	4,10	4,30	3,93	4,16
Relacionamento e comunicação no ambiente de trabalho	4,42	4,37	4,02	4,18
Identidade e compromisso com o trabalho	4,26	4,56	4,36	4,47
Cooperação e Sensibilidade no ambiente de trabalho	4,27	4,56	4,25	4,31

Elaborado pela autora. Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Com referência à dimensão desenvolvimento profissional (14 variáveis), observa-se que obteve menor pontuação no geral, muito embora por vínculo os servidores cedidos e comissionados tenham apontado boas notas, os servidores efetivos não enxergam tal possibilidade em desenvolver-se profissionalmente e, a nota baixa atribuída por estes afetou de forma negativa essa dimensão. Contudo, os gestores devem atentar para essa questão, pelo fato dos servidores efetivos serem permanentes no quadro funcional da ALRN, e que essa avaliação denota insatisfação, desmotivação e falta de perspectiva, portanto, desfavorável ao clima. Para Siqueira (2008) clima, além de ser um indicador do nível de satisfação dos colaboradores, também aponta a percepção que o funcionário tem sobre a organização.

Portanto, observando as dimensões apresentadas no (APÊNDICE A), confirma-se uma tendência no ranking, favorável ao clima organizacional, apontada pelos servidores comissionados e cedidos, em face dos efetivos. Porém, conforme extrato exposto é perceptível que entre as cinco dimensões estudadas, quatro delas indicam avaliações positivas ao clima, e por essa razão, conclui-se que após os dados serem apurados e analisados, têm-se como favoráveis ao clima organizacional da ALRN.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs analisar o clima organizacional a partir da percepção dos agentes públicos efetivos, cedidos e comissionados que compõem ALRN. Por essa razão, serão apresentadas considerações sobre os resultados alcançados, tendo como procedências este objetivo geral e objetivos específicos de: a) caracterizar o perfil do corpo de agentes públicos efetivos, cedidos e comissionados da Assembleia Legislativa participantes da pesquisa; b) analisar a percepção dos servidores da ALRN quanto às variáveis pertinentes à escala clima organizacional; c) estabelecer as relações entre as dimensões, que na percepção dos servidores da ALRN, afetam o clima organizacional na ALRN.

Com relação aos objetivos propostos e, em resposta ao primeiro objetivo específico sobre traçar o perfil dos servidores, os resultados apontados pelo universo de 339 participantes da pesquisa, revelam certo equilíbrio quanto ao gênero (gráfico 1), o que reduz a possibilidade de viés pela percepção diferente de sexo. Referente à idade (gráfico 2), a pesquisa revela servidores com mais de 46 anos, portanto, experientes. Também que há um considerável número com mais de 51 anos de idade, o que gera certa expectativa para requerer aposentadoria em curto prazo. Portanto, tais dados alertam o setor de RH em planejar concurso público em médio prazo, como forma de garantir a funcionalidade dos trabalhos da Casa. Porém, como 36% dos respondentes têm menos de 35 anos, há certa paridade com aqueles com mais de 50 anos. Isto deve ser em decorrência do concurso público realizado em 2013, com contratação de 85 novos servidores efetivos.

Em relação à escolaridade, a ALRN dispõe de um vasto quadro de servidores técnicos bem qualificados (gráfico 3), resultado de uma permanente política voltada para a qualificação profissional de seus servidores, por meio da escola da Assembleia e parceria com mestrados da UFRN. Sobre o tipo de vínculo com ALRN (gráfico 4), há um quantitativo a mais de 22% de servidores comissionados em relação aos efetivos, já os cedidos são uma parcela bem pequena, se comparada aos demais vínculos, que deva não ter tanta interferência no clima organizacional. Assim, pondera-se que pelo elevado número de cargos comissionados, haja um clima desfavorável em detrimento dos servidores efetivos, haja vista, que grande parte dos comissionados detém cargos de chefia. O (gráfico 5) indica o tempo de atuação na instituição, neste, 55% dos respondentes trabalhou em outro órgão, o que é provável terem conduzido consigo a cultura de diversas organizações. Contudo, 45% têm seu primeiro trabalho na ALRN. Assim, tem-se que a média de tempo de trabalho na ALRN, é de

aproximadamente 11 anos e 8 meses, o que é um fator positivo, pois pressupõe-se que tenham adquirido e incorporado a cultura da instituição.

Com respeito a analisar a percepção dos servidores da ALRN quanto às variáveis pertinentes à escala clima organizacional; via de regra, os servidores percebem um bom clima organizacional na ALRN. Isso em razão da média geral indicada no (quadro 11) – Síntese da Estatística Descritiva aplicada às Dimensões e Variáveis. Assim, no geral, em 4 das 5 dimensões analisadas, quais sejam: estilo de liderança; Relacionamento e comunicação no ambiente de trabalho; Identidade e compromisso com o trabalho e, Cooperação e Sensibilidade no ambiente de trabalho, o conjunto dessas 4 dimensões constitui um universo de 27 variáveis, avaliadas pelos servidores, com notas consideradas muito boas, no escore de “concordo parcial e/ou totalmente, de acordo com a escala Likert. Assim sendo, o resultado de tais dimensões indica ser favorável o clima organizacional na ALRN.

