

## UM ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL E SUAS APLICAÇÕES

Manoel Bastos Gomes Neto<sup>1</sup>  
Fernanda Bastos Texeira<sup>2</sup>  
Francisca Grazielle Alves da Silva<sup>3</sup>  
Vanessa da Silva Pereira<sup>4</sup>  
Rebeca da Rocha Grangeiro<sup>5</sup>

Recebido em: 20 out. 2018

Aceito em: 30 maio 2019

**Como citar este artigo:** GOMES NETO, Manoel Bastos et al. UM ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL E SUAS APLICAÇÕES. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador, SC, Brasil, p. 73-98, jun. 2019. ISSN 2238-9636. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.33362/visao.v8i1.1740>>.

**Resumo:** O objetivo deste estudo é avaliar como os membros do Programa de educação Tutorial do curso de Administração da Universidade Federal do Cariri (PETADM-UFCA) percebem o clima organizacional do programa. Para isso foi utilizado uma adaptação da Escala de Clima Organizacional - ECO de Martins et al. (2004). O desenvolvimento deste trabalho justifica-se pois, há uma carência de estudos nessa temática em Instituições Públicas de Ensino Superior, principalmente em grupos de pesquisas. A escala foi aplicada pelo *Google Forms*, sendo composta por 65 itens, agrupados em nove dimensões. Para melhor interpretação dos dados descritivos, as informações coletadas foram importados para *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Dentre os resultados apresentados é possível afirmar que o clima organizacional do programa possui uma média geral de 3,6, considerada pela escala adaptada um clima regular para um ambiente de trabalho. Podemos destacar ainda os fatores que foram considerados positivos na avaliação de clima: Relacionamento da diretoria; Relacionamento entre petianos - respeito; Relacionamento com a tutoria; Resolução de conflitos - necessidade de intermediar conflitos; Mudanças e Comunicação. E os negativos: Financeiro; Relacionamento entre os petianos - comportamento profissional. Por fim, o presente estudo contribui na construção de uma ferramenta que auxilia no desempenho organizacional de grupos de pesquisas universitários, no fortalecimento do relacionamento interno e no desenvolvimento de ações que visem a melhoria das atividades.

**Palavras-Chave:** Clima Organizacional. PETADM. Escala de clima organizacional – ECO.

---

<sup>1</sup> Graduando do curso de Administração da Universidade Federal do Cariri, Técnico em Finanças  
Contato principal para correspondência. E-mail: [neto26bastos@gmail.com](mailto:neto26bastos@gmail.com).

<sup>2</sup> Graduanda do curso de Administração da Universidade Federal do Cariri. E-mail: [fernandabastosteixeira@gmail.com](mailto:fernandabastosteixeira@gmail.com).

<sup>3</sup> Graduanda do curso de Administração da Universidade Federal do Cariri. E-mail: [grazi0616alves@gmail.com](mailto:grazi0616alves@gmail.com).

<sup>4</sup> Graduanda do curso de Administração da Universidade Federal do Cariri. E-mail: [nessasilva2b@gmail.com](mailto:nessasilva2b@gmail.com).

<sup>5</sup> Possui Graduação em Psicologia pela Universidade Federal do Ceará (2002), Mestrado em Psicologia pela Universidade Federal da Bahia (2006) e Doutorado em Psicologia pela Universidade Federal da Bahia (2015). Atualmente é Professora Adjunta II da Universidade Federal do Cariri. E-mail: [rebeca.grangeiro@ufca.edu.br](mailto:rebeca.grangeiro@ufca.edu.br).

## A ORGANIZATIONAL CLIMATE STUDY AND ITS APPLICATIONS

**Abstract:** The goal of this study is to evaluate how the members of the Tutorial Education Program of The Administration Course from the Federal University of Cariri (PETADM-UFCA). For this purpose, it was used an adapted version of the Scale of Organizational Climate (ECO) from Martins et al., (2014). The development of this work justifies due to the need of studies on this thematic in higher education institutions, especially with research groups. The scale was applied through the Google Forms, composed of 65 items clustered in 9 constructs. To better understanding of the data, the collected information was imported to the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Among the results, it was possible to affirm that the organizational climate of program has an average of 3,6, being considered regular for a work environment by the scale. The following factors were considered positive on the evaluation: Directories relationship; Relationship between Petianos – respect; Relationship with the mentors; Conflict Resolution – need to intermediate conflicts; Changes and Communication. The negatives were: Finances; Relationship Between Petianos – professional behavior. Lastly, the study contributes in the development of a tool that helps the organizational progress of university research groups on the strengthening of the intern relations and the development of actions aiming to improve the activities.

**Keywords:** Organizational Climate. PET ADM. Organizational Climate Scale.

## INTRODUÇÃO

O indivíduo se faz cada vez mais essencial nas organizações pois, trata-se de um elemento que impulsiona resultados, promovendo crescimento e inovação, tornando-se o diferencial que as organizações precisam para se manterem em vantagem competitiva no mercado (POZO; TACHIZAWA, 2016). Siqueira (2009) ressalta que nas organizações tradicionais, os indivíduos eram considerado um meio para se gerar lucros para as empresas, aferido por sua produção e resultado final. Contudo, nas organizações modernas, os gestores não se preocupam apenas com lucro, mas sim com a satisfação e motivação dos indivíduos, considerados como capital intelectual determinante para o futuro da empresa.

Zonatto, Silva e Gonçalves (2018) destacam que os indivíduos são influenciados e motivados para o trabalho de formas diferentes, ressaltando também, a necessidade de estudos voltado a compreensão dessas variáveis. Segundo Glisson (2008), as pesquisas de Clima Organizacional (CO) buscam compreender exatamente essas percepções, esclarecendo como os indivíduos vêem e se sentem no ambiente trabalho, quais atividades devem ser aperfeiçoadas, além de proporcionar um melhor direcionamento das metas e objetivos da organização.

Siqueira (2009) define clima organizacional como conjunto das percepções dos empregados sobre diversos aspectos da organização. Conforme Garcia et al. (2011), clima organizacional é um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente pelos indivíduos que trabalham neste ambiente e que

influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas. O estudo de clima é um excelente instrumento de *feedback* e de intervenção organizacional, trazendo contribuições valiosas para o conhecimento e o manejo do funcionamento das organizações (RIZZATTI, 2002).

Diante da magnitude da influência do CO na motivação e comportamento dos indivíduos, além da pertinência do estudo de clima para compreender e gerir o funcionamento das organizações, este estudo possui como objetivo avaliar como os membros do Programa de educação Tutorial do curso de Administração da Universidade Federal do Cariri (PETADM-UFCA) percebem o clima organizacional do programa.

Para isso a Diretoria de Recursos Humanos (RH) do Programa utilizou uma adaptação da Escala de Clima Organizacional - ECO de Martins *et al* (2004), escala multidimensional construída e validada com objetivo de avaliar as diversas percepções dos colaboradores de uma organização. No presente estudo, foram analisados nove fatores, são eles: Relação com tutoria, Relação na diretoria, Relação entre petianos, Resolução de conflitos, Mudanças, Financeiro, Estrutura, Controle e Comunicação.

Nota-se a carências de estudos sobre a temática em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) (RIZZATTI, 2002; OLIVEIRA *et al.*, 2011; CURVO; HEINZMANN, 2017). Esta lacuna se intensifica ainda mais quando voltada a grupos de pesquisas com alunos de graduação. Cabe salientar, que diversos autores destacam as pressões psicológicas e sociais que estudantes do ensino superior sofrem diariamente (ANDRADE *et al.*, 2016; MONTEIRO; FREITAS; RIBEIRO, 2007; MYERS *et al.*, 2012) e cabe aos membros da diretoria de RH ou outros gestores desenvolver atividades para diminuir essas pressões que, a graduação por si só proporciona, tornando o ambiente de trabalho mais harmonioso e conseqüentemente mais produtivo. Diante deste quadro, justifica-se a relevância investigar como estudantes de graduação percebem o clima organizacional de núcleos institucionais, o qual estão inseridos.

