



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
DO RIO GRANDE DO NORTE  
*CAMPUS AVANÇADO LAJES*  
ASSESSORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

PROMOÇÃO DA SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA NO *CAMPUS AVANÇADO*  
LAJES.

LAJES  
MARÇO/2017

## IDENTIFICAÇÃO

Título: Promoção da Saúde e Qualidade de Vida no *Campus* Avançado Lajes.  
Local: *Campus* Avançado Lajes  
Data de: 07/03/2017  
Elaboração:  
Início Previsto: abril/2017  
Duração: até dezembro/2017  
Coordenador(a): Vinicius Floripo Chaffin Vieira (INTERINO)

## APRESENTAÇÃO

Assumindo a relevância da promoção da saúde e qualidade de vida do servidor como objetivo representativo do bem comum, como eficientemente argumentado no documento institucional de referência do programa e levando em conta as informações obtidas nas reuniões com os membros das comissões de QVT dos diversos campi, a etapa de levantamento dos problemas considerou a existência de um viés favorecendo implementações de ações relacionadas à saúde do servidor, em detrimento daquelas compreendidas pelo eixo política organizacional. Mesmo quando inseridas efetivamente no ambiente de trabalho, as ações tendem a abordar problemas relativos a inadequações materiais, passando ao largo da questão da motivação, do engajamento, das relações pessoais e, de maneira geral, do clima organizacional.

A partir dessa observação e da ênfase dada no próprio edital à necessidade de abordarmos a política organizacional, a comissão optou por levantar informações relativas ao clima organizacional, com apoio de um formulário escolhido especificamente para esse fim (ver apêndice IV) .

Além disso, os servidores foram convidados a ler uma pequena introdução a respeito dos objetivos do programa de saúde e qualidade de vida no trabalho, de modo que pudessem, paralelamente à pesquisa da comissão,

apontar problemas ou sugerir melhorias, que foram posteriormente consideradas e postas para votação da comunidade, conforme anexos.

Apesar de tratar-se de um campus novo, observa-se que boa parte dos problemas reflete características gerais da instituição, o que faz com que ações que venham a obter sucesso local possam ser ampliadas e integradas às práticas institucionais.

Os seguintes pontos são relevantes para muito do que se observa em termos de necessidade de intervenção visando a promoção da saúde e qualidade de vida no trabalho:

**Interiorização:** boa parte dos servidores não mora nas cidades onde se localizam os campi, levando a uma menor integração com a comunidade local e a um estado de constante desejo de voltar para casa, o que, muitas vezes, faz com que os servidores não invistam no seu conforto nos alojamentos locais. Isso também faz com que eles se apoiem mais na infraestrutura que o campus oferece e, conseqüentemente, sejam mais afetados pelas carências/inadequações relativas a essa oferta.

**Distinção de classes:** as peculiaridades relativas às funções de técnicos e professores tendem a criar um clima de pouca compreensão relativo a tratamentos vistos como vantajosos para uns em detrimento dos outros, o que acaba causando uma divisão efetiva com potencial de desenvolvimento de inimizade entre os grupos. Além disso, há um problema grave e aparentemente não abordado por ações institucionais, quando se considera que somos uma instituição de educação pública comprometida com o social, problema este que consiste no tipo de relação estabelecida com os servidores que realizam os serviços terceirizados, tanto por parte de alunos quanto de servidores efetivos, que tratam o pessoal da manutenção e limpeza, por exemplo, quase como servos ou criados.

**Falta de compreensão do funcionamento geral da instituição:** causa uma tendência à retração no servidor em detrimento de uma participação mais ampla (não ligada diretamente às suas atribuições) nos processos executados no dia a dia, o que seria bastante produtora principalmente em se tratando de instituições públicas.

■ Tendência a evitar conflitos: as consequências das decisões não costumam afetar de maneira tão direta o servidor quanto afetam a eficiência do serviço prestado pela instituição, o que acaba por cultivar um comportamento em que problemas importantes são apenas deixados de lado (não discutidos), para evitar o que é visto como desgaste e perda de tempo desnecessária.

■ Tendência à degeneração do serviço e observância seletiva das normas: devida às limitações teóricas e práticas do controle social exercido na instituição, há uma tendência de que a postura crítica em relação aos erros, intencionais ou não, percebidos no exercício das funções, dê lugar a uma espécie de pacto implícito onde os servidores fecham os olhos em relação aos erros uns dos outros, o que acaba fazendo com que mais servidores ajam com negligência (em benefício próprio) ou simplesmente percam a fé na instituição. Por outro lado, o mesmo problema de controle social faz com que os servidores sempre questionem as normas e as flexibilizem quando conveniente para eles, mas continuem as cumprindo rigidamente quando isso significa menos trabalho ou menos riscos (às vezes em detrimento do serviço).

■  
■ A partir dessas considerações é que foram pensadas as ações a serem executadas no campus, de forma a tratar tanto os pontos acima quanto problemas deles derivados, considerando nossas limitações de tempo e recursos, bem como a opinião dos servidores sobre a ordem de prioridades, o que resultou na definição das seguintes ações a serem implementadas:

■ Disponibilização de sala de descanso

■ Aquisição de material de ergonomia (principalmente apoios p/ pés)

■ Continuação do programa de ginástica laboral

■ Ações para melhorar o clima organizacional

## ■ JUSTIFICATIVA

■ Disponibilização de sala de descanso

■ A disponibilização da sala de descanso pretende compensar a maior dependência dos servidores da estrutura do campus (mencionada no item 1 da apresentação) de forma relativamente barata, já que serão necessários poucos móveis e equipamentos além da escolha de um local a ser destinado para esse fim.

■ Essa sala consistirá num ambiente silencioso onde os servidores poderão descansar, equipado com poltronas que já pertencem ao patrimônio do campus e armadores a serem adquiridos, onde os servidores poderão instalar suas redes.

■ Espera-se uma maior redução no nível de estresse e cansaço, acompanhada por uma possível redução na ansiedade de ir para casa o mais rápido possível, já que o ambiente passará a ser mais acolhedor.

■ Aquisição de apoios ergonômicos para pés

■ Ainda relacionada à questão da estrutura oferecida, alguns servidores apontaram a baixa qualidade do material de escritório, que torna desnecessariamente desgastante a jornada de trabalho.

■ Foi expressa uma demanda por cadeiras confortáveis e que atendam às normas de ergonomia, mas devido ao orçamento restrito e ao fato de que esse projeto não seria o ponto de intervenção apropriado para resolver o problema (o material de má qualidade sequer deveria ter sido adquirido) foi proposta a compra de apoios para os pés como uma solução barata e que, embora aquém do ideal, serviria para melhorar a postura e o desgaste relacionado às atividades de trabalho.

■ Continuação do programa de ginástica laboral

■ Com o papel misto de contribuir tanto com a saúde mental quanto física no ambiente de trabalho, daremos prosseguimento ao programa de ginástica laboral do campus, trabalhando para aumentar o comparecimento dos servidores às aulas e, com isso, aumentar o impacto esperado na instituição, que poderá ir desde o aumento puro e simples da motivação e

saúde à diminuição das faltas ao trabalho, objetivos estes alcançados por meio da atuação direta da ginástica laboral nos pontos abaixo:



Prevenção de doenças laborais

Redução do sedentarismo

Redução de fadiga

Combate às tensões

Melhora a autoestima



Melhoria do clima organizacional



As ações que objetivam a melhoria do clima organizacional procuram atuar nos pontos 2 a 5 descritos na apresentação do problema, embora outros benefícios não especificados explicitamente possam ser obtidos.