Porém, é relevante realçar, a intensidade que a dimensão desenvolvimento profissional representa para o clima organizacional, considerando 14 variáveis, sendo assim, a mais extensa dentre as demais. Sobre isso, em análise geral, obteve média vista como ruim conforme assinaladas no (quadro 11), mantendo-se no patamar da neutralidade. Assim sendo, leva-se a crer que, os servidores não enxergam possibilidades de se desenvolver profissionalmente, o que reflete ser um resultado desfavorável ao clima organizacional.

Ao estabelecer as relações entre as dimensões, que na percepção dos servidores da ALRN, afetam o clima organizacional na ALRN, conforme aponta o (APÊNDICE A) - Síntese da Estatística Descritiva aplicada às Dimensões e Variáveis de acordo com o tipo de vínculo com a ALRN, a variável que obteve a menor nota, pertence à dimensão desenvolvimento profissional, qual seja “as funções comissionadas são distribuídas de forma justa”, avaliada de acordo com o vínculo com a ALRN.

Nesse sentido, é perceptível que os servidores não vislumbrem haver justiça na distribuição das funções comissionadas. Ademais, a nota 2,42, considerada muito baixa, atribuída pelos efetivos, põe-se no escore “discordo parcialmente”. Em vista disso, tal variável carece de atenção por parte dos gestores, por se referir ao sentimento de justiça, que ao não ser percebido pelos servidores, pode afetar negativamente o clima organizacional. Ainda mais, se tratando daqueles efetivos que, em regra, são aqueles permanentes no quadro funcional da ALRN. Assim, os resultados da pesquisa alertam que a forma utilizada na distribuição das funções comissionadas, deve trazer implicações gerenciais afetas a motivação, satisfação e desempenho destes servidores.

Para ilustrar essa questão, Mól (2010), um dos autores adotados para o referencial teórico desta pesquisa, aponta em seus estudos que o fator “Reconhecimento de mérito” reflete o sentimento de valorização pelo esforço dispensado ao órgão, recompensa aos servidores pela chefia; e, percepção dos critérios de avaliar seu desempenho. Ainda vai mais além, ao se referir à falta de perspectivas e desmotivação, que demonstra falta de oportunidades de crescimento e, inexistência de expectativa para progredir profissionalmente. Nesse sentido, o referido autor fundamenta o resultado desta pesquisa no tocante, especialmente, à dimensão desenvolvimento profissional.

Ainda, Sbragia (1983) afirma que a motivação determina o grau de satisfação, aspirações, necessidades e expectativas dos indivíduos no ambiente de trabalho. Considerando essa variável, seu sentido comporta sentimentos de responsabilidade, motivação, autoestima, justiça e reconhecimento dos servidores. Assim, o conjunto desses elementos pode afetar o seu desempenho e, portanto, o clima organizacional. Nessa perspectiva, a média apontada para essa dimensão associa-se à intenção da pesquisa realizada por Saback (2011), na câmara dos deputados, onde o fator desenvolvimento profissional, também, foi mal avaliado naquele órgão.

Por outro lado, vale ressaltar que a dimensão identidade e compromisso com o trabalho (gráfico 10), em análise geral confirma-se como a mais bem avaliada na pesquisa. Assim sendo, os gestores devem considerar a disposição e o comprometimento que estes servidores têm com a instituição, que deve afetar positivamente o clima.

Ao analisar as dimensões conforme aponta o (APÊNDICE A) percebe-se a mesma tendência apontada pelos respondentes com relação à dimensão Identidade e compromisso com o trabalho. Haja vista a avaliação concedida pelos respondentes, confirmarem semelhante intenção de acordo com a análise geral procedida no (quadro 11). Dessa forma, conclui-se que há convergência entre eles, ao revelarem haver, de fato, identidade e compromisso deles, com o trabalho que, certamente, configura-se como fator positivo ao clima organizacional na ALRN. Nesse seguimento, Mól (2010) se refere à dimensão identidade com a instituição, a qual indica o sentido de valor e satisfação no trabalho, que reflete o sentimento de ânimo e de orgulho, que o indivíduo tem em contribuir com seu trabalho para a sociedade.