Com o propósito de satisfazer o objetivo estabelecido, o presente artigo encontra-se organizado em cinco partes, contando com essa introdução. O segundo tópico traz um referenciamento teórico sobre gestão de pessoas, o conceito de CO, as dimensões utilizadas na escala, além da sua relevância para as Instituições Federais de Ensino Superior. O terceiro tópico aborda os procedimentos metodológicos empregados para a coleta de dados e posteriormente análise. Em seguida, apresenta-se os resultados obtidos e suas respectivas discussões. Por fim, o quinto tópico dedica-se às considerações finais do estudo expondo suas principais contribuições, bem como sua principal limitação.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção desenvolve-se uma revisão da literatura sobre aspectos pertinentes ao estudo e está dividida em duas partes. A primeira aponta de maneira breve o conceito da

Gestão de Pessoas, apresentando as pessoas como parceiras da Organização. A segunda parte trata dos conceitos de CO, apresenta as cinco dimensões existentes na ECO-IES utilizada neste trabalho e traz considerações do CO em IFES.

## GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Dutra (2016, p. 15) gestão de pessoas é “Um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Isso significa dizer que objetivo da gestão de pessoas é fazer com que as pessoas e a organização alcancem seus objetivos da melhor maneira possível para que ambos saiam satisfeitos desta relação.

O departamento que realiza as funções administrativas pessoais ainda se dedica principalmente às atividades que cuidam da folha de pagamento, proposição de leis, recrutamento e seleção dentre outras. Portanto a substituição da Administração de pessoal para Gestão de pessoas implicará em um conjunto de mudanças denominadas de Gestão estratégica (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010).

Para Camões, Pantoja e Bergue (2010, p. 18) “gestão estratégica se refere a um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequadas para concretizá-los”. Dessa forma, os autores afirmam que a área de gestão de pessoas começa a desempenhar um papel estratégico onde deve-se conhecer a essência de toda organização para garantir a eficaz aplicação e alocação dos recursos humanos.

Maia e Oliveira (2007) relatam que as organizações públicas federais estão inseridas no ambiente globalizado da economia mundial, impulsionadas pela Terceira Revolução Industrial que ocasionou mudanças relevantes no mundo do trabalho. Percebe-se a necessidade de implantar uma gestão de Recurso Humanos fundamentada no conhecimento e na aprendizagem, que se apoia na valorização das competências individuais e profissionais.

Na gestão de pessoas voltada às estratégias, é de fundamental importância que ela seja conduzida por um profissional da área que esteja atento e acompanhando o desenvolvimento deste conceito assim como as mudanças existentes no campo. Dessa forma, os gestores de Pessoas precisam constantemente desenvolver novas competências conceituais, técnicas e humanas, sistematizadas em um novo perfil, para estarem aptos a assumir essas novas responsabilidades atendendo assim tanto aos usuários internos como externos da organização (BRAND et al., 2008).

Dessa forma, o estudo do CO apresenta-se como ferramenta importante para conhecimento das relações interpessoais e as percepções que afetam estas relações dentro do ambiente de trabalho, contribuindo para o desenvolvimento de uma Gestão de Recursos Humanos voltada para as estratégias da organização.

As organizações estão ampliando sua visão sobre o capital humano e dessa forma, o conceito das pessoas como parceiras da organização tem tomado uma maior amplitude, deixando de classificar as pessoas como meros recursos da organização, controladas por ela na busca isolada dos objetivos empresariais sem um envolvimento real com o trabalho, abrindo espaço para a busca conjunta por resultados que possam atender tanto interesses individuais como profissionais (BRAND et al., 2008).

É necessário que o gestor de pessoas possua capacidade para atuar como agente de mudanças, de modo que leve a organização a aceitar a transformação e a capitalizar-se com a mesma. Sendo assim é primordial que o gestor de pessoas reconheça as mesmas como parceiras da organização para que a empresa se torne mais competitiva (BRAND et al., 2008).

O investimento no capital humano definiu-se como um importante aspecto de competitividade e qualidade para organizações, transformando-se em um de seus objetivos estratégicos, pois o sucesso das organizações em termos de gestão requer uma atuação com ênfase neste capital que as compõem (STEFANO; KOSZALKA; ZAMPIER, 2014). Horta, Demo e Roure (2012) colocam que a Gestão de Pessoas em seu modelo atual enxerga o colaborador como essencial no processo para atingir as metas e na tomada de decisões em busca de maior efetividade e competitividade organizacionais, tornando-se então, um fator estratégico.

Paula et al. (2011) criticam o contexto atual onde as organizações enfatizam suas preocupações com os resultados, menosprezando as pessoas, pois o colaborador necessita de valorização e de um ambiente de trabalho agradável para o exercício de suas funções sem medo de represálias. Dessa forma, os sentimentos e expectativas dos funcionários devem ser considerados para que os exerçam de forma plena seu exercício conseguindo integrar sua vida profissional a sua vida pessoal.

## CONCEITOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Bock et al. (2005, p 89), clima organizacional “refere-se a uma situação contextual, em um ponto no tempo, e está relacionado com os pensamentos, sentimentos e comportamentos dos membros da organização”. Por sua vez, Banerjee, Gupta e Bates (2016) definem clima organizacional como uma descrição psicológica do ambiente de trabalho pelos funcionários.

Villardí, Nadurci e Dubeux (2007) conceituam o CO como um conjunto de percepções e conceitos que os membros de uma organização criam e compartilham, afetando diretamente a forma como os mesmos se relacionam no trabalho. O interesse das empresas pela dinâmica organizacional está aparecendo de forma crescente na busca de identificar como os estímulos das organizações e do ambiente de trabalho proporcionam aos trabalhadores percepções similares e significados semelhantes aos aspectos principais da vida organizacional (SIQUEIRA et al., 2008).

Siqueira et al. (2008) apontam a importância do conceito de CO para compreender o modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas dentro deste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização. Além de afirmar que, a satisfação organizacional deve ser mensurada com base em cinco dimensões (satisfação com os colegas, satisfação com a chefia, satisfação com o salário, e satisfação com as promoções, satisfação com a natureza do trabalho).

Procopiuck et al. (2009) sugerem que as percepções de CO variam em diferentes graus entre os membros de uma organização por conta do comportamento de diversas variáveis que são provenientes de diferentes dimensões do microambiente que os envolvem. Os conceitos acima relatados pontuam dois aspectos em comum, as percepções dos colaboradores dentro da organização como também a influência do ambiente de trabalho em seu comportamento.

Portanto, percepções e comportamentos não ocorrem de forma igual, uma vez que pessoas diversas constituem as organizações e muitas são as interpretações de fatores existentes em cada ambiente de trabalho, sendo que algo analisado como positivo para certas pessoas pode ser negativo para outras. Dessa forma, Rizzatti (2002, p.30) pontua que “é possível sugerir que a disfunção nem sempre deve ser do ponto de vista organizacional, mas sim do indivíduo”.

### **Dimensões da Escala de Clima Organizacional**

A Escala de Clima Organizacional - ECO utilizada no presente estudo foi uma adaptação da escala produzida por Martins *et al* (2004). A escala aplicada no PETADM-UFCA, foi composta por 65 itens e agrupados em 9 dimensões, a saber relacionamento com a tutorial, relacionamento na diretoria, relacionamento entre petianos, resolução de conflitos, mudanças, estrutura, controle de processo e comunicação. Comentários e explicações sobre tais dimensões estão expostos abaixo.

- **Relacionamento com a tutoria:** A credibilidade e a honestidade são elementos importantes para refletir sobre essa coordenação, como também o conhecimento das atividades é considerado relevante para refletir o comportamento das chefias e o clima organizacional em universidades (RIZZATTI, 2002).

Analisando o papel da tutoria como de uma chefia. Martins (2008) define o seu papel como o suporte afetivo, estrutural e operacional da organização aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho. Considerando itens como resolução de conflitos, apoio da chefia, orientação da chefia para as mudanças ocorridas na empresa.