Como trata-se de um trabalho mais delicado, que envolve inclusive intervenção direta da COASS e da direção do campus, a ideia é que as ações pontuais propostas sejam apenas o início de um trabalho a longo prazo, abordando diversas manifestações relativas aos problemas levantados.

Assim, as seguintes ações foram tomadas como pontos de partida:



Gerenciamento de conflitos: realização de palestra pela COASS sobre gerenciamento de conflitos e desenvolvimento de trabalho de diagnóstico e tratamento de ocorrências locais pela direção do campus.

Desenvolvimento de melhor relacionamento sócio-profissional: realização de trabalho da direção no campus no sentido de ajustar a postura dos servidores a partir de aspectos identificados como não ideais, como: medo de relatar problemas ou fazer críticas, acomodação, confusão entre cargo e pessoa (o cargo não é da pessoa), etc.

Aumento do engajamento e motivação: desenvolvimento de trabalho de aproximação do servidor quanto aos objetivos gerais da instituição, de modo que ele perceba a conexão entre as tarefas de seu dia a dia e os indicadores macro considerados como medida de desempenho

institucional, seguindo abordagens de teoria de administração, como OSGM (Objective, Goals, Strategies and Measures)

## **OBJETIVO GERAL**

**4.1** Melhorar a infraestrutura do campus e promover a saúde e a qualidade de vida por meio de ginástica laboral e intervenções visando a promoção de um melhor relacionamento entre os servidores, maior engajamento e melhoria do clima organizacional.

## **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Facilitar o descanso e relaxamento dos servidores nos horários de intervalo.
- Melhorar a postura e diminuir incidência de problemas crônicos a ela relacionados, bem como prevenir surgimento de LER.
- Contribuir para o melhor gerenciamento de conflitos no local de trabalho
- Promover um maior engajamento e motivação dos servidores

## **METAS**

No ano de 2017, este projeto prevê a execução do referente programa de Qualidade de Vida no Trabalho, tendo como prioridades: a) Intervenções Ergonômicas; b) Ações de relaxamento; e c) Ações de bem-estar e integração e gerenciamento de conflitos dos servidores do campus.

As metas a serem atingidas pelo programa serão:

- Possibilitar que os servidores tenham um local reservado para descanso, longe de problemas, barulhos e perturbações;
- Adesão de, pelo menos, 90% dos servidores (desconsiderando os docentes em aula e que não estão no Campus naquele dia) nas ações de melhoria do clima organizacional;
- Evitar problemas relacionados à má ergonomia;
- Estimular a socialização entre os servidores.

## ■ PÚBLICO ALVO

O público-alvo desse projeto abrange todos os servidores efetivos ativos, bem como, substitutos, temporários, estagiários e terceirizados do IFRN/Campus Avançado Lajes.

## ■ METODOLOGIA E ATIVIDADES/AÇÕES A SEREM REALIZADAS

Eixo	Atividade/Ação	Metodologia
Saúde Integral	Aquisição de itens para melhor ergonomia	Com o auxílio do técnico em segurança no trabalho, haverá intervenções ergonômicas nas condições e nos arranjos físicos dos locais de trabalho através de itens como descanso para pés, de teclado e mouse, e outros que por ventura sejam identificados. A compra contará com o aproveitamento da ARP disponibilizada pela Reitoria. A aquisição dos equipamentos deverá ser realizada até final da execução deste projeto.
Estilo de Vida	Ginástica laboral compensatória	Com o auxílio do professor de educação física/estagiário realizar sessões para disseminar estratégias de cuidado, proteção do próprio corpo e de minimização dos problemas osteomusculares. 15-20 minutos. 1 ou 2 vezes por semana.
Política Organizacional	Realizar eventos para melhoria do clima organizacional, gerenciamento de conflitos, motivação e engajamento dos servidores.	Selecionar previamente temas de interesse para a organização e convidar profissionais, internos ou externos, para proferir palestras.
	Implementar sala de descanso dos servidores	Os servidores necessitam de um ambiente em que possam relaxar e descansar livre de interrupções, aborrecimentos, barulho e problemas. Tal ação será feita identificando uma sala que possa atender à essa necessidade. Serão adquiridos materiais como cadeiras do papai+, pufes e armadores de rede. Realizar licitação para a aquisição de equipamentos.



## RECURSOS

Ação	Descrição	Custo
Aquisição de móveis adequados ergonomicamente	Aquisição de material permanente: apoio ergonômico para pés e para teclado	R\$ 2.000,00
Sala de descanso	Poltronas reclináveis (2 un) . R\$ 2.700,00 - Permanente Pufe (1 un) . R\$ 250,00 - Permanente Armadores de Rede . (4 un) . R\$ 50,00 - Consumo	R\$ 3.000,00
Realização de palestras	Custeio de diárias, transporte e pagamento de palestrantes - serviço	R\$ 1.500,00
Reserva Técnica		R\$ 500,00
	<b>Total:</b>	<b>R\$ 7.000,00</b>

## EQUIPE PROFISSIONAL

A equipe profissional que contribuirá para o desenvolvimento do projeto será composta pelos seguintes servidores:

- Ricardo Gentil de Araújo Pereira . Assistente de Alunos
- João Batista de Medeiros . Professor de Educação Física
- Jerfson Pinto Torres - Enfermeiro
- Palestrantes convidados

## CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

Esse projeto iniciará após sua aprovação junto a Coordenação de Assistência à Saúde do Servidor da Diretoria de Gestão de Pessoas do IFRN, com duração de oito meses a partir de 11/04/2017, conforme o Edital nº 01/2017/DIGPE/COASS e segundo a proposta de calendário executivo abaixo.

Atividade	Responsável	Método	Data
Selecionar e preparar a sala para descanso	Todos os membros do projeto	Escolher uma sala longe de barulho, em local menos movimentado.	Abril/2017
Selecionar temas de interesse para palestras	Todos os membros do projeto	Pesquisa entre servidores e decisão da gestão	Abr/Mai/2017

Adquirir materiais de ergonomia	Todos os membros do projeto	Acompanhar a realização de licitação para a aquisição de equipamentos	Abr/Dez/2017
Implementar a sala de estudo e/ou descanso	Todos os membros do projeto	Acompanhar a realização de licitação para a aquisição de equipamentos	Abr/Dez/2017
Convidar Palestrantes	Todos os membros do projeto	Entrar em contato com possíveis palestrantes para verificar suas disponibilidades e realizar o convite	Mai/Jun/2017
Realização de palestras	Profissionais convidados	Palestras dialogadas com uso de projetor multimídia	Mai/Dez/2017
Ginástica laboral compensatória	Professor de Educação Física	Continuação das atividades de 2016	Contínuo

## **MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

Para as atividades propostas no eixo estilo de vida, será feito o monitoramento das atividades físicas através de listas de frequência, registro fotográfico e observação dos membros da comissão.

Sobre as ações no eixo política organizacional, o monitoramento ocorrerá através de relatórios, onde serão registradas as palestras e atividades desenvolvidas e o número de participantes envolvidos, assim como o número de servidores que frequentam a sala de descanso. Já para as atividades que abrangem a saúde integral, serão colhidos os relatos dos servidores sobre as melhorias ocorridas.

Além disso, será aberto um debate para que seja colocada, por toda a equipe, a percepção sobre as atividades desenvolvidas e uma análise sobre o cumprimento dos objetivos propostos.

A partir daí será elaborado um relatório avaliativo, que será o norteador do relatório final.