Analisando partir do (gráfico 12), que estabelece a avaliação por vínculo, sobre a dimensão desenvolvimento profissional, observa-se que embora as respostas, tenham se posicionado na casa do “concordo parcialmente” pelos dois primeiros, a nota concedida pelos efetivos tende a abaixar a média geral dessa dimensão. Portanto, confirma-se que os efetivos

não enxerguem alcançar tal desenvolvimento profissionalmente, exatamente, por vivenciarem essa realidade há bastante tempo e não tenha, assim, se concretizado. Agora, em relação aos outros vínculos, em regra, grande parte deles já ingressa nos quadros da ALRN com vantagem em ocuparem chefia o que, notadamente traz a impressão de progressão funcional, em detrimento daqueles efetivos.

É importante destacar o extrato comparativo (quadro 12), que apresenta um panorama entre avaliação geral e por vínculo, tem-se que as dimensões “Desenvolvimento profissional” e “estilo e liderança” são mal avaliadas pelos servidores efetivos, o que revela falta de perspectiva em crescer profissionalmente, que por sua vez gera desânimo. Assim, deve-se considerar que motivação é um fator pessoal e se trata de uma força interior que busca atender os anseios e necessidades do indivíduo, portanto, não deve ser analisada coletivamente. Quanto à liderança, presume-se que um líder deve ter habilidades de influenciar e motivar seus liderados de modo a contribuírem voluntariamente, e atingirem os objetivos da instituição. Assim, a leitura que se faz acerca destas variáveis, é que os cedidos e comissionados concederam boas notas, pelo fato de que, parte destes é ocupante de chefia e, deve se sentir confortável nestas afirmações. Agora, no tocante as demais dimensões de acordo com o (quadro 12), elas obtiveram notas boas, revelando um cenário favorável ao clima organizacional na ALRN,

Ao rematar esta análise, tendo em vista o conteúdo discorrido no corpo do trabalho, com base na revisão de literatura dos autores comentados, e no modelo de pesquisa adotado, com referência a Saback (2011), conclui-se que, apesar de revelar certas fragilidades, em especial no tocante ao desenvolvimento profissional do servidor, a Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte, possui um bom clima organizacional, considerando o resultado geral atribuído às variáveis avaliadas, realçando, especialmente, o fator estilo de liderança com foco na confiança e no sentimento de solidariedade que os servidores percebem em relação à chefia.

Com referência às dimensões “Identidade e compromisso com o trabalho” e, “Cooperação e sensibilidade no ambiente de trabalho”, foram as mais bem avaliadas pelos respondentes, configurando-se favoráveis ao clima, portanto, devem ser bem administradas pelos gestores de modo a impulsionarem os resultados almejados pela instituição.

Ao concluir este trabalho, espera-se que os gestores da ALRN, considerem e reflitam acerca dos resultados apurados nesta pesquisa, de modo a manifestarem interesse sobre o tema clima organizacional, e de outras matérias inerentes à gestão de pessoas, garantindo o robustecimento de uma perspectiva geral da ALRN alinhada à melhoria da produtividade e,

voltada à motivação, satisfação e compromisso de seus servidores, pois o seu principal objeto de estudo é a pessoa humana. Portanto, diante de tais resultados, fica a sugestão aos gestores, em estabelecer uma política de gestão de Recursos humanos, embasada nos princípios da meritocracia, adotando um modelo de hierarquização e premiação com foco nas competências e nos méritos pessoais dos servidores.

Ademais, tendo, por exemplo, a limitação da dimensão do universo pesquisado, considerando aplicação da análise descritiva dos dados, sugere-se que a pesquisa seja aplicada com amostras maiores, de maneira a fortalecê-la. Além da possibilidade de explorar outras nuances da gestão de pessoas no legislativo, como qualidade de vida no trabalho e estudo aprofundado de escala motivacional, de modo que os resultados auxiliem o melhor planejamento do setor de gestão de pessoas das Casas Legislativas que, detém peculiaridades de ser um espaço com elevada influência política dentre as organizações da Administração Pública.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, L. M.; ROCHA, H. M. Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO TECNOLÓGICA, 7, 2010. **Anais**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos10/234_SEGeT_Fat_Organizacionais_c_autores.pdf>. Acesso em: 10 jun. 2017.

ALRN. **Assembleia Legislativa do Estado Rio Grande do Norte**. Disponível em: <<http://www.al.rn.gov.br/portal/p/historia>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte. **Clima organizacional na administração pública: um estudo da Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Norte/Anderson Luiz Rezende Mól**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996. 162 p.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

BISPO, C. A. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, USP, São Paulo, v. 16, n. 2, maio/ago. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci>>. Acesso em: 15 jul. 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, ano 47, v. 120, n.1, jan.-abr., 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. Instituições, bom Estado e reforma da gestão pública. **Revista Eletrônica sobre a reforma do Estado**, Salvador, n. 1, mar./maio 2005.

BRIEF, A. P.; WEISS, H. M. Organizational behavior: affect in the workplace. **Annual Review of Psychology**, New York, NY, v. 53, p. 279-307, 2002.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978, p. 88.