Nesta dimensão Vazquez (2017) analisa a percepção dos servidores sobre como suas chefias imediatas desempenham suas funções na instituição, usando como indicadores o tipo de liderança, o comportamento da chefia, orientação e apoio da chefia.

- **Relação com diretoria:** O PETADM-UFCA é composto por quatro diretorias, a saber: Administrativa-Financeira, Marketing, Projetos e Recursos Humanos. Avaliar a relação interpessoal entre grupos que compartilham colabora para uma percepção geral de como os membros estão conduzindo este relacionamento.

Vazquez (2017) define esta dimensão como a maneira que ocorre as interações entre as pessoas dentro da instituição, considerando o grau de relacionamento em termos de respeito, cooperação e apoio, utilizando como indicadores a relação com hierarquia institucional, relação com colegas envolvendo fatores de cooperação, apoio, confiança e respeito.

Silva (2003) coloca que no âmbito organizacional, as relações interpessoais, impactam na qualidade do clima organizacional, dessa forma deve-se estar atento à forma pela qual se estabelecem as relações entre os membros da organização, a fim de criar um ambiente propício ao desenvolvimento e amadurecimento de tais relações.

- **Relacionamento entre petianos:** O relacionamento interpessoal entre os colaboradores concerne a uma interação ou relação entre duas ou mais pessoas, de maneira que a atividade de cada uma está, em parte, determinada pela atividade da outra (RIZZATTI, 2002). Silva (2003) coloca que no âmbito organizacional, as relações interpessoais, impactam na qualidade do clima organizacional, dessa forma, deve-se estar atento à forma pela qual se estabelecem as relações entre os membros da organização, a fim de criar um ambiente propício ao desenvolvimento e amadurecimento de tais relações.

Martins (2008) caracteriza o fator coesão entre colegas como a união, os vínculos e a colaboração entre os colegas de trabalho analisando fatores como auxílio, cooperação e integração entre os funcionários. Vazquez (2017) define esta dimensão como a maneira que ocorre as interações entre as pessoas dentro da instituição, considerando o grau de relacionamento em termos de respeito, cooperação e apoio, utilizando como indicadores a relação com hierarquia institucional, relação com colegas envolvendo fatores de cooperação, apoio, confiança e respeito.

- **Resolução de conflitos:** Os conflitos entre os grupos decorrem sobretudo das diferenças individuais, dos recursos limitados, da distinção de papéis e do clima organizacional (RIZZATTI, 2002). São diversos tipos de conflitos e a forma com que se trata essa divergência, a depender do tipo e gravidade, pode gerar resultados positivos ou negativos. Segundo Quinn (2003) dentre os diversos tipos de conflito, os interpessoais são os que mais alteram a dinâmica do ambiente organizacional, pois, geram sentimentos de instabilidade, desconforto, tensão, falta de cooperação e de confiança. Assim, a fim de se ter o melhor resultado do gerenciamento de um conflito, é interessante conhecer suas dimensões, e estar atento e preparado para resolvê-los (BERG, 2012).

Berg (2012, p. 18) alega que: “O conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre

evidente. Entretanto, compreendê-lo e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”. O autor afirma ainda que é necessário que as pessoas e organizações aprendam a administrá-los e resolvê-los, caso contrário, o espírito de equipe e de cooperação pode ser comprometido seriamente.

A solução de um conflito perpassa usualmente por uma análise das circunstâncias que o deram origem. Silva (2015, p. 30) diz que o intermediador de conflitos carece de algumas capacidades na hora de negociar, entre tais: “ser objetivo, amistoso, franco e persuasivo, sem usar a coerção, devendo ser ouvinte interessado, apresentar seus pontos de vista e compreender as preocupações dos outros, produzindo ideias com criatividade”.

- **Resistência a mudanças:** A resistência surge quando novas práticas se chocam com as motivações ou a forma como os indivíduos operam e agem nas organizações (GREENWOOD et al., 2011). Conforme Tagliocolo e Araújo (2011), a dimensão resistência à mudança está relacionado com as alterações das rotinas de trabalho por outra mais eficiente e envolve a participação dos funcionários neste processo de implantação e adequação a um novo sistema.

A resistência à mudança é associada à modificação da rotina de trabalho de um colaborador por uma mais hábil e quando inclui a colaboração de outros funcionários na atividade de implantação e adequação de um sistema diferente (BENTO et al., 2016). Para Borges-Andrade, Souza e Vasconcelos (2009), mudança organizacional é qualquer coisa que afete o comportamento dos indivíduos no trabalho, gerando reações positivas ou negativas, resistências e adaptações.

- **Financeiro:** A dimensão financeira tem o objetivo de avaliar se/como o desempenho dos petianos é influenciado pela remuneração da bolsa concedida pelo Programa. Segundo Alves, Da Silva e Oliveira (2017) o dinheiro é uma fonte de motivação para os indivíduos, devido à necessidade dos bens materiais (alimentos, roupas, automóvel, residência). O valor da bolsa não é de competência do Programa, esta dimensão foi criada com o intuito de verificar como o seu valor pode afetar negativamente o desempenho dos petianos.

Para Pasquini (2016) incentivo financeiro, está entre as principais recompensas utilizadas pelos gestores como fatores de motivação extrínseca, parecendo ser, efetivamente, o fator mais relevante.

- **Estrutura Organizacional:** Para Rizzatti (2002) a definição de estrutura organizacional deixa explícita a maneira como se dá a inter-relação entre os vários elementos de uma organização e como também sua relação com o ambiente no qual está inserida, para que assim possam configurar as ações em direção ao alcance de seu objetivo.

Martins (2008) define a dimensão conforto físico como o espaço físico, o conforto e segurança proporcionados pelo mesmo aos empregados e utiliza como indicadores fatores sobre a estética e conforto do ambiente, tais como a acessibilidade e iluminação do mesmo e também sobre os equipamentos utilizados para realização de suas tarefas.



Em seu estudo Vazquez (2017) avalia para a dimensão estrutura se o ambiente de trabalho é adequado, no que diz respeito a aspectos físicos e de organização do trabalho, utilizando como indicadores fatores da estética e do conforto físico do ambiente de trabalho, tais como a acessibilidade, limpeza e iluminação e também fatores de normas e regulamentos das tarefas exercidas na organização referente aos procedimentos e padronização de tarefas.

- **Controle:** Rizzatti (2002) pontua que as crises nas universidades brasileiras podem ter origem na falta de estudos do clima organizacional, através de categorias, componentes e indicadores adequados para o tipo de análise, na baixa qualificação do seu corpo funcional, principalmente na área gerencial, e no baixo grau de transparência nos processos funcionais e administrativos (RIZZATTI, 2002).

Em sua escala Martins (2008) analisa o controle e a pressão exercida pela empresa e seus supervisores sobre o comportamento de seus empregados, onde considera itens como o controle sobre as tarefas e procedimentos existentes na empresa, os horários dos funcionários e a pressão exercida pelo chefe.

Em sua pesquisa Vazquez (2017) considera por processos os mecanismos pelos quais são escolhidas condutas específicas nos diferentes processos institucionais e pelos quais são estabelecidos os elos entre os meios e os fins da instituição, e usa como indicadores a informação, a comunicação, a participação no planejamento institucional e a eficiência.

- **Comunicação:** A comunicação é um processo inerente às organizações, contudo existem várias maneiras de trabalhá-la, com o objetivo de obter resultados positivos. A princípio as organizações viam a comunicação como mais uma ferramenta básica a qual tinha como fim informar algo a um público desejado, sem muita importância para o desenvolvimento da cultura, fator primordial para o bom clima organizacional (TORQUATO, 2010).

Torquato (2010) afirma que algumas empresas ainda insistem em desvalorizar ou evitam um foco para área da comunicação. Tratando essa variável como algo supérfluo. Migowski et al. (2019) destacam em seu trabalho a perda de eficiência devido a falta de relacionamento interpessoal e comunicação entre os colaboradores.