## REFERÊNCIAS

ANGELUCI, F. L. et al. **A qualidade de vida no ambiente de trabalho e a aplicação dos princípios relativos ao programa de controle médico de saúde ocupacional**. 2005. 58 f. Monografia (Especialização em Engenharia de Segurança no Trabalho) Universidade Estadual de Ponta Grossa, Guarapuava, 2005.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria Normativa nº 03, de 25 de março de 2013. **Institui as diretrizes gerais de promoção da saúde do servidor público federal, que visam orientar os órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal E SIPEC**. MPOG, 2013.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Portaria Normativa nº 03, de 07 de maio de 2010. **Estabelece orientações básicas sobre a Norma Operacional de Saúde do Servidor -NOSS aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal E SIPEC**. MPOG, 2010.

CARVALHO, T. N. C.; LESSA, T. N. C. **Sedentarismo no ambiente de trabalho: os prejuízos da postura sentada por longos períodos**. Disponível em: <[https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_28\\_1390227380.pdf](https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_28_1390227380.pdf)>. Acesso em: 12 de fevereiro, 2015.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.138p.

FLECK, M.P.A. et al. **Aplicação da versão em português do instrumento de avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial da Saúde (WHOQOL-100)**. Revista de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v.33, n.2, p.198-205, 1999.

PAN AMERICAN HEALTH ORGANIZACION (PAHO). **Regional plan on workers' health**. PAHO: Washington, DC (USA), 2001.

PROGRAMA DE PROMOÇÃO À SAÚDE E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO DO IFRN. **Coordenação de Atenção à Saúde do Servidor - Grupo de Trabalho SIASS**. Natal/RN, março de 2014.

VASCONCELOS, Anselmo Ferreira. **Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, Evolução e Perspectivas**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo: 2001, Janeiro/Março, p. 23-35.

## Apêndice I: Texto de esclarecimento

# Esclarecimentos sobre programa de promoção à saúde e qualidade de vida no trabalho

Caros colegas servidores,

Como informado via *email* institucional, está aberto o período para cadastro de projetos visando a promoção à saúde e qualidade de vida no trabalho do IFRN.

Uma condição necessária para a construção de um projeto de sucesso é um bom diagnóstico a respeito dos principais problemas que podem ser enquadrados como promoção à saúde e QVT, o que pode ser realizado com a ajuda de todos os servidores que compõem a comunidade do IFRN *Campus* Lajes, motivo pelo qual disponibilizamos um formulário (link ao fim dos esclarecimentos) de coleta de informações.

É recomendável a leitura do documento de referência do programa, [aqui](#) (copiei e marquei alguns trechos que achei mais importantes [aqui](#). Pode ser útil.), e, principalmente, [o edital](#), onde já constam algumas informações suficientes para se ter uma ideia razoável respeito do que se enquadra no programa.

Abaixo está o quadro com os eixos temáticos, conforme edital:

<b>Eixos</b>	<b>Descrição</b>
Saúde Integral	Saúde do homem e da mulher, saúde mental, saúde bucal, saúde ocupacional, gestão integrada de doenças crônicas e fatores de risco, entre outros
Estilo de Vida	Atividades físicas (esportes e práticas corporais), alimentação saudável, etilismo, tabagismo, consumo de drogas, comportamento preventivo, entre outros.
Política Organizacional	Integração e valorização do servidor, melhoria das condições e organização de trabalho, mediação das relações sócio-profissionais, crescimento e reconhecimento profissional, relação de trabalho e vida social, prevenção de acidentes de trabalho, agravos e acidentes ocupacionais, valorização da diversidade humana, envelhecimento ativo, educação e preparação para a aposentadoria, prevenção da violência e estímulo à cultura da paz, entre outros.

Os projetos podem contemplar iniciativas visando a saúde (física e mental) de maneira desconectada do exercício da função institucional, mas é prioridade que o servidor se sinta bem no ambiente de trabalho, em vez de continuar inserido num ambiente hostil/insatisfatório/insalubre e dispor de momentos de “fuga” do ambiente, tendo de retornar para ele ao fim das atividades do programa.

Disso decorre a exigência de que pelo menos uma das ações (é possível contemplar mais de uma) seja relativa ao eixo Política Organizacional.

Pelo que ouvimos até agora dos servidores, provavelmente uma das sugestões será a construção de uma sala de descanso, mas colocaremos, além dela, um espaço no formulário para que possam surgir mais ideias, a serem votadas posteriormente.

Concluídos os esclarecimentos, solicitamos que preencham o formulário disponível [neste link](#).

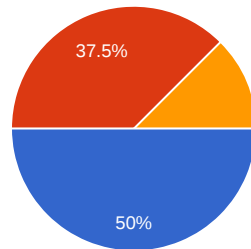
## Apêndice II: Sugestões dos servidores

# 8 responses

[Publish analytics](#)

## Summary

### Em qual grupo você se encaixa?



Servidor docente	4	50%
Servidor técnico efetivo	3	37.5%
Servidor técnico prestador de serviços terceirizados	1	12.5%

### Sugestão relativa a política organizacional (ação obrigatória)

Como política organizacional, sugiro a criação de uma comissão que fique responsável pelos eventos de integração do Campus, como aniversariantes do mês, festa junina, comemoração de final de ano, etc.

mediação das relações sócio-profissionais

Ofertar cursos de capacitação.

Sala de estudo, ambiente adequado (mente e físico) para realização de atividades de planejamento e estudo.

Intervalo do almoço não é suficiente pra descanso e tarefas nem sempre são divididas igualmente. Estamos ficando sobrecarregados de serviço.

Para melhorar a integração e um uso mais produtivo da TV seria interessante o campus a aquisição de um antena parabólica e receptor digital.

Melhoria das condições e organização de trabalho.

### Sugestão extra

No eixo de Estilo de Vida, acredito que poderíamos continuar com a ação de ginástica laboral promovida pelo Prof João Batista no semestre passado e buscar sugestões de melhoria com os servidores para esta ação.

Sala de descanso

atividades relacionadas a higiene mental

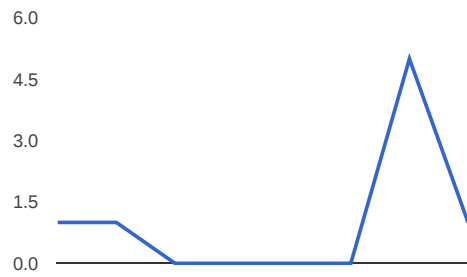
Treinamento Funcional



Reordenamento dos espaços comuns com a destinação de um ambiente exclusivo para descanso.

Envelhecimento ativo e preparação para a aposentadoria.

## Number of daily responses



### Apêndice III: Votação das sugestões

# 18 responses

[View all responses](#) [Publish analytics](#)

## Summary

Realizar eventos em datas comemorativas (São João, dia do servidor público e confraternização de final de ano) e passeios — selecionar previamente datas específicas e planejar atividades condizentes com as respectivas comemorações e eventos. [Ações obrigatórias (eixo Política Organizacional)]



Implementar sala de estudo — os servidores (principalmente, professores) necessitam de um ambiente no campus em que possam concentrar-se nas suas atividades de estudo e planejamento. Neste contexto, destinar sala no campus para estudo e/ou descanso do servidor. Realizar licitação para a aquisição de equipamentos. [Ações obrigatórias (eixo Política Organizacional)]



Disponibilização de sala de descanso para servidores — a sala consistiria em local silencioso, com vários armadores instalados, bem como duas das poltronas (as mais confortáveis) que atualmente estão na sala de estar. Futuramente mais móveis/equipamentos podem ser colocados. [Ações obrigatórias (eixo Política Organizacional)]



Mediação das relações sócio-profissionais, partindo da identificação de que posturas devem ser corrigidas ou icentivadas. [Ações obrigatórias (eixo Política Organizacional)]