CHANLAT, J. **O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos**. CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7., 2002, Lisboa, Portugal.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. **Boletim Administração em Pauta**, suplemento da Revista de Administração, São Paulo, IA-USP, n. 75, dez. 1993.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, Senado, 1998.

COSTA, C.; RAMBO, D.; MEDEIROS, I.; CORSO, K. Clima organizacional: um estudo comparativo entre modelos de avaliação de clima em instituições de ensino superior. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2. 2006, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco, 2006. Disponível em: <<https://www.iseg.ulisboa.pt/aquila/getFile.do?fileId=258699&method=getFile>>. Acesso em: 15 jul. 2017.

FRANKE, R. H.; KAUL, J. D. The Hawthorne experiments: first statistical interpretation. **American Sociological Review**, 1978, v. 43 (October): 624-643.

FREITAS, I. A. **Impacto de treinamento nos desempenhos do indivíduo e do grupo de trabalho**: suas relações com crenças sobre o sistema de treinamento e suporte à aprendizagem contínua. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

CPDOC-FGV – Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil. Disponível em: <<http://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/AEraVargas1/anos37-45/PoliticaAdministracao/DASP>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

GAETANI, Francisco. Estratégia e gestão de mudanças nas políticas de gestão pública. In: LEVY, Evelin (Org.). **Gestão pública no Brasil contemporâneo**. São Paulo: Fundap, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GLICK, W. H. Conceptualizing and measuring organizational and psychological climate: pitfalls in multilevel research. **Academy of Management Review**, Birmingham, AL, v. 10, n. 3, p. 601-616, Jul. 1985.

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

JAMES, L. R.; JONES, A. P. Organizational climate: a review of theory and research. **Psychological Bulletin**, Washington, DC, v.81, n. 12, p. 1096-1112, dec. 1974.

JOHNSON, P. E.; SCOLLAY, S. J. Scholl-based, decision-making councils: conflict, leader power and social influence in the vertical team. **Journal of Educational Administration**, London, v. 39, n. 1, p. 47-66, jan.2000.

KOLB, D. et al. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Saraiva, 2010.

LAUSCHNER, R. J.; MEURES, R. S.; HINTERHOLZ, R. H. **Clima organizacional**: questão pontual na gestão estratégica de pessoas. São Paulo: Academia judicial, 2009.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. **Journal of Social Psychology**, Washington, DC, v. 10, n.2, p. 171-299, may. 1939.

LINO, H. B. F. de P. **Gestão da segurança pública em Santo André: a percepção dos agentes da guarda civil municipal de ampliação de suas atribuições.** 138f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, 2005. Disponível em:

<http://www.uscs.edu.br/posstricto/administracao/dissertacoes/2005/heleni_barreiro_fernandes_de_paiva_lino/dissertacao_heleni.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2017.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. p. 13.

MARTINS, M. C. F. **Satisfação no trabalho:** elaboração de instrumento e variáveis que afetam a satisfação. 1984. 204f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1984.

MARTINS, M. C. F. Clima organizacional: o estado da arte. **Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro**, Uberlândia, v. 3, n. 1, p. 12-18, jan./jun. 2000.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, Maria Matias et al. **Medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e gestão. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MARTINS, M. C. F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K. C.; SOUSA, M. R. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, SC, v. 4, n. 1, p. 37-60, jan. 2004.

MENEZES, I. G. et al. Escala de clima organizacional para organizações de saúde: desenvolvimento e estrutura fatorial. Campinas, UNIVASF, **Estudos de psicologia**, Campinas, v. 26, n.3, p. 305-316, jul./set. 2009. Disponível em: <www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-166X2009000300004&script=sci...tlnng>. Acesso em: 15 jul. 2017.

MENEZES, I. G.; GOMES, A. C. P. Clima organizacional: uma revisão histórica do constructo. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v.16, n.1, p.158-179, abr. 2010.

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

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, M. **A pesquisa de clima interno nas empresas:** o caso dos desconfiômetros avariados. São Paulo: Nobel, 1995. (Série Gerência Brasil).

OLIVEIRA, W. M. **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior.** São Paulo: Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo, 1996.

OLIVEIRA, A. M. **A influência do clima organizacional na motivação dos servidores da Fundação Alfredo da Matta.** São Paulo, FGV, 2008.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo:** como o governo empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PAYNE, R. L.; MANSFIELD, R. Relationship of perceptions of organizational climate to organizational structure, context e hierarchical position. **Administrative Science Quarterly**, n. 18, p. 515-526, 1973.

PAYNE, R. L.; PUGH, S. S. Organizational structure and organization climate. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976. p. 1125-1173.

PUENTE-PALACIOS, K.; FREITAS, I. A. **Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes**. O & S, v.13, n. 38, jul./set. 2006.