A eficiência na comunicação é o que garante a fluidez de todas as atividades na organização, qualquer interferência na mensagem pode trazer grandes conflitos, ou seja, a comunicação interna é o mecanismo básico para trocar informações dentro de um ambiente e transformar essa comunicação em produtividade (TRECE, 2014).

## MÉTODO

Nesta seção são expostos os procedimentos metodológicos adotados para aplicação da Escala de Clima Organizacional (ECO) no Programa de Educação Tutorial do Curso de Administração da Universidade Federal do Cariri (PETADM-UFCA). O presente estudo se

caracterizado como descritivo correlacional e de natureza quantitativa, o qual foi realizado pela diretoria de Recursos Humanos (RH) do programa. Para alcance do objetivo já referido, foi realizado uma coleta de dados primários por meio de *survey* com os membros do núcleo, na faixa etária de 17 a 32 anos.

A pesquisa foi desenvolvida com base na escala criada por Martins et al. (2004), originalmente composta por 5 dimensões (apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico; controle/pressão; e, coesão entre colegas) divididos em 63 itens. Contudo, alguns itens foram excluídos, itens com sentidos semelhantes foram unificados, outros foram incluídos e para alguns itens foram necessários apenas pequenas adaptações para realidade do programa e melhor interpretação dos membros. Por exemplo, no item “O chefe valoriza a opinião dos funcionários” ficou “A tutoria valoriza a opinião dos petianos”; “Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades” ficou “Quando tenho dúvidas os membros da diretoria me ajudam”.

Após os ajustes, a escala passou por uma nova revisão da equipe de RH visando eliminar itens semelhantes ou inserir itens que ainda estavam faltando na análise das dimensões. Ao total foram aplicadas 72 perguntas divididas em 9 dimensões, além de algumas questões socioeconômicas (sexo, idade, estado civil, renda, tempo de permanência no programa).

As perguntas foram respondidas em grau de concordância, 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente), sendo elas aplicadas totalmente online, o questionário foi estruturado na plataforma Google Forms e o link do instrumento foi compartilhado via e-mail. As identidades dos petianos foram garantidas, uma vez que os membros responderam a escala de forma anônima.

Para análise dos dados foram utilizadas as orientações fornecidas por Martins (2008). A autora afirma que as médias inferiores a 2,9 os indivíduos têm uma percepção negativa sobre o clima organizacional do instituto, as médias entre 3 e 3,8 a avaliação é regular, e as médias superiores a 3,8 são considerados pelos membros um clima positivo para o ambiente organizacional.

Após a aplicação dos questionários a toda equipe, os membros da diretoria iniciaram o processo de análise dos dados. Para melhor interpretação dos dados descritivos, testes das dimensões e análises dos itens, as informações coletadas foram importadas para *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), todos os procedimentos foram baseados na literatura especializada (FIELD, 2009; HAIR et al., 2009; COSTA, 2011). Com o intuito de melhorar alguns *Alpha Cronbach*, sete itens foram excluídos, restando 65 variáveis divididas em 9 dimensões para análise final.

Na Tabela 1 estão descritas, de forma resumida, as dimensões utilizadas, o número de itens que as compõem e à extração da medida de fidedignidade (cálculo utilizado para verificar

a confiabilidade da escala ou dimensões) representado pelo *Alpha de Cronbach*. Com base nos valores foi possível identificar a validade interna de cada dimensão da escala, uma vez que valores maiores do que 0,600 são considerados aceitáveis para análises dos itens (COSTA, 2011).

**Tabela 1** - Itens e Alpha de Cronbach de cada dimensão

Dimensão	Descrição	N de Itens	Alfa
Relação com tutoria	Suporte afetivo estrutural e operacional da tutoria no desempenho diário de suas atividades.	11	0,791
Relação na diretoria	Suporte afetivo estrutural e operacional do líder de diretoria no desempenho diário de suas atividades.	7	0,651
Relação entre petianos	Respeito, união entre os membros e colaboração no trabalho	3	0,576
	Relacionamento profissional entre os membros e amizade no ambiente de trabalho	2	0,404
Resolução de conflitos	Gerenciamento de Conflitos pelo Grupo	4	0,618
	Necessidade de intermediador de conflitos	5	0,623
Mudanças	Comportamento/reação dos membros às mudanças organizacionais	6	0,770
Financeiro	Influência do valor monetário da bolsa	2	0,674
	Desempenho do petiano em relação ao valor da bolsa	2	0,840
Estrutura	Ambiente físico, segurança e conforto ambiente de trabalho	7	0,731
Controle	Mecanismos pelos quais são escolhidas condutas específicas nos diferentes processos institucionais.	8	0,603
Comunicação	Comunicação organizacional, clareza nos objetivos e agilidade das informações	8	0,673

**Fonte:** Elaborada pelos autores

Com base nos dados, podemos identificar que os itens da dimensão Financeira - Desempenho do Petiano em relação ao valor da bolsa, apresentou o maior nível de confiabilidade (0,840) e os itens da dimensão relação entre petianos - Respeito (0,576) e relacionamento profissional (0,404), realçaram os índices de alfa um pouco inferior à média e abaixo do nível aceitável (COSTA, 2011).

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste item expomos os resultados da pesquisa e os procedimentos estatísticos.

Ordenadamente, apresentamos a descrição da amostra, seguida da análise psicométrica das dimensões e suas respectivas discussões.

#### DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

A população a qual foi aplicada esta Escala de Clima Organizacional era composta de 15 petianos, sendo 12 bolsistas e 3 voluntários (não recebem a remuneração concedida pela Instituição) e foi aplicada durante o mês de junho de 2018. Tendo como entrevistado 73% (N=11) do sexo masculino e 27% do feminino (N=4). As idades são de 17 a 19 anos representam 33% (N=5); de 20 a 22 anos, 60% (N=9) e 7% (N=1) acima de 30 anos.

Dos integrantes do programa, 27% (N=4) estavam cursando o 1º semestre do curso de Administração; 33% (N=5) o 3º semestre; 33% (N=5) cursavam o 5º semestre e 7% (N=1) o 7º semestre. Em relação ao ano de ingresso no Programa, 27% (N=4) ingressaram em 2016; 33% (N=5) em 2017 e 40% (N=6) em 2018. 53% (N=8) residem no município de Crato e 47% (N=7) em Juazeiro do Norte, cidades localizadas na região sul do estado do Ceará.

#### ANÁLISE DAS DIMENSÕES

O estudo buscou analisar as médias de cada dimensão e dos itens para identificar quais os pontos que são favoráveis, regulares ou não favoráveis para o Clima Organizacional do PETADM-UFCA. Na dimensão Relação com a Tutoria, Tabela 2, obteve média geral 4,37. Conforme os resultados, o item RCT7 apresentou a maior média ( $\mu=4,60$ ) - Minha Diretoria é informada das decisões, que a envolvem, tomadas pela Tutoria. Já o item RCT8 apresentou a menor média ( $\mu=3,40$ ) - A postura que o tutor adota interfere no desempenho das minhas atividades.

Entre os fatores desta dimensão, observamos que os petianos estão cientes das informações acerca da Diretoria que atuam e isso contribui para o melhor desempenho das atividades que a envolvem. O item de menor média, RCT8, remete a postura que o tutor adota que venha a influenciar nas atividades desenvolvidas pelos membros.