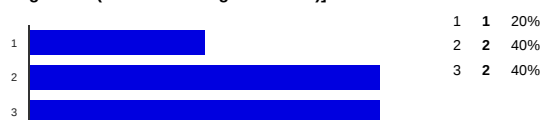
Ofertar cursos de capacitação que possam melhorar efetivamente o exercício das funções do servidor. [Ações obrigatórias (eixo Política Organizacional)]



Melhoria das condições e organização de trabalho. [Ações obrigatórias (eixo Política Organizacional)]



Aprimoramento do funcionamento da instituição visando eliminar a burocracia excessiva e aumentar a eficiência dos processos [Ações obrigatórias (eixo Política Organizacional)]



**Aquisição de móveis ergonômicos** — com o auxílio do engenheiro em segurança no trabalho, haverá intervenções ergonômicas nas condições e nos arranjos físicos dos locais de trabalho através de aquisições de assentos e mesas adequados ergonomicamente. A compra contará com uma pesquisa de preço a fim de buscar equipamento de qualidade de maneira vantajosa para o campus. A aquisição dos equipamentos deverá ser realizada até final da execução deste projeto. [Ações adicionais]



**Realizar palestras e discussão sobre: saúde vocal, alimentação saudável; motivação; habilidades sociais no trabalho; saúde do corpo e da mente; ética e qualidade de vida no trabalho** — com o auxílio do coordenador da COASS, verificar junto ao público-alvo o interesse por oficinas sobre saúde em geral. Entrar em contato com profissionais de saúde dos demais campi e/ou reitoria para firmar colaborações técnicas com esses profissionais. Agendar palestra conforme disponibilidade dos servidores colaboradores. Divulgar e coordenar a realização de palestras dialogadas com uso de projetor multimídia. [Ações adicionais]



**Ginástica laboral compensatória** — com o auxílio do professor de educação física/estagiário realizar sessões para disseminar estratégias de cuidado, proteção do próprio corpo e de minimização dos problemas osteomusculares. 15-20 minutos. 1 vez por semana. [Ações adicionais]



**Treinamento Funcional** — com o auxílio do professor de educação física/estagiário realizar sessões combater o sedentarismo, prevenir lesões, gera melhorias cardiovasculares, combater o aumento do percentual de gordura, buscar o emagrecimento e definição muscular. 30-45 minutos. 2 vezes por mês. [Ações adicionais]



**Aquisição de antena parabólica e receptor de satélite para melhor uso do televisor da sala de estar.** [Ações adicionais]



**Trabalhar melhor a divisão de tarefas entre setores e servidores, evitando descontentamento e sobrecarga.** [Ações adicionais]



**Atividades relacionadas a higiene mental.** [Ações adicionais]

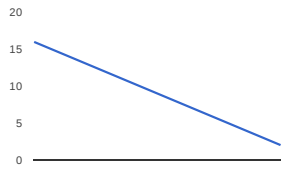


**Envelhecimento ativo e preparação para a aposentadoria.** [Ações adicionais]



2	0	0%
3	1	100%

### Number of daily responses



## Apêndice IV: Modelo de pesquisa de clima organizacional

# Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional

CARLOS ALBERTO FERREIRA BISPO  
EESC – USP

## Resumo

O objetivo deste artigo é apresentar um novo modelo de pesquisa de clima organizacional aplicável a uma empresa de qualquer natureza, seja pública ou privada. Este modelo foi elaborado após terem sido realizadas pesquisas tanto na literatura pertinente como em empresas que já realizaram esta atividade e com profissionais da área de Recursos Humanos, Assistência Social e Assistência Médico-Hospitalar que já tiveram experiência com o levantamento e a análise do clima organizacional em empresas. Este modelo foi aplicado em duas empresas públicas de grande porte, obtendo bons resultados.

## Palavras-chave

Gestão do clima organizacional, pesquisa de clima organizacional, gestão dos recursos humanos.

## *A new model of organizational climate research*

## Abstract

*The aim of this work is to introduce a new model of Organizational Climate Research that may be applied in any type of enterprise, be it public or private. This model was worked on after a long bibliographical research as well as at companies that have already done this kind of work and also with professionals from area Human Resources, Social Works and Medical-Hospital Assistance, who had already had some experience in this area. This model was applied in two big public companies, obtaining good results.*

## Key words

*Organizational climate management, organizational climate research, human resources management.*

## INTRODUÇÃO

Estão sendo desenvolvidas diversas ferramentas gerenciais para melhorar o nível de relacionamento entre as empresas e seus clientes. Porém, não estão sendo desenvolvidas, com a mesma intensidade, ferramentas gerenciais para melhorar o nível de relacionamento entre as empresas e os seus funcionários. Este artigo apresenta um novo modelo de uma das ferramentas que visam melhorar o nível de relacionamento entre as empresas e os seus funcionários, a pesquisa de clima organizacional.

Coda (1993) afirma que o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Para Payne e Mansfield (1973), o clima organizacional é considerado como o elo conceitual de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores

e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais.

Segundo Chiavenato (2003), clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento. Refere-se ao ambiente interno existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.

Os clientes, a empresa e os funcionários são beneficiados com um clima organizacional favorável. A recíproca também é verdadeira, ou seja, todos perdem com um clima organizacional desfavorável, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1: Resultados proporcionados pelos recursos humanos com os diversos níveis de clima organizacional

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



## MODELOS DE PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Rizzatti (2002), os estudos iniciais sobre clima organizacional surgiram nos Estados Unidos, no início dos anos 1960, com os trabalhos de Forehand e Gilmer sobre comportamento organizacional, dentro de um grande movimento da Administração chamado de Comportamentalismo. Este movimento buscou formas de combinar a humanização do trabalho com as melhorias na produção, buscando, principalmente na Psicologia, as ferramentas necessárias para alcançar esse objetivo. Os trabalhos de Forehand e Gilmer levantaram alguns conceitos e indicadores iniciais do clima organizacional a partir de estudos sobre comportamento individual realizados na Psicologia.

Posteriormente, Litwin e Stringer (1968) aproveitaram esses estudos e realizaram experiências em três diferentes organizações americanas. Os resultados demonstraram que cada uma das organizações apresentou três situações bem distintas em termos de satisfação e desempenho no trabalho. Esses resultados ajudaram a difundir os estudos sobre clima organizacional nas empresas, auxiliando outros estudos do movimento Comportamentalista.

No Brasil, a pesquisa de clima organizacional foi difundida e aplicada com Souza (1977, 1978, 1980, 1982, 1983), que realizou diversos trabalhos em empresas privadas e órgãos públicos utilizando adaptações do modelo de Litwin & Stringer.

**É** por meio da pesquisa de clima organizacional que é possível se medir o nível de relacionamento entre os funcionários e a empresa.

Baseado nos recentes trabalhos acadêmicos de Luz (2001), Rizzatti (2002) e Pereira (2003), apresentam-se os três principais modelos desenvolvidos especificamente para a pesquisa de clima organizacional para serem aplicados em empresas genericamente. Existem outros modelos desenvolvidos para empresas ou órgãos específicos, assim como modelos mais específicos da Psicologia, que serão apresentados após os três modelos principais. Logo após a apresentação dos modelos faz-se uma comparação entre os mesmos.