POWELL, Gary N.; BUTTERFIELD, D. Anthony. The case for subsystem climates in organizations. **The Academy of Management Review**, v. 3, n. 1, p. 151-157, 1978.

RAHIM, M. A. Relationship of leader power to compliance and satisfaction with supervision: evidence from a national sample of managers. **Journal of Management**, v. 15, n. 4, p. 545-576, Dec. 1989.

RAHIMIC, Z. Influence of organizational climate on job satisfaction in bosnia and herzegovina companies. **Canadian Center of Science and Education. International Business Research**, v. 6, n. 3, 2013.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Florianópolis, 2002. Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução: de Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, L. C. S.; PELOGIO, E. Alves; AÑEZ, M. E. M. **Cultura e clima organizacionais: um estudo em indústrias de laticínios do Estado do Rio Grande do Norte**. v. 20, n. 2, São Carlos, 2013.

SABACK, Maria Fernanda de A. **Como o servidor público da câmara dos deputados percebe seu ambiente: um diagnóstico do clima organizacional do DEMAP**. Brasília, 2011.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999.

SBRAGIA, R. (1983). Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, 18 (2), p. 30-39, 1983.

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

SCHNEIDER, B. Organizational climate: Individual preferences and organizational realities. **Jornal of Applied Psychology**, Washington, n. 56, p. 211-217, 1975.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 300-328.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias et al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SOUZA, E. L. P. Diagnóstico de clima organizacional. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 141-58, abr./jun., 1977.

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

_____. Percepção de clima conforme o escalão hierárquico. **Revista de Administração de Empresas – FGV**. Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, out.-dez. 1980, p.51-56.

TAMAYO, A. Valores e clima organizacional. In: PAZ, M. G. T.; TAMAYO, A. (Org.). **Escola, saúde mental e trabalho**. Brasília: Editora UnB, 1999. p. 241-269.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística**. 9 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

TORO, F.A. **El clima organizacional: perfil de empresas colombianas**. Medellín: Cicel, 2001.

VALERIANO, M. F.; TALAMINI, E.; OLIVEIRA, L. Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: aplicação em uma pequena empresa do agronegócio. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 5, n. 1, p 20-35, 2011.

VÁZQUEZ, M. S. **El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención**. Barcelona: EUB, SL, 1996.

YUKL, G.; FALBE, C. M. Importance of different power sources in downward and lateral relations. **Journal of Applied Psychology, Berkeley, CA**, v. 76, n.3, p. 416-423, Jun 1991.

YUKL, G. A. **Leadership in organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1994.

WAGNER III, John A. e HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

WOODMAN, R. W.; KING, D. C. Organizational climate: science as folklore. **Academy of Management Review**, v. 3, p. 816-26, 1978.

APÊNDICE A – Síntese da Estatística Descritiva aplicada às Dimensões e Variáveis de acordo com o tipo de vínculo

Dimensões	Questões	Médias de Pontos			Desvio-padrão			Variância			Mediana			Média por Categoria		
		Cedidos	Comissionados	Efetivos	Cedidos	Comissionados	Efetivos	Cedidos	Comissionados	Efetivos	Cedidos	Comissionados	Efetivos	Cedidos	Comissionados	Efetivos
Desenvolvimento profissional	Sinto que o órgão inspira o progresso profissional do servidor	3,95	4,09	3,60	0,89	1,09	1,39	0,79	1,20	1,94	4,00	4,00	4,00	4,04	4,06	3,61
	Os servidores são recompensados pelo esforço e dedicação que dispensam ao órgão	3,95	3,87	3,34	0,94	1,15	1,38	0,89	1,33	1,89	4,00	4,00	4,00			
	As funções comissionadas são distribuídas de forma justa	3,20	3,66	2,42	1,36	1,27	1,36	1,85	1,47	1,84	3,00	4,00	2,00			
	A relação entre minhas contribuições e recompensas é justa, em comparação às contribuições e recompensas dos outros	4,30	3,73	3,39	0,86	1,16	1,36	0,75	1,34	1,84	4,50	4,00	3,50			
	Percebo que aqueles que possuem bom desempenho no trabalho progredem na carreira	3,10	3,66	3,09	1,52	1,21	1,35	2,31	1,47	1,83	3,00	4,00	3,00			
	Tenho possibilidades de crescimento profissional no órgão	3,70	3,61	3,58	1,22	1,18	1,30	1,48	1,39	1,69	4,00	4,00	4,00			
	Existe planejamento das tarefas do setor	4,35	4,21	3,56	0,93	0,98	1,28	0,87	0,96	1,63	5,00	5,00	4,00			
	Meus conhecimentos e habilidades são bem aproveitados no órgão	4,45	4,31	3,93	0,89	0,90	1,19	0,79	0,82	1,94	5,00	5,00	4,00			