**Tabela 2** - Dimensão Relação com a Tutoria

Afirmativas		Alfa: 0,791	Média	Mediana	Desvio Padrão
RCT1	Os petianos recebem orientações necessárias para realizar suas tarefas		4,53	5	0,64
RCT2	Os petianos recebem elogios da tutoria ao desempenhar bem suas tarefas		4,40	4	0,63
RCT3	Eu acho que a tutoria valoriza os petianos		4,40	5	0,74

RCT4	A relação entre tutores e petianos é de respeito	4,80	5	0,41
RCT5	A tutoria valoriza a opinião dos petianos	4,07	4	0,70
RCT6	A tutoria colabora com a produtividade dos petianos	4,53	5	0,51
RCT7	Minha Diretoria é informada das decisões, que a envolvem, tomadas pela Tutoria	4,60	5	0,51
RCT8	A postura que o tutor adota interfere no desempenho das minhas atividades	3,40	4	1,12
RCT9	Sinto-me constrangido (a) moralmente pelos comentários do tutor no desempenho de minhas atividades	4,60	5	0,63
RCT10	Sinto-me valorizado (a) pelos comentários da tutoria no desempenho de minhas atividades	4,40	5	0,74
RCT11	A tutoria aceita novas formas do petiano realizar suas atividades	4,33	4	0,62
<b>Média total</b>		<b>4,37</b>		

Fonte: Dados da pesquisa

Desta forma, vale destacar que mesmo a dimensão possuindo alguns itens subjetivos, com diferentes percepções (sentimento de valorização, constrangimento moral) e os tutores estando em uma posição hierarquicamente superior aos petianos, os mesmos buscam estabelecer uma boa relação com o restante da equipe. Silva e Cunha (2014) relatam em seu estudo alguns conflitos, dificuldades e a importância do bom relacionamento entre professores e alunos. Assim sendo, nota-se que o relacionamento com a tutoria atua como fator positivo na percepção da CO.

A dimensão Relação na Diretoria apresentou a média geral 4,71. Observa-se que a maior média ( $\mu=4,87$ ) - A relação entre petianos da diretoria é de respeito pertence ao item RND7 e a menor média ( $\mu=4,00$ ) - O líder de minha diretoria incentiva no desenvolvimento de minhas atividades. Nesta dimensão, apenas o item RND6, não ficou abaixo da média 4,00.

**Tabela 3** - Dimensão Relação na Diretoria

Afirmativas	Alfa: 0,791	Média	Mediana	Desvio Padrão
RND1	Minha Diretoria utiliza o meio formal de comunicação (e-mail) e grupo WhatsApp com eficiência.	4,60	5	0,51
RND2	Quando tenho dúvidas os membros da diretoria me ajudam.	4,80	5	0,41
RND3	Na minha diretoria existe planejamento das atividades a serem realizadas.	4,40	4	0,51

RND4	Na minha diretoria as atividades são igualmente distribuídas.	4,27	5	0,96
RND5*	Sinto-me sobrecarregado na minha diretoria.	4,60	5	0,51
RND6	O líder de minha diretoria incentiva no desenvolvimento das minhas atividades.	4,00	4	1,13
RND7	A relação entre os petianos da diretoria é de respeito.	4,87	5	0,35
<b>Média total</b>		4,71		

\* Item com pontuação revertida para análise.

**Fonte:** Dados da pesquisa

Para Maciel e Camargo (2015) essa conexão pode trazer consequências positivas ou negativas, sendo estas influenciadas pelo sentimento de pertencimento e suporte encontrado não só nos demais colegas de trabalho como também no líder. Consoante a Tabela 3, concluímos que os petianos trabalham em um ambiente saudável de respeito, ou seja, as atividades desenvolvidas possuem esta atitude como valor norteador. Credibilidade e honestidade são fatores determinantes para uma avaliação positiva da chefia, bem como um estilo de liderança gerador de motivação (RIZZATTI, 2002).

Segundo o mesmo autor, tais aspectos proporcionam aos funcionários sentimentos de orgulho e pertencimento à organização. O item RND6, com menor média, remete ao papel do líder em estar incentivando o membro a desenvolver suas atividades, sendo assim acreditamos que deva ocorrer uma troca de informação as necessidades de cada membro, assim como desenvolver atividades para que gerem aos membros um maior sentimento de pertencimento, para assim o líder e toda a equipe desenvolva seu papel da melhor forma possível.

Na dimensão Relação entre Petianos, os itens foram subdivididos em dois grupos para melhor análise e interpretação dos resultados. O primeiro grupo de itens, Respeito, apresentou uma média de 4,39. O item avaliado com maior média foi o item REP1 - A relação entre os petianos é de respeito. O item com menor média foi o REP2 - Eu acredito que é possível um petiano enganar outro para se sair melhor perante os outros.

O segundo grupo de itens teve uma média de 2,53. O item avaliado com maior média foi o item REP4 - Prefiro manter apenas a relação profissional com os petianos - e o item com menor média foi o item REP5 - Eu acho que os petianos confundem a relação profissional com pessoal.

**Tabela 4** - Dimensão Relação entre Petianos

Respeito, união entre os membros e colaboração no trabalho					
Afirmativas		Alfa: 0,576	Média	Mediana	Desvio Padrão
REP1	A relação entre os petianos é de respeito		4,53	5,00	0,516
REP2*	Eu acredito que existe uma competição entre os petianos na execução das atividades		4,26	4,00	0,704
REP3*	Eu acredito que é possível um petiano enganar outro para se sair melhor perante os outros		4,40	4,00	0,632
<b>Média total</b>			4,39		
Relacionamento profissional entre os membros e amizade no ambiente de trabalho					
Afirmativas		Alfa: 0,404	Média	Mediana	Desvio Padrão
REP4	Prefiro manter apenas a relação profissional com os petianos.		2,33	2,00	0,900
REP5	Eu acho que os petianos confundem a relação profissional com pessoal.		2,73	2,00	1,280
<b>Média total</b>			2,53		

\* Item com pontuação revertida para análise.

**Fonte:** Dados da pesquisa

A partir das respostas desta dimensão, podemos concluir que os petianos apresentam um bom relacionamento, com o nível de respeito e de confiança bem avaliados. Na primeira seção todos os itens foram avaliados acima de 4,00, demonstrando que os petianos concordam que a relação entre o grupo é de respeito. Já na segunda seção os itens obtiveram uma avaliação média de 2,73, o que mostra que os petianos preferem estabelecer uma relação de maior proximidade entre os membros do grupo.

A Tabela 5, apresenta a Dimensão Resolução de Conflitos distribuída em Gerenciamento de Conflitos pelo Grupo e Necessidade de intermediador de conflitos. Os grupos apresentam como média, respectivamente, 4,37 e 2,78. Dentre os itens apresentados neste fator, os que obtiveram maior avaliação foram o RDC1 e RDC2 do primeiro grupo, ambos com uma média de 4,40. E o item que apresentou o menor resultado foi o RDC5, primeiro item do segundo grupo, com uma média de 1,4.

**Tabela 5** - Dimensão Resolução de Conflitos

Gerenciamento de Conflitos pelo Grupo					
Afirmativas		Alfa:0,618	Média	Mediana	Desvio Padrão
RDC1	Os conflitos que acontecem na minha diretoria são resolvidos pelos petianos da própria diretoria		4,40	5,00	0,828
RDC2	O diálogo é utilizado para resolver os problemas		4,40	5,00	0,910
RDC3	Acredito que a reunião de Feedback é uma ferramenta de resolução de conflitos		4,07	4,00	1,033
RDC4	O grupo consegue estabelecer um acordo para resolver o conflito, mesmo que não haja a mesma opinião entre estes.		4,00	4,00	1,363
<b>Média total</b>			4,37		
Necessidade de intermediador de conflitos					
Afirmativas		Alfa: 0,623	Média	Mediana	Desvio Padrão
RDC5	É necessário a mediação da tutoria para resolução de conflitos dentro da minha diretoria		1,40	1,00	1,056
RDC6	Acho interessante que exista um instrumento formal para registrar os conflitos		2,60	3,00	1,404
RDC7	Existem focos sobre pessoas do grupo no ambiente do PET		3,33	4,00	1,234
RDC8	Conflitos no âmbito profissional afetam na relação pessoal entre os membros		3,33	4,00	1,291
RDC9	Conflitos no âmbito pessoal afetam na relação profissional entre os membros.		3,27	4,00	1,100
<b>Média total</b>			2,78		

**Fonte:** Dados da pesquisa

McIntyre (2007) relata que os conflitos são inerentes às relações humanas. Marra e Melo (2005) salientam que na esfera de ensino público, como nas universidades, existem diversos fatores que intensificam o surgimento de conflitos, por exemplo, burocracia, fatores políticos, jogos de poder, falta de formação administrativa, caráter transitório dos cargos e a própria cultura organizacional.