### Modelo de Litwin e Stringer

O modelo de Litwin e Stringer (1968) utiliza um questionário baseado em nove fatores/indicadores:

- Estrutura – sentimento dos trabalhadores sobre as restri-

ções em seu trabalho: muitas regras, regulamentos, procedimentos e outras limitações enfrentadas no desenvolver do trabalho;

- Responsabilidade – sentimento de autonomia para tomada de decisões relacionadas ao trabalho e a não dependência quando desempenha suas funções;
- Desafio – sentimento de risco na tomada de decisões e no desempenho das suas funções;
- Recompensa – sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; ênfase em incentivos positivos e não em punições; sentimento sobre a justiça da política de promoção e remuneração;
- Relacionamento – sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que prevalece na organização;
- Cooperação – percepção de espírito de ajuda e mútuo apoio vindo de cima (gestores) e de baixo (subordinados);
- Conflito – sentimento de que a administração não teme opiniões discrepantes e a forma mediadora utilizada para solução dos problemas;
- Identidade – sentimento de pertencer à organização, como elemento importante e valioso dentro do grupo de trabalho, em geral, a sensação de compartilhar objetivos pessoais com os objetivos organizacionais;
- Padrões – é o grau em que a organização enfatiza normas e processos.

### Modelo de Kolb

O modelo de Kolb (KOLB *et al.*, 1986) utiliza uma escala de sete fatores/indicadores. Além da responsabilidade, padrões e recompensas, já vistos no modelo anterior, há ainda os seguintes:

- Conformismo – sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas na organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais devem-se amoldar ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo;
- Clareza Organizacional – sentimento de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos;
- Calor e Apoio – sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho;
- Liderança – disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados; quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem-sucedida; a organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou depende delas.

### Modelo de Sbragia

Sbragia (1983), num estudo empírico sobre o clima organizacional em instituição de pesquisa de natureza governamental, utiliza um modelo contendo vinte fatores/indicadores. Além de conformidade, estrutura, recompensas, cooperação, padrões, conflitos e identidade, há os seguintes fatores/indicadores:

- *Estado de Tensão*: descreve o quanto as ações das pessoas são dominadas por lógica e racionalidade antes do que por emoções;
- *Ênfase na Participação*: descreve o quanto as pessoas são consultadas e envolvidas nas decisões; o quanto suas idéias e sugestões são aceitas;
- *Proximidade da Supervisão*: descreve o quanto a administração deixa de praticar um controle cerrado sobre as pessoas; o quanto as pessoas têm liberdade para fixar seus métodos de trabalho; o quanto as pessoas têm possibilidade de exercitar a iniciativa;
- *Consideração Humana*: descreve o quanto as pessoas são tratadas como seres humanos; o quanto recebem de atenção em termos humanos;
- *Autonomia Presente*: descreve o quanto as pessoas se sentem como seus próprios patrões; o quanto não precisam ter suas decisões verificadas;
- *Prestígio Obtido*: descreve a percepção das pessoas sobre sua imagem no ambiente externo pelo fato de pertencerem à organização;
- *Tolerância Existente*: descreve o grau com que os erros das pessoas são tratados de forma suportável e construtiva antes do que punitiva;
- *Clareza Percebida*: descreve o grau de conhecimento das pessoas relativamente aos assuntos que lhes dizem respeito; o quanto a organização informa às pessoas sobre as formas e condições de progresso;
- *Justiça Predominante*: descreve o grau que predomina nos critérios de decisão; as habilidades e desempenhos antes dos aspectos políticos, pessoais ou credenciais;
- *Condições de Progresso*: descreve a ênfase com que a organização provê a seus membros oportunidades de crescimento e avanço profissional; o quanto a organização atende suas aspirações e expectativas de progresso;
- *Apoio Logístico Proporcionado*: descreve o quanto a organização provê às pessoas as condições e os instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho; o quanto a organização facilita seus trabalhos principais;
- *Reconhecimento Proporcionado*: descreve o quanto a organização valoriza um desempenho ou uma atuação acima do padrão por parte de seus membros; o quanto os esforços individuais diferenciados são reconhecidos;
- *Forma de Controle*: descreve o quanto a organização usa custos, produtividade e outros dados de controle para

efeito de auto-orientação e solução de problemas antes do policiamento e do castigo.

### Outros modelos

Além dos três modelos apresentados acima, os modelos abaixo também constituem importantes estudos sobre clima organizacional, porém, com ênfase mais específica em alguma categoria de organização ou em algum assunto mais específico do próprio estudo de clima organizacional.

- Modelo de Coda – o professor Roberto Coda (CODA, 1997) desenvolveu seu modelo ao realizar estudos sobre motivação e liderança organizacional em cinco diferentes organizações brasileiras de grande porte do setor público e privado.
- Modelo de Kozlowski – criado por Steve Kozlowski e Mary Doherty (KOZLOWSKI; DOHERTY, 1989) a partir de estudos da Psicologia Aplicada, mais especificamente para avaliar a relação existente entre o clima organizacional e a liderança.
- Modelo de Levering – desenvolvido por Robert Levering (LEVERING, 1984 e 1997) foi criado originalmente para avaliar a correlação entre o desempenho econômico/financeiro das empresas e o nível de satisfação dos empregados com as mesmas.
- Modelo de Rizzatti – criado pela dissertação de mestrado de Gerson Rizzatti (RIZZATTI, 1995) especificamente para analisar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, sendo aperfeiçoado em sua tese de doutorado em 2002 (RIZZATTI, 2002), quando fez um estudo mais amplo envolvendo as universidades federais da Região Sul do Brasil.

### Avaliação dos modelos apresentados.

O modelo de Litwin e Stringer foi o primeiro a ser testado em empresas de grande porte, permitiu uma comparação entre os resultados apresentados pelas empresas pesquisadas, demonstrando distintos climas organizacionais em empresas que tinham diferentes políticas para seus Recursos Humanos. Os resultados comprovaram a importância dos estudos sobre o clima organizacional nas empresas e reforçaram algumas teses do movimento Comportamentalista.

O modelo de Kolb surgiu duas décadas depois, também nos Estados Unidos, após estudos de sua equipe sobre o modelo desenvolvido por Litwin e Stringer, tentando aperfeiçoá-lo a partir dos progressos dos estudos da Psicologia Aplicada às organizações, conforme a Tabela 1.

O modelo do professor Roberto Sbragia, da Universidade de São Paulo, baseou-se ainda no modelo de Litwin & Stringer, e foi elaborado a partir de um amplo estudo realizado em 13 instituições públicas de pesquisa no Brasil, realizado no início da década de 1980. É bem mais abrangente que os dois anteriores, conforme a Tabela 1. Esse estudo demonstrou

várias deficiências institucionais com relação à política e estratégia de seus Recursos Humanos, não só nas empresas pesquisadas, mas com reflexos em outras empresas do setor público e em empresas do setor privado no Brasil.

A Tabela 1 mostra os fatores/indicadores utilizados em cada um dos três principais modelos apresentados e no modelo proposto por este artigo. Assim, é possível averiguar melhor as características de cada modelo.

O estudo realizado pelo professor Roberto Coda, da Universidade de São Paulo, para criar seu modelo foi bem mais amplo que os anteriores, analisando também a motivação, a cultura, o bem-estar e a liderança dos funcionários. Ele buscava novas estratégias para a gestão dos Recursos Humanos. Com esse estudo bem mais amplo, ele deixou de dar

um maior aprofundamento nos detalhes do levantamento do clima organizacional, empregando menos fatores/indicadores do clima organizacional que o modelo de Sbragia.

O modelo de Kozlowski foi desenvolvido mais especificamente para investigar um dos fatores/indicadores do clima organizacional, a liderança, comparando-a com os demais fatores/indicadores. Portanto, é um modelo mais voltado para o levantamento dos efeitos dos estilos de liderança na organização do que para o levantamento do clima organizacional.