	Estou satisfeito(a) com o interesse dos superiores pelo meu serviço	4,15	4,42	4,02	1,35	0,94	1,27	1,82	0,88	1,61	5,00	5,00	5,00			
	Sou incentivado a me capacitar por meio de cursos, treinamentos etc.	4,35	4,20	3,95	0,81	1,06	1,25	0,66	1,12	1,56	4,50	5,00	4,00			
	Tenho possibilidade de aprender coisas novas no setor	4,40	4,44	4,12	0,94	0,91	1,10	0,88	0,83	1,21	5,00	5,00	4,00			
	Sou elogiado quando faço um bom trabalho	4,05	4,21	3,75	1,15	1,12	1,25	1,31	1,26	1,57	4,00	5,00	4,00			
	Recebo feedback da chefia em relação ao meu trabalho	4,05	4,13	3,71	1,23	1,11	1,24	1,52	1,22	1,54	4,50	5,00	4,00			
	Estou satisfeito(a) com a forma de gerenciamento de conflitos em meu setor de trabalho	4,55	4,27	4,10	0,83	0,98	1,05	0,68	0,96	1,10	5,00	5,00	4,00			
Estilo de liderança	Tenho confiança em relação à chefia da unidade	4,40	4,58	4,02	1,23	0,88	1,31	1,52	0,78	1,71	5,00	5,00	5,00	4,10	4,30	3,93
	Sinto-me à vontade para procurar meus superiores sempre que preciso	4,40	4,59	4,29	1,19	0,86	1,12	1,41	0,73	1,31	5,00	5,00	5,00			
	A chefia colabora com a produtividade e resultado do trabalho em equipe	4,45	4,37	4,18	1,05	1,03	1,14	1,10	1,07	1,31	5,00	5,00	5,00			
	A chefia demonstra liderança, dinamismo e proatividade em relação às atividades do setor	4,25	4,52	3,99	1,25	0,87	1,21	1,57	0,76	1,47	5,00	5,00	4,00			
	Recebo solicitações claras e precisas para	3,90	4,28	3,99	1,17	0,95	1,10	1,36	0,91	1,22	4,00	5,00	4,00			


	executar tarefas																
	As opiniões e iniciativas dos funcionários são valorizadas no órgão	3,75	3,95	3,43	1,29	1,00	1,27	1,67	1,00	1,62	4,00	4,00	4,00				
	Existe adequada comunicação entre a chefia e os servidores do setor	4,40	4,42	4,02	0,94	0,89	1,24	0,88	0,80	1,55	5,00	5,00	5,00				
	Tenho autonomia para desenvolver atividades e tomar decisões	3,25	3,71	3,53	1,37	1,10	1,25	1,88	1,24	1,56	3,50	4,00	4,00				
Relacionamento e comunicação no ambiente de trabalho	No meu setor, todos sabem com clareza suas respectivas atribuições	4,20	4,37	3,80	1,15	0,95	1,31	1,33	0,90	1,72	5,00	5,00	4,00	4,42	4,37	4,02	
	As tarefas são distribuídas de forma justa entre os servidores	4,20	3,97	3,45	0,77	1,15	1,35	0,59	1,32	1,83	4,00	4,00	4,00				
	Os problemas são solucionados de forma adequada	4,40	4,36	3,94	0,60	0,87	1,15	0,36	0,76	1,32	4,00	5,00	4,00				
	Meu setor é bem visto entre os outros setores	4,25	4,31	4,04	0,91	0,86	1,13	0,83	0,74	1,28	4,50	5,00	4,00				
	Meu setor é informado das decisões que o envolvem	4,45	4,26	3,67	0,89	0,96	1,25	0,79	0,92	1,57	5,00	5,00	4,00				
	Um novo colega é bem recebido no setor	4,60	4,57	4,56	0,60	0,93	0,91	0,36	0,86	0,84	5,00	5,00	5,00				
	O relacionamento no meu setor é amigável e respeitoso	4,55	4,57	4,58	0,51	0,95	0,79	0,26	1,08	0,63	5,00	5,00	5,00				