Apesar da realidade a qual o grupo está inserido, nota-se a partir dos resultados que os petianos possuem uma habilidade de gerenciar e resolver os conflitos que surjam sem



necessidade de um intermediador e concordam que não é necessário a intervenção da tutoria. O grupo utiliza o diálogo e acredita que a reunião de feedback é uma ferramenta útil para a resolução de conflitos.

A média geral da dimensão mudanças, apresentado na Tabela 6 foi de 4,21. Dentre os fatores apresentados aos petianos, o item MUD4 foi o que apresentou a maior média da dimensão ( $\mu=4,47$ ) - Os petianos têm participação na elaboração dos processos de mudança que ocorrem no programa. Todavia, encontramos o item MUD5 como a menor média ( $\mu=3,93$ ) - A tutoria aceita novas formas de o bolsista realizar suas atividades.

Nesta dimensão, todos os fatores tiveram média acima de 4,10, salvo o item MUD5, demonstrando que mudanças são aprovadas e incentivadas pelos petianos e tutores do programa.

**Tabela 6** - Dimensão Mudanças

Afirmativas		Alfa: 0,674	Média	Mediana	Desvio Padrão
MUD1	As inovações feitas pelos petianos são aceitas pela tutoria		4,27	4,00	704
MUD2	As inovações feitas pelos petianos são aceitas pelos outros petianos		4,13	4,00	0,34
MUD3	Aqui, as novas ideias melhoram o desempenho dos petianos		4,20	4,00	676
MUD4	Os petianos têm participação na elaboração dos processos de mudança que ocorrem no programa		4,47	4,00	516
MUD5	A tutoria aceita novas formas de o bolsista realizar suas atividades		3,93	4,00	884
MUD6	Eu sou uma pessoa que trabalha bem em um ambiente de mudanças		4,27	4,00	594
<b>Média total</b>			4,21		

**Fonte:** Dados da pesquisa

A partir das respostas desta dimensão, podemos concluir que os petianos participam da elaboração dos processos de mudança, que a tutoria aceita inovações oriundas dos petianos e que os petianos trabalham bem em um ambiente de mudanças. Salienta-se que o ítem MUD5 ficou abaixo da média geral desta dimensão, mostrando dúvidas por parte dos petianos quanto a tutoria aceitar novas formas de os petianos realizarem suas atividades.

A Tabela 7, nos apresenta a Dimensão Financeira subdividida em influência do valor monetário da bolsa e desempenho do petiano em relação ao valor da bolsa. A média geral para ambos foi 2,00. O item FIN1 ( $\mu=3,93$ ) - O valor da bolsa impacta no meu desempenho nas atividades e FIN3 ( $\mu=3,93$ ) - Eu acho que recebo proporcional pelo que desempenho no Programa. Apresentaram as médias altas em comparação com seus pares item FIN2 ( $\mu=3,93$ ) -

Penso em fazer seleção por uma bolsa com valor maior e FIN4 ( $\mu=3,93$ ) - O valor da bolsa compensa as horas exigidas pelo Programa. No caso dos voluntários imagine caso você fosse bolsista e faça a relação.

**Tabela 7** - Dimensão Financeira

<b>Influência do valor monetário da bolsa</b>				
<b>Afirmativas</b>	<b>Alfa:0,618</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
FIN1	O valor da bolsa impacta no meu desempenho nas atividades. No caso dos voluntários imagine caso você fosse bolsista e faça a relação	2,60	2,00	1,45
FIN2	Penso em fazer seleção por uma bolsa com valor maior	2,20	2,00	1,15
<b>Média total</b>		2,40		
<b>Desempenho do Petiano em relação ao valor da bolsa</b>				
<b>Afirmativas</b>	<b>Alfa: 0,623</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio Padrão</b>
FIN3	Eu acho que recebo proporcional pelo que desempenho no Programa. No caso dos voluntários imagine caso você fosse bolsista e faça a relação	2,40	2,00	1,29
FIN4	O valor da bolsa compensa as horas exigidas pelo Programa. No caso dos voluntários imagine caso você fosse bolsista e faça a relação	1,93	2,00	1,163
<b>Média total</b>		2,16		

**Fonte:** Dados da pesquisa

Com estes resultados percebemos que em relação a influência do valor monetário da bolsa e a relação com o desempenho do petiano, em ambos há o descontentamento com o valor ofertado pela Universidade. Siqueira (2008) afirma que um dos cinco fatores de mensuração da satisfação dos colaboradores é a variável remuneração. Entretanto, a tutoria e os membros do programa não possuem poder suficiente para converter esta variável, uma vez que o valor da bolsa é definido pelas Pró-reitorias da universidade. Tornando o núcleo vulnerável a outras propostas de bolsas, estágios e empregos que surgem para os petianos. Diante disso e dos dados apresentados, percebe-se que a remuneração que o programa oferece a seus membros atua como um fator negativo na percepção do CO.

A média geral da dimensão Estrutura, apresentado na Tabela 8 foi de 3,65. Dentre os fatores apresentados aos petianos, o item EST8 foi o que apresentou a maior média da dimensão ( $\mu=4,73$ ) - A iluminação da sala é adequada. Em contrapartida, encontramos o item EST4 como a menor média ( $\mu=1,73$ ) - A sala do programa oferece condições de acessibilidade

para o caso de seleção de um portador de necessidade especial.

Nesta dimensão, a maior parte dos itens tiveram suas médias superiores a 3,10. Apenas dois itens tiveram médias abaixo do valor supracitado. Podemos analisar positivamente esta dimensão, visto que, a mesma foi bem avaliada pelos respondentes do questionário.

**Tabela 8** - Dimensão Estrutura

Afirmativas		Alfa: 0,731	Média	Mediana	Desvio Padrão
EST1	Os petianos têm equipamento necessário para realizar suas tarefas		3,33	4	0,97
EST2	O espaço físico é suficiente para o desenvolvimento das atividades		2,27	2	1,33
EST3	Não me sinto confortável para realizar minhas atividades na sala do programa		4,33	4	0,62
EST4	A sala do programa oferece condições de acessibilidade para o caso de seleção de um portador de necessidade especial		1,73	1	1,10
EST5	A sala é arejada para atender a demanda de atividades que realizamos nela.		3,20	4	1,57
EST6	Eu me preocupo com a limpeza da sala		4,47	4	0,52
EST7	Eu me preocupo com a organização a sala		4,60	5	0,51
EST8	A iluminação da sala é adequada		4,73	5	0,46
EST9	A condição climática produzida pelo ar condicionado é suficiente para as atividades realizadas na sala do programa		4,2	4	0,86
Média total			3,65		

**Fonte:** Dados da pesquisa

O ambiente de trabalho é variável altamente relevante para o CO e como ferramenta satisfatória para o alcance dos objetivos da Instituição (RIZZATTI, 2002; MARTINS, 2008). Pelas respostas, podemos averiguar que a sala do programa é bem iluminada, que os petianos se preocupam com a organização e com a limpeza da sala do programa, e que os petianos se sentem confortáveis em desempenhar suas atividades na sala do programa. Podemos afirmar também, que sala do programa não oferece acessibilidade para o caso de seleção de um portador de necessidade especial. Vazquez (2017) desenvolveu um estudo avaliando a percepção que os servidores técnicos e docentes tinham sobre uma Instituições de Ensino Superior, a qual trabalhavam. Quando comparado, a dimensão estrutura foi avaliada levemente melhor que a avaliação feita pelos petianos.

A média geral da dimensão controle, apresentado na Tabela 9 foi de 3,30, considerado

um clima regular segundo interpretação de Martins (2008). Dentre as indagações feitas aos petianos, o item CON4 foi o que apresentou a maior média da dimensão ( $\mu=4,67$ ) - A tutoria responde dentro de um prazo ponderável para que eu continue a desenvolver as atividades que dependem de sua autorização. Na outra extremidade encontramos o item CON1 como a menor média ( $\mu=1,14$ ) - A tutoria controla as atividades de minha diretoria de forma excessiva.