Com os resultados obtidos pelo modelo de Levering, demonstrando a estreita relação entre o desempenho e o clima organizacional, o modelo foi adotado por uma grande empresa de consultoria dos EUA que também atua no Brasil

**Tabela 1: Comparação das características dos três principais modelos de pesquisa de clima organizacional apresentados e do modelo proposto neste artigo**

FATORES/INDICADORES	MODELO DE LITWIN & STRINGER	MODELO DE KOLB	MODELO DE SBRAGIA	MODELO PROPOSTO
<b>Fatores internos</b>				
Estrutura / regras	X	-	X	X
Responsabilidade / autonomia	X	X	X	-
Motivação (recompensa, promoção, remuneração, justiça)	X	X	X	-
Relacionamento / cooperação	X	-	X	X
Conflito	X	-	X	-
Identidade / orgulho	X	-	X	X
Clareza organizacional	-	X	X	X
Liderança / suporte	-	X	-	X
Participação / iniciativa / integração	-	-	X	-
Consideração / prestígio / tolerância	-	-	X	X
Oportunidade de crescimento / incentivos profissionais	-	-	X	X
Comunicação	-	-	X	-
Cultura organizacional	-	-	-	X
Estabilidade no emprego	-	-	-	X
Transporte casa/trabalho/casa	-	-	-	X
Nível sociocultural	-	-	-	X
<b>Fatores externos</b>				
Convivência familiar	-	-	-	X
Férias / lazer	-	-	-	X
Saúde física e mental	-	-	-	X
Situação financeira familiar	-	-	-	X
Política / Economia local, nacional e internacional	-	-	-	X
Segurança pública	-	-	-	X
Vida social	-	-	-	X
Futebol	-	-	-	X

e em outros países. Esse modelo tem sido usado para avaliar as cem melhores empresas para se trabalhar nestes países. Portanto, o modelo tem um enfoque mais específico, mostrando a qualidade de vida dos funcionários das empresas pesquisadas e sua relação com a imagem e o desempenho organizacional.

O modelo de Rizzatti, após os estudos concluídos em 2002, permitiu avaliar o clima organizacional nas universidades federais do sul do Brasil e forneceu dados importantes para a reavaliação e reestruturação de diversos aspectos organizacionais como: políticas e estratégias de recursos humanos, política de assistência e benefícios, estrutura organizacional, tecnologias educacionais, estilos de liderança, capacitação profissional, planejamento institucional, processo decisório, comunicação, conflitos de interesse, avaliação institucional, qualidade do ensino, autonomia universitária, etc. É, portanto, um modelo completo e muito adequado para o levantamento do clima organizacional em universidades federais, mas não pode ser aplicado genericamente em qualquer tipo de empresa, uma vez que já foi devidamente adaptado a uma determinada categoria de organização.

O modelo proposto, além de vários dos fatores/indicadores apresentados nos outros modelos, considera também outros fatores que influenciam as decisões, as atitudes e o comportamento dos funcionários. Esses novos fatores surgiram devido à evolução da Sociedade através da globalização, das inovações tecnológicas, da grande difusão das informações e do aumento da concorrência entre as empresas, o que fez com que essas exigissem mais de seus funcionários e esses, em contrapartida, mais cultos, mais informados e mais organizados, também passaram a exigir mais das empresas. Atualmente, esses funcionários também são influenciados por diversos fatores externos à empresa.

## O MODELO PROPOSTO

Esse modelo é fruto de estudos na literatura pertinente e de sua aplicação em duas instituições públicas de grande porte, ambas com milhares de funcionários.

O modelo proposto não é fechado e nem será “patenteado” por este autor. Apresenta-se um modelo que está mais próximo da realidade atual das empresas. Por certo, ao ser divulgado, ocorrerão diversas críticas, comentários e sugestões. Alguém poderá querer aperfeiçoá-lo e lançar uma versão dois deste modelo, como aconteceu com outros modelos de ferramentas gerenciais. O importante é que a questão da geração ou aperfeiçoamento de ferramentas gerenciais que

melhorem o relacionamento empresa/funcionários chegue próxima ao nível do desenvolvimento em que se encontram as ferramentas gerenciais para o aperfeiçoamento do relacionamento empresa/clientes.

O modelo proposto leva em consideração a evolução do cenário político-econômico, sociocultural e ecológico nacional e internacional. Para atender a essa necessidade, os macrofatores foram divididos em internos e externos.

**A** análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.

Os fatores internos de influência são os que se originam dentro da própria empresa, sendo que essa pode atuar diretamente sobre esses fatores para tentar melhorá-los e produzir melhores resultados para a empresa, os clientes e os funcionários. São os fatores semelhantes aos que foram abordados nos modelos apresentados anteriormente.

Os fatores externos de influência são os que têm origem fora do âmbito da empresa, mas que exercem influência direta no comportamento, ações e decisões dos funcionários dentro da empresa, por isso não podem ser desprezados. Se a empresa não puder atuar diretamente sobre eles, pode tentar atuar sobre seus efeitos nos funcionários. Esses fatores sempre existiram, porém, sua influência atualmente é muito maior que no passado.

No modelo proposto, buscam-se os níveis de influência dos fatores internos e externos listados a seguir em ordem alfabética. Esses fatores foram delineados baseados na literatura e na nova realidade percebida pelos diversos profissionais de Recursos Humanos nas duas empresas em que a pesquisa de clima organizacional foi aplicada.

### Fatores internos de influência:

- Ambiente de trabalho – estabelece o grau de relacionamento entre os colegas de trabalho, necessário para realização das atividades individuais ou coletivas;
- Assistência aos funcionários – estabelece o nível da assistência médica, dentária, hospitalar e social aos funcionários;
- Burocracia – avalia se este item está compatível com as atividades realizadas pelos funcionários;
- Cultura organizacional – avalia o nível de interferência que as tradições, práticas e costumes, adotados informal-

mente na empresa, exercem sobre os funcionários e suas atividades;

- Estrutura organizacional – mede o nível de relacionamento e de capacitação dos elementos que compõem esta estrutura e sua interferência nas atividades realizadas pelos funcionários;
- Nível sociocultural – procura estabelecer se os níveis intelectual, cultural e social dos funcionários estão de acordo com as necessidades inerentes às suas atividades;
- Incentivos profissionais – visam estabelecer o nível de reconhecimento profissional dos funcionários;
- Remuneração – avalia se este item está de acordo com as atividades prestadas à empresa;
- Segurança profissional – avalia o risco de demissão sem motivo percebido pelos funcionários;
- Transporte casa/trabalho – trabalho/casa – mede o nível de dificuldade encontrado para a locomoção entre a casa dos funcionários e a empresa e vice-versa; e
- Vida profissional – estabelece o grau de identificação profissional dos funcionários com a empresa, tentando medir o nível de seu orgulho em relação à empresa e de seu sucesso profissional.

**O**s fatores de influência são os itens que influenciam o comportamento, as atitudes e as decisões dos funcionários de forma direta ou indireta.

#### Fatores externos de influência

- Convivência familiar – procura avaliar o nível da convivência familiar dos funcionários, item necessário para uma boa produtividade nas atividades realizadas na empresa;
- Férias e lazer – avaliam o grau de satisfação dos funcionários com estes itens, os quais também são necessários para garantir uma boa produtividade;
- Investimentos e despesas familiares – procuram avaliar o nível do bem-estar proporcionado às famílias dos funcionários;
- Política e Economia – tentam avaliar o nível de interferência proporcionado por estes itens na motivação dos funcionários;
- Saúde – tenta avaliar a opinião dos próprios funcionários sobre suas respectivas saúdes física e mental, um dos itens de extrema importância e de difícil observação;
- Segurança Pública – avalia o nível de influência deste item na vida diária dos funcionários;
- Situação financeira – o fato de um funcionário ter uma

boa remuneração não é suficiente para que ele tenha uma boa situação financeira. Este item tenta avaliar como está a situação financeira dos funcionários;

- Time de futebol – item que já foi comprovado cientificamente que tem influência sobre a produtividade dos funcionários, este item tenta medir, portanto, o nível de interferência que os times de futebol exercem sobre a motivação e a produtividade dos funcionários; e
- Vida social – avalia o nível de satisfação dos funcionários com este item.