	Existe adequada comunicação e colaboração entre as diferentes áreas de trabalho envolvidas	4,35	4,20	3,68	0,81	0,92	1,18	0,66	0,85	1,38	5,00	4,00	4,00			
	Gosto do meu ambiente de trabalho	4,80	4,68	4,45	0,52	0,75	1,00	0,27	0,56	1,01	5,00	5,00	5,00			
Identidade e compromisso com o trabalho	Gosto do trabalho que executo	4,45	4,62	4,55	0,94	0,83	0,94	0,89	0,70	0,89	5,00	5,00	5,00	4,26	4,56	4,36
	Recebo tarefas que estão de acordo com minha capacidade profissional	4,50	4,50	4,43	0,76	0,84	0,91	0,58	0,71	0,83	5,00	5,00	5,00			
	Tenho disposição para assumir compromisso com o trabalho, independentemente de cobrança por parte da chefia	4,05	4,67	4,68	1,23	0,76	0,81	1,52	0,58	0,66	5,00	5,00	5,00			
	Sinto-me confortável com a contribuição que ofereço ao órgão	4,05	4,58	4,19	1,19	0,76	1,09	1,42	0,58	1,20	4,00	5,00	5,00			
	Tenho orgulho de trabalhar onde trabalho	4,15	4,60	4,35	1,27	0,86	1,03	1,61	0,73	1,05	5,00	5,00	5,00			
	Sinto-me motivado em relação ao meu trabalho	4,15	4,34	3,75	1,14	0,90	1,27	1,29	0,81	1,62	5,00	5,00	4,00			
	Minhas atividades são importantes para o setor	4,45	4,61	4,56	0,83	0,74	0,83	0,68	0,55	0,69	5,00	5,00	5,00			
Cooperação e Sensibilidade no ambiente de trabalho	Existe cooperação entre os colegas	4,40	4,54	4,46	0,94	0,86	0,94	0,88	0,74	0,89	5,00	5,00	5,00	4,27	4,36	4,25
	O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas	4,20	4,26	4,18	0,83	1,01	1,00	0,69	1,02	0,99	4,00	5,00	5,00			

	Há sensibilidade e compreensão, pelos superiores, com relação aos problemas dos servidores	4,20	4,27	4,11	1,15	1,02	1,12	1,33	1,03	1,26	5,00	5,00	4,00			
--	--	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

APÊNDICE B

 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL - 2017	
<p>Esta pesquisa de clima organizacional faz parte da dissertação do Mestrado em Gestão Pública que estou concluindo na Casa. O objetivo deste trabalho é identificar fatores relacionados à satisfação e à motivação dos servidores da ALRN em prol da produtividade no trabalho. Ressalto que as informações prestadas pelos servidores serão mantidas em sigilo absoluto e, ainda, que o resultado da pesquisa será analisado de forma consolidada, ou seja, será somente apresentada a porcentagem dos servidores que compartilham determinada opinião. É muito importante que você participe da pesquisa, pois, dessa forma, ajudará no diagnóstico de como o servidor da ALRN percebe sua relação com o trabalho nesse órgão.</p> <p>Desde já, agradeço sua colaboração, Luci Dantas.</p>	
PERFIL	
<input type="checkbox"/> Efetivo <input type="checkbox"/> Comissionado <input type="checkbox"/> Cedido	
Gênero: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	
Faixa etária: <input type="checkbox"/> até 25 anos <input type="checkbox"/> de 26 a 30 anos <input type="checkbox"/> de 31 a 35 anos <input type="checkbox"/> de 36 a 40 anos <input type="checkbox"/> de 41 a 45 anos <input type="checkbox"/> de 46 a 50 anos <input type="checkbox"/> de 51 a 55 anos <input type="checkbox"/> de 56 a 60 anos <input type="checkbox"/> mais de 60 anos	
Escolaridade (curso completo): <input type="checkbox"/> Nível médio <input type="checkbox"/> Nível superior Que Curso? _____ <input type="checkbox"/> Especialização - Curso? _____ <input type="checkbox"/> Mestrado - Área? _____ <input type="checkbox"/> Doutorado	
Há quanto tempo trabalha na ALRN _____ anos ou _____ meses	
Antes da ALRN, trabalhou em outro órgão? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim. Por quanto tempo? _____ anos ou _____ meses	
Em qual setor trabalha?	
Leia as questões com atenção e coloque o número correspondentes às suas respostas utilizando uma escala de 1 a 5, considerando que:	
LEGENDA	
1- Discordo Totalmente	3 - Neutro
2- Discordo parcialmente	5- Concordo Totalmente
ITEM A SER AVALIADO	NOTA
	1 2 3 4 5
O horário de trabalho permite que eu tenha uma boa qualidade de vida.	
O horário de trabalho é suficiente para que eu desempenhe minhas atividades com eficiência e qualidade.	
Tenho autonomia para decidir sobre a flexibilização de meus horários.	
Sou incentivado a me capacitar por meio de cursos, treinamentos etc.	
A remuneração é compatível com minhas responsabilidades e minha carga de trabalho.	
As funções comissionadas são distribuídas de forma justa.	
Percebo que aqueles que possuem bom desempenho no trabalho progredem na carreira.	
Atendo às expectativas que meus superiores possuem em relação ao meu trabalho.	
Tenho possibilidades de crescimento profissional no órgão.	
Em minha opinião, tenho um bom desempenho no trabalho.	
Recebo tarefas que estão de acordo com minha capacidade profissional.	
Sinto-me motivado em relação ao meu trabalho.	
Sinto-me confortável com a contribuição que ofereço ao órgão.	
A chefia demonstra liderança, dinamismo e proatividade em relação às atividades do setor.	
Tenho confiança em relação à chefia da unidade.	
A chefia acompanha as atividades e resultados do setor.	
Sinto-me à vontade para procurar meus superiores sempre que preciso.	
A chefia colabora com a produtividade e resultado do trabalho da equipe.	
Sou elogiado quando faço um bom trabalho.	
Existe planejamento das tarefas do setor.	
As opiniões e iniciativas dos funcionários são valorizadas no órgão.	
Meus superiores se preocupam com a qualidade do trabalho produzido no setor.	
O relacionamento com meus superiores é respeitoso e cortês.	
Há sensibilidade e compreensão, pelos superiores, com relação aos problemas dos servidores.	
Tenho autonomia para desenvolver atividades e tomar decisões.	
Recebo solicitações claras e precisas para executar tarefas.	
As tarefas são distribuídas de forma justa entre os servidores.	
No meu setor, todos sabem com clareza suas respectivas atribuições.	
Existe adequada comunicação entre a chefia e os servidores do setor.	
Existe adequada comunicação e colaboração entre as diferentes áreas de trabalho envolvidas nas atividades do setor.	
Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	
Meu setor é bem visto entre os outros setores.	
Gosto do meu ambiente de trabalho.	
Existe cooperação entre os colegas.	