Nesta dimensão, a maior parte dos itens tiveram suas médias superiores a 3,8. Apenas dois itens ficaram abaixo da média regular e, um deles nos permite uma análise positiva na confiança por parte das tutorias nos petianos uma vez que o nível de controle da tutoria sobre as atividades está em um nível adequado e que elas não executam essa atividade de forma excessiva.

**Tabela 9** - Dimensão Controle

Afirmativas		Alfa: 0,603	Média	Mediana	Desvio Padrão
CON1	A tutoria controla as atividades de minha diretoria de forma excessiva		1,14	1,00	0,63
CON2	A tutoria exige que as tarefas sejam feitas no prazo previsto		4,13	4,00	0,83
CON3	A tutoria responde dentro de um prazo ponderável para que eu continue a desenvolver as atividades que dependem de sua autorização		4,67	5,00	0,48
CON4	O líder da minha diretoria acompanha-me no desempenho de minhas atividades		4,00	4,00	1,14
CON5	A tutoria é ponderada no controle das atividades de minha diretoria		3,87	4,00	0,95
CON6	Há um rigor no controle da frequência		3,07	3,00	1,16
CON7*	Sempre registro minha frequência para não ser questionado sobre a quantidade total de horas que devo trabalhar mensalmente		4,27	4,00	0,88
CON8	Eu preciso ser cobrado constantemente para preenchimento de formulários no Forms		1,47	1,00	0,52
<b>Média total</b>			3,33		

**Fonte:** Dados da pesquisa

A partir das respostas, também podemos analisar que a tutoria é ponderada no controle dos processos e os petianos não se sentem inibidos com a postura adotada pelas lideranças. Os petianos afirmam serem responsáveis e evitam constantes cobranças sobre a frequência ou preenchimento dos formulários no Forms, realizando essas atividades no prazo adequado. Esta dimensão ainda demonstra que os líderes das diretorias costumam

acompanhar o desempenho dos outros petianos.

Nesta dimensão podemos ressaltar ainda o objetivo principal do PEATDM, que é possibilitar aos estudantes um crescimento profissional, adquirindo responsabilidades e autonomia nas suas ações desenvolvidas. Para tal fim, o papel do tutor é de acompanhar, orientar e auxiliar nas atividades e não ficar simples fiscalizando e/ou controlando as ações dos petianos. Ainda, os líderes das diretorias são colegas estudantes, onde ambos crescem e aprendem juntos, criando um controle múltiplo.

A comunicação foi a segunda maior média entre todas as dimensões, como dispõe na Tabela 10, sendo esta de 4,25, um ótimo resultado para o clima da organização. O item COM7 foi o que apresentou maior média ( $\mu=4,53$ ) - Tenho conhecimento das formalidades necessárias para redigir um e-mail e o item COM2 traz a menor média, mas vale ressaltar que mesmo sendo a menor seu valor ainda se encontra no valor de clima positivo ( $\mu=3,87$ ) - A tutoria deixa claro as expectativas em relação ao meu desempenho.

**Tabela 10** - Dimensão Comunicação

Afirmativas		Alfa: 0,673	Média	Mediana	Desvio Padrão
COM1	Há clareza por parte do líder em relação às atividades que você desempenha na sua diretoria		4,40	4,00	0,63
COM2	A tutoria deixa claro as expectativas em relação ao meu desempenho		3,87	4,00	0,74
COM3	A comunicação entre os membros é realizada de maneira adequada		4,20	4,00	0,77
COM4	Eu tenho conhecimento de minhas responsabilidades e o que se espera de mim		4,33	4,00	0,62
COM5	Você tem informações suficientes para desempenhar suas tarefas com agilidade		4,07	4,00	0,70
COM6	Os canais de comunicação interna são usados de forma adequada		4,27	4,00	0,6
COM7	Tenho conhecimento das formalidades necessárias para redigir um email		4,53	5,00	0,64
COM8	Atualizo-me dos e-mails enviados pelo Programa, bem como os respondo dentro do prazo estabelecido de dois dias		4,40	5,00	0,91
<b>Média total</b>			4,25		

**Fonte:** Dados da pesquisa

Sobre a dimensão comunicação, diante do analisado, percebe-se que a comunicação não sofre muita divergências no caminho, muitos consideram uma comunicação eficaz.

Afirmando que recebem informações suficientes para realizar as tarefas com agilidade, dentro prazo adequado e possuem consciência das responsabilidades assumidas para fluidez das atividades do programa.

Contudo, a clareza na comunicação entre tutores e petianos é o item com a menor média e deve ser melhorada, para que construam uma via de mão dupla transparente e objetiva. O e-mail, considerado como meio de comunicação oficial, é bem visto pelos membros do programa, todos declaram ter conhecimento adequado das formalidades necessárias para redigir um e-mail e costumam acompanhar de forma efetiva os prazos e informações compartilhadas na rede.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo avaliar como os integrantes do PETADM-UFCA percebem o clima organizacional do núcleo que estão inseridos. Para tal fim, foi utilizado e adaptada a escala desenvolvida por Martins et al. (2004), o qual afirma a importância dessa ferramenta para o desempenho organizacional, fortalecimento do relacionamento interno do grupo e como mecanismo de elaboração para estratégias organizacionais.

Dentre os resultados apresentados é possível destacar que o clima possui uma média geral de 3,6, considerada pelos petianos como um clima regular para um ambiente de trabalho. Identifica-se também que os aspectos Relacionamento na diretoria, Relacionamento entre petianos - Respeito, Relacionamento com a tutoria, Resolução de conflitos - Necessidade de intermediador de conflitos, Mudanças e Comunicação apresentam médias superiores a 3,8 e são consideradas variáveis positiva para o ambiente organizacional, cujos proporcionam uma maior satisfação para o grupo e desencadeia uma melhoria na avaliação do clima.

Nota-se que os fatores da dimensão financeira são os que apresentam a menor média. Contudo, a baixa remuneração não influencia negativamente no desempenho dos petianos. Vale ressaltar ainda, que nem a tutoria e nem os membros do programa possuem poder suficiente para converter esta variável, uma vez que o valor da bolsa é definido pelas Pró-reitorias da universidade.

Outro fator com impacto negativo para avaliação do clima foi o Relacionamento entre petianos - comportamento profissional, visto que para os autores da escala quanto maior a postura profissional melhor o clima no ambiente, mas para realidade do programa, é inviável a manutenção de comportamento estritamente profissional, pois além de colegas de trabalhos, os petianos dividem as mesmas sala de aulas, criando assim, fortes laços de amizades.

Por fim, podemos destacar as dimensões Estrutura e Controle como regulares, pois suas médias estão entre 3 e 3,8, indicado que o grupo deve voltar a atenção para esses aspectos e transformá-los em um ponto positivo. O programa possui total domínio sobre a dimensão

controle, podendo implementar diversas mudanças nos processos e tornar esse aspecto um fator positivo para o clima. Por outro lado, o grupo não possui autoridade suficiente para alterar a estrutura do ambiente, principalmente em relação ao ambiente físico, os equipamentos eletrônicos e móveis, pois todos são fornecidos pela instituição.

Uma limitação do nosso estudo, é a falta de uma escala específica para um programa ou um grupo semelhante ao PET, com trabalhos, intenções e grandes laços de amizade. As adaptações dos itens podem não favorecer a avaliação do clima como um todo. Entretanto, diante dos resultados obtidos, sugerimos que outros núcleos, outros PET's passem a desenvolver trabalhos sobre Clima e utilizem esse mecanismo de forma periódica para acompanhar e melhorar o CO do ambiente a qual está inserido.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Carvalho Larissa Carvalho; DA SILVA, Adriano Victor Lopes; DE OLIVEIRA, Erika Maria Jamir. **Motivação e Recompensas: uma investigação com base nas Teorias da Hierarquia das Necessidades e da Expectativa**. Id on Line Revista de Psicologia, v. 11, n. 35, p. 325-340, 2017.