#### A APLICAÇÃO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Existe uma vasta literatura abordando como aplicar uma pesquisa de campo por meio de formulários de pesquisa e de como analisar e interpretar os dados levantados. Este artigo não tem a intenção de discutir esse assunto, porém, com base na experiência adquirida por este autor na aplicação desta pesquisa em duas instituições públicas de grande porte, é possível apresentar algumas recomendações específicas para a aplicação desse tipo de pesquisa.

Recomenda-se que esse tipo de pesquisa seja realizado por alguma empresa totalmente independente da organização onde será aplicada a pesquisa. Desta forma, podem-se obter resultados mais próximos da realidade da empresa, mais precisos e livres de influências ou pressões de quaisquer tipos. A aplicação da pesquisa por pessoas da própria empresa poderia proporcionar resultados induzidos ou os funcionários poderiam não ficar totalmente à vontade para preencher as fichas de pesquisa e apresentar críticas e sugestões na folha avulsa. Dessa forma, os resultados obtidos com a pesquisa não retratariam com fidelidade o clima organizacional da empresa. Porém, várias empresas têm elaborado e aplicado sua própria pesquisa e obtido bons resultados.

Recomenda-se que esse tipo de pesquisa seja realizado por alguma empresa totalmente independente da organização onde será aplicada a pesquisa. Desta forma, podem-se obter resultados mais próximos da realidade da empresa, mais precisos e livres de influências ou pressões de quaisquer tipos. A aplicação da pesquisa por pessoas da própria empresa poderia proporcionar resultados induzidos ou os funcionários poderiam não ficar totalmente à vontade para preencher as fichas de pesquisa e apresentar críticas e sugestões na folha avulsa. Dessa forma, os resultados obtidos com a pesquisa não retratariam com fidelidade o clima organizacional da empresa. Porém, várias empresas têm elaborado e aplicado sua própria pesquisa e obtido bons resultados.

#### O levantamento dos dados

O modelo proposto foi aplicado nas duas instituições por meio de fichas de avaliação. Na prática, em cada empresa onde foi realizada a pesquisa foi feita uma adaptação dessas fichas, de acordo com as características e as necessidades de cada uma delas. As fichas de avaliação utilizadas no artigo apresentam as questões mais comuns a todo tipo de empresa.

Para a aplicação da pesquisa utilizam-se duas fichas e uma folha avulsa, além de uma folha de introdução (Anexo 1) ao preenchimento da fichas de pesquisa. A primeira ficha (Anexo 2) permite fazer o levantamento do nível atual em

que se encontram os fatores internos de influência. A segunda ficha (Anexo 3) faz o mesmo com os fatores externos de influência. A folha avulsa (Anexo 4) permite que cada funcionário relate suas observações ou comentários sobre sua opção em algum ou em vários dos itens que compõem as duas fichas de pesquisa, permite que relate ainda suas queixas, críticas, sugestões ou elogios referentes à empresa, às suas atividades, ao seu relacionamento com seus pares, superiores ou subordinados, ou a qualquer outro item que desejar, o importante é que o funcionário manifeste abertamente e sinceramente suas opiniões e seus sentimentos.

Antes de iniciar a coleta de dados, é necessário fazer um amplo trabalho de conscientização junto aos funcionários para demonstrar a finalidade e a importância da pesquisa de clima organizacional. Nesta conscientização, é necessário frisar a importância da máxima sinceridade nas respostas para que seja possível obter os dados mais fiéis possíveis mostrando claramente como está o nível de relacionamento entre a empresa e os seus funcionários.

Deve ser salientado que todos os funcionários receberão o material que faz parte da pesquisa (Anexos 1, 2, 3 e 4), porém a participação na pesquisa é totalmente voluntária, ou seja, quem não quiser participar não será obrigado a fazê-lo. Saliente-se também que quanto mais funcionários participarem da pesquisa, mais real será o cenário traçado e pode ser feito um melhor trabalho para se corrigir eventuais distorções que estejam ocorrendo no relacionamento entre a empresa e seus funcionários.

Os funcionários devem ser avisados de que não precisam colocar qualquer tipo de identificação nas fichas de pesquisa e na folha avulsa. A preocupação central da pesquisa é levantar o clima organizacional e não o clima individual de cada funcionário. Nas três fichas a serem preenchidas não há sequer um espaço reservado para a identificação do funcionário. Porém, quem quiser se identificar poderá fazê-lo sem problemas. A experiência prática mostrou que vários funcionários preferiram se identificar na folha avulsa, onde eles manifestam suas críticas, sugestões e reivindicações.

Deve ser salientado, também, que mesmo que a análise final dos resultados demonstre que o clima organizacional está desfavorável e existe uma enorme e perigosa insatisfação com a empresa por parte da maioria dos funcionários, não haverá, como consequência da pesquisa, qualquer tipo de represália ou qualquer outro tipo de retorno que possa vir a prejudicar qualquer funcionário. O objetivo da aplicação da pesquisa é melhorar o relacionamento entre a empresa e os funcionários e não piorar a situação existente, seja ela qual for.

Os funcionários devem ser conscientizados para que caso algum deles queira se manifestar de forma mais direta, isso pode ser feito por meio da folha avulsa (Anexo 4). Nessa folha podem ser relatados observações, comentários, rei-

vindicações, queixas, críticas, sugestões ou elogios a algum dos itens que constam nas fichas de pesquisa, à empresa, ao departamento ou à seção onde o funcionário trabalha, ao seu chefe imediato, à hierarquia a que o funcionário está subordinado ou a algum de seus membros, ao sistema de trabalho, às instalações, às condições de trabalho, às normas de trabalho, ao tratamento recebido de seus superiores, aos colegas de trabalho, ao ambiente de trabalho, etc.

Em outros modelos de pesquisa de clima organizacional, há quatro alternativas de resposta para cada item avaliado. No modelo proposto, para facilitar as respostas dos funcionários, propõe-se que sejam adotadas apenas três alternativas, que depois de compiladas permitem aos analistas montarem um cenário do clima organizacional da empresa conforme mostrado na Figura 1. Mas as empresas que julgarem necessário utilizar mais alternativas ou a tradicional escala de Likert (1932), com cinco opções, ou ainda a escala de Osgood (1969), com sete opções, poderão fazê-lo sem problemas.

Deve ser esclarecido aos funcionários sobre a subjetividade das respostas, pois é provável que alguns funcionários fiquem em dúvida sobre qual alternativa assinalar em alguns itens, devido ao fato de que o contexto envolvido naqueles itens é muito complexo e de difícil análise. Nestes casos, os funcionários são incentivados a preencher também a Folha Avulsa anexa às Fichas de Pesquisa.

### **Análise dos resultados e mapeamento dos problemas**

Encerrada a fase de coleta de dados, inicia-se a tabulação dos dados obtidos e a análise dos resultados. Mais uma vez, existe uma vasta literatura abordando este assunto e não se pretende discuti-lo neste artigo. Porém, baseado na experiência adquirida pela aplicação nas duas empresas de grande porte, algumas recomendações podem ser feitas.