		LEGENDA												
	1- Discordo Totalmente	3 - Neutro		3- Concordo parcialmente										
	2- Discordo parcialmente			4- Concordo Totalmente										
ITEM A SER AVALIADO										NOTA				
										1	2	3	4	5
O relacionamento no meu setor é amigável e respeitoso.														
O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.														
Há servidores suficientes para desenvolver as atividades do setor.														
Os problemas são solucionados de forma adequada.														
Um novo colega é bem recebido no setor.														
Toda a equipe auxilia um novo funcionário em suas dificuldades.														
Gosto do trabalho que executo.														
Tenho disposição para assumir compromisso com o trabalho, independentemente de cobrança por parte da chefia.														
Tenho orgulho em trabalhar onde trabalho.														
Estou satisfeito(a) com o interesse dos superiores pelo meu serviço.														
Minhas atividades são importantes para o setor.														
Os servidores são recompensados pelo esforço e dedicação que dispensam ao órgão.														
A relação entre minhas contribuições e recompensas é justa, em comparação às contribuições e recompensas dos outros.														
Tenho possibilidade de aprender coisas novas no setor.														
Recebo feedback da chefia em relação ao meu trabalho.														
Meus conhecimentos e habilidades são bem aproveitados no órgão.														
Sinto que o órgão inspira o progresso profissional do servidor.														
Disponho das ferramentas e equipamentos necessários para realizar as tarefas.														
Existe adequada disposição de móveis e equipamentos no meu setor.														
O ambiente físico de trabalho é agradável.														
Estou satisfeito com a forma de gerenciamento de conflitos em meu setor de trabalho														
Dentre os fatores abaixo, quais você considera que, atualmente, mais impactam positivamente sua motivação e produtividade no trabalho? (Ordene até 3 opções, conforme sua prioridade, assinalando 1 para o fator que possui o maior impacto positivo, 2 para o que possui o segundo maior impacto positivo e 3 para o que possui o terceiro maior impacto positivo)														
(<input type="checkbox"/>) Possibilidade de ascensão no órgão						(<input type="checkbox"/>) Reconhecimento								
(<input type="checkbox"/>) Autonomia no desempenho das tarefas						(<input type="checkbox"/>) Trabalho variado e desafiante								
(<input type="checkbox"/>) Flexibilidade de horários						(<input type="checkbox"/>) Relação com a chefia								
(<input type="checkbox"/>) Bom ambiente de trabalho						(<input type="checkbox"/>) Outro: _____								
Dentre os fatores abaixo, quais você considera que, atualmente, mais impactam negativamente sua motivação e produtividade no trabalho? (Ordene até 3 opções, conforme sua prioridade, assinalando 1 para o fator que possui o maior impacto negativo, 2 para o que possui o segundo maior impacto negativo e 3 para o que possui o terceiro maior impacto negativo)														
(<input type="checkbox"/>) Falta de funções comissionadas						(<input type="checkbox"/>) Conflitos entre funcionários do setor								
(<input type="checkbox"/>) Sobrecarga de trabalho						(<input type="checkbox"/>) Trabalho rotineiro								
(<input type="checkbox"/>) Supervisão da chefia						(<input type="checkbox"/>) Falta de justiça na relação responsabilidades x benefícios								
						(<input type="checkbox"/>) Outro: _____								
Que sugestões você daria para melhorar o ambiente de trabalho, a satisfação, o desempenho, a qualidade de vida, a motivação ou a realização profissional dos servidores do seu órgão?														