ALMEIDA, Martins Isnard Ribeiro de. **Atuação estratégica da área de gestão de pessoas em organizações de saúde: um estudo à luz da percepção dos profissionais da área**. Gestão & Regionalidade, vol. 24, n. 71, p. 79-88 Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Brasil. 2008.

ANDRADE, Antonio dos santos et al. Vivências acadêmicas e sofrimento psíquico de estudantes de psicologia. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 36, n. 4, p. 831-846, 2016.

BANERJEE, P., GUPTA, R., BATES, R. Influence of Organizational Learning Culture on Knowledge Worker's Motivation to Transfer Training: Testing Moderating Effects of Learning Transfer Climate, Springer Science, 2016

BENTO, Maycon Mayk et al. **Construção e validação de um índice para avaliar o clima organizacional: estudo de caso em uma empresa varejista formiguense**. ForScience, v. 3, n. 2, p. 3-25, 2016.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

BOCK, G. W. et al. Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social psychological forces, and organizational climate. Behavioral Intention Formation, v.29, n. 1, p. 81-111, 2005

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; DE SOUZA, Maíra Gabriela Santos; VASCONCELOS, Lísian Camila. **Pesquisa sobre mudança nas organizações: a produção brasileira em micro comportamento organizacional**. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 9, n. 2, p. 32-46, 2009.

BRAND, Aniele Fischer; TOLFO, Suzana da Rosa; PEREIRA, Maurício Fernandes;

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público** – Brasília: ENAP, 2010.

CURVO, L. D.; HEINZMANN, L. M. Estudo do clima organizacional da secretaria de gestão de pessoas de uma universidade federal. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, Paraná, v. 4, n. 2, p. 1-18, 2017.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2016

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

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

GARCIA, Elisandra Manuela Tavares. **Motivação e clima organizacional: O caso: Centro de Formação Profissional de Pedra Badejo (CFPPB)**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso.

GLISSON, Charles et al. Assessing the organizational social context (OSC) of mental health services: Implications for research and practice. **Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research**, v. 35, n. 1-2, p. 98, 2008.

GREENWOOD, Royston et al. Institutional complexity and organizational responses. **Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 317-371, 2011.

HAIR Jr., J.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R.L. **Análise Multivariada de Dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HORTA, Priscila; DEMO, Gisela; ROURE, Patricia. **Políticas de gestão de pessoas, confiança e bem-estar: estudo em uma multinacional**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 4, p. 566. Jul/ago. 2012.

LIMA, Thainá oliveira; TAVARES, Claudia de melo. AS DIFICULDADES EMOCIONAIS EXPERIENCIADAS POR ACADÊMICOS DE ENFERMAGEM NA ABORDAGEM AO PACIENTE. **Portuguese Journal of Mental Health Nursing/Revista Portuguesa de Enfermagem de Saude Mental**, 2016.

MAIA, Lucia de Fátima Rocha Bezerra; OLIVEIRA, Joana D' Arc de. **Valores Organizacionais e seu Impacto sobre o Clima e a Satisfação no Trabalho: Percepção dos Técnico-Administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior**. *In I Encontro de Gestão de Pessoa e relações de trabalho*. Natal/ RG – 13 A 15 de junho de 2007.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea** [on-line], Curitiba, v.9, n.3, p. 9- 31, 2005.

MCINTYRE, S. E. Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais



negociais. **Análise Psicológica**, Lisboa, v. 25, n. 2, p. 295-305, abr. 2007.

MIGOWSKI, Sérgio Almeida et al. Efficiency Losses in Healthcare Organizations Caused by Lack of Interpersonal Relationships. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, n. 2, p. 207-227, 2019.

MYERS, Shannon B. et al. Self-care practices and perceived stress levels among psychology graduate students. **Training and Education in Professional Psychology**, v. 6, n. 1, p. 55, 2012.

MONTEIRO, Claudete Ferreira de Souza; FREITAS, Jairo Francisco de moreira; RIBEIRO, Artur Assunção Pereira. Estresse no cotidiano acadêmico: o olhar dos alunos de enfermagem da Universidade Federal do Piauí. **Escola Anna Nery Revista de Enfermagem**, v. 11, n. 1, p. 66-72, 2007.

OLIVEIRA, R. A. de; SANTOS, M. J. dos; TADEUCCI, M. S. R. Correlação entre clima organizacional e inovação: importância do gerenciamento de variáveis que influenciam o ambiente inovativo de uma universidade pública federal. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 81, 2011.

QUINN, R. E. et al. **Competências Gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003

PASQUINI, Nilton Cesar. **Incentivos organizacionais versus um aumento da produtividade e da auto-estima**. Revista Qualidade Emergente, v. 7, n. 2, 2017.

PAULA, Patrícia de; STEFANO, Silvio Roberto; ANDRADE, Sandra Mara de; ZAMPIER, Marcia Aparecida. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 81, art. 3, p. 59-73, 2011.

POZO, Hamilton; TACHIZAWA, Takeshy. Qualidade de vida no trabalho nas micro e pequenas empresas como vantagem competitiva. **Revista Reuna**, v. 21, n. 4, p. 81-102, 2016.

PROCOPIUCK, Mário; COSTA, Luciana Santos; ROGLIO, Karina de Déa; EL-KOUBA, Amir. Avaliação do clima Organizacional: Desenvolvimento de sub-escalas dimensionaise de uma escala global. **Revista eletrônica de gestão Organizacional**, v.7, n. 2, p. 170-191- Mai/Ago 2009.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise do clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 305 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.

SILVA, Marcos Aurélio. **Administração de conflitos**. Fundação Educacional do Município de Assis, 2015.

SILVA, Neli Terezinha da. **Clima Organizacional: Uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior**. Dissertação (Mestrado). Programa pós-graduação em engenharia de produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

SILVA, Fabiula Meneguete Vides da; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. O relacionamento interpessoal: Transições de professores universitários. **Revista de Negócios**, v. 19, n. 2, p. 62-85, 2014.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Artmed Editora, 2009.

SIQUEIRA, M.M.M. 2008. Satisfação do Trabalho. In: M.M.M. SIQUEIRA et al., **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre, Artmed, p. 265-274.

STEFANO, Silvio Roberto; KOSZALKA, Jean Adriel; ZAMPIER, Marcia Aparecida. **Clima organizacional: Elementos influentes na percepção de futuros administradores de uma instituição de ensino superior paranaense**. *Gestão & Regionalidade* - Vol. 30 – n. 88 - jan-abr/2014.

TAGLIOCOLO, Claudinéia; ARAÚJO, Geraldino Carneiro de. **Clima Organizacional: um estudo sobre as quatro Dimensões de análise**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia/SEGeT, 2011.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. 2 ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2010.

TRECE, Beatriz Alves de Souza. **O papel da comunicação interna em organizações de destaque pelo clima organizacional**. 2014.

VANDERLEY, Luciano Gonzaga. **Capital humano: a vantagem competitiva**. *Organizações & Sociedade*, v. 8, n. 22, p. 65-74, 2001.

VAZQUEZ, Ana Claudia Souza. **Projeto clima organizacional e bem-estar em IES Brasileiras**. XXXVII Encontro Nacional de Dirigentes de Pessoal e Recursos Humanos das Instituições Federais de Ensino. Universidade Federal de Goiás. 12 a 15 de setembro de 2017.

VILLARDI, Beatriz Queiroz; NARDUCCI, Viviane; DUBEUX, Veranise. Jacobowski Correia. **O desenvolvimento qualitativo e quantitativo de uma ferramenta para o diagnóstico de clima organizacional que subsidie Programas Motivacionais no Poder Judiciário: Os Traços Culturais de um Tribunal Regional**. In ENCONTRO DA ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2007.

ZONATTO, Vinícius Costa da Silva; SILVA, Alini; GONÇALVES, Michele. Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. **Revista de Administração IMED**, v. 8, n. 1, p. 169-190, 2018.