Os dados levantados na Folha Avulsa (Anexo 4) também devem ser tabulados, analisados e confrontados com os dados das Fichas de Pesquisa 1 e 2 (Anexos 2 e 3). A experiência obtida com a aplicação da pesquisa mostra que os dados levantados por meio da Folha Avulsa reforçam e esclarecem os resultados obtidos nas Fichas de Pesquisa 1 e 2, principalmente quando se trata de resultados ruins que indicam problemas. A experiência tem mostrado que os funcionários insatisfeitos estão mais dispostos a se manifestar de todas as formas possíveis que os funcionários que se encontram satisfeitos com suas atividades.

Os dados levantados nas Fichas de Pesquisa 1 e 2, reforçados pelos dados levantados pela Folha Avulsa, permitem realizar um mapeamento dos principais problemas inerentes ao relacionamento entre a empresa e os funcionários, dos problemas reais – aqueles que já estão ocorrendo na empresa – e dos problemas latentes – aqueles que já possuem indícios de sua existência mas que ainda não estão se manifestando plenamente.

### Elaboração e implementação dos planos de ação para se solucionar os problemas encontrados

Após o mapeamento dos problemas, é necessário elaborar-se um plano de ação para solucioná-los no curto prazo e tomar-se medidas organizacionais de longo prazo para uma solução definitiva, como as apresentadas na conclusão. Recomenda-se que cada empresa e/ou cada setor encontre a melhor solução para os problemas levantados. A solução de cada problema vai depender de sua gravidade; dos recursos necessários para a solução, incluindo os financeiros, materiais, humanos e o fator tempo; do relacionamento do problema encontrado com outros problemas detectados e a sua solução conjunta; do esforço conjunto e da confiança mútua entre a empresa e seus funcionários para a solução destes problemas; e da capacidade dos administradores em encontrar boas soluções para os mesmos.

### CONCLUSÕES

A aplicação do modelo proposto neste artigo nas duas instituições públicas permitiu avaliar com bastante realismo o clima organizacional naquelas organizações, levantando seus problemas, críticas e sugestões, o que permitiu sanar diversos pequenos problemas e encontrar caminhos viáveis para a solução de outros problemas de maior porte, ambos desconhecidos da alta administração e que comprometiam um melhor clima organizacional. Os dados obtidos também permitiram reavaliar e/ou reestruturar diversos aspectos organizacionais como: políticas e estratégias de recursos humanos, estrutura e complexidade organizacional, tecnologias utilizadas, estilos de liderança, capacitação profissional, planejamento organizacional, processos decisórios,

comunicação, conflitos de interesse, cultura organizacional, assistência aos funcionários, investimentos, relacionamento com a comunidade, imagem organizacional, etc.

O levantamento dos fatores externos de influência permitiu averiguar melhor como anda a qualidade de vida dos funcionários, assim como elaborar melhor as políticas e as estratégias dos recursos humanos, levando em consideração os resultados apresentados por estes fatores. Os setores de assistência aos funcionários foram os mais envolvidos neste aspecto. Uma maior preocupação com os aspectos sociais dos funcionários e um maior relacionamento com a comunidade local também resultaram desse levantamento.

Por meio do novo modelo da ferramenta gerencial apresentado neste artigo, é possível para qualquer empresa detectar melhor como está o seu clima organizacional e a qualidade de vida de seus funcionários, assim como levantar os problemas inerentes ao relacionamento com seus funcionários. Este artigo propõe-se a mostrar uma forma de levantar os problemas, porém, a solução dos mesmos vai depender dos recursos disponíveis, do estilo gerencial, da política e da estratégia para os Recursos Humanos de cada empresa. Por isso, cada empresa terá que solucionar seus problemas da melhor forma possível dentro de suas limitações.

Espera-se que este artigo possa vir a ajudar muitas empresas que estejam enfrentando dificuldades no relacionamento com seus empregados, trazendo diversos tipos de prejuízos à empresa. Possa também auxiliar as empresas que desejarem saber como anda o seu clima organizacional ou aquelas que queiram melhorá-lo continuamente, sempre com a intenção de poder desfrutar os benefícios que um bom clima organizacional pode proporcionar às empresas, aos seus funcionários, aos seus clientes e à sua comunidade.

Artigo recebido em 07/04/2004

Aprovado para publicação em 23/05/2005

### ■ Referências Bibliográficas

- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 7. ed, 2003
- CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. In: *Boletim Administração em Pauta, suplemento da Revista de Administração*, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.
- CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (organizadores). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas, 1997.
- KOLB, D. A. et al. *Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo, Atlas, 1986.
- KOZLOWSKI, S. W. J.; DOHERTY, M. L. Integration of climate and leadership: examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, v. 74, n. 4, p. 546-553, 1989.
- LEVERING, R. *The 100 best companies to Work for in America*. New York: Addison-Wesley, 1984.
- LEVERING, R. *Um excelente lugar para se trabalhar: o que torna alguns empregadores tão bons e outros tão ruins*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.
- LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, n. 140, p. 1-50, 1932.
- LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. *Motivation and organizational climate*. Cambridge: Harvard University Press, 1968.
- LUZ, J. P. *Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina*. Florianópolis, 2001. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção – UFSC.
- OSGOOD, C. E. The measurement of meaning. In: SNIDER, J. G.; OSGOOD, C. E. *Semantic differential technique*. Chicago: Aldine Publishing, 1969, p. 3-41.

## ■ Referências Bibliográficas

- 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.
- PEREIRA, L. A. (2003) *Poder e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica*. Florianópolis, 2003. Dissertação (Mestrado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.
- RIZZATTI, G. *Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade*. Florianópolis. Dissertação (Mestrado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.
- RIZZATTI, G. *Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras*. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina.
- SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.
- SOUZA, E. L. P. Diagnóstico de clima organizacional. *Revista de Administração Pública*, 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: Edgard Blucher, 1978.
- SOUZA, E. L. P. Percepção de clima conforme escalão hierárquico. *Revista de Administração de Empresas*, v. 20, n. 4, p. 51-56, out./nov., 1980.
- SOUZA, E. L. P. Clima e motivação em uma empresa estatal. *Revista de Administração de Empresas*, v. 22, n. 1, p. 18-38, 1982.
- SOUZA, E. L. P. Clima e estrutura de trabalho. *Revista de Administração*, v. 18, n. 3, p. 68-71, jul./set., 1983.

## ■ Sobre o autor

### Carlos Alberto Ferreira Bispo

Universidade de São Paulo

Doutorando do Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos

End.: Rua Santo Antonio, 142 – Pirassununga – SP – CEP 13632-000

E-mail: cafbispo@sc.usp.br ou cafbispo@uol.com.br

## ANEXO 1

### Introdução ao preenchimento das fichas de pesquisa e da folha avulsa

Para que uma empresa se torne moderna, com produtos ou serviços competitivos e com qualidade comprovada, com a imagem consolidada tanto pelos clientes como pelos seus funcionários, como o mercado exige atualmente, é necessário que a empresa mantenha um bom relacionamento não somente com os clientes, mas também com seus funcionários. Uma forma de avaliar esse relacionamento é aplicando uma pesquisa de clima organizacional.

Todos os funcionários receberão o material que faz parte dessa pesquisa, porém a participação na pesquisa é voluntária, se você não quiser participar não será obrigado a fazê-lo, porém, quanto mais funcionários participarem, mais real será o cenário traçado e poderá ser feito um melhor trabalho para se corrigir eventuais distorções que estajam ocorrendo no relacionamento entre a empresa e os funcionários.

Repare em todas as folhas desse material e verifique que não existe qualquer espaço reservado para a sua identificação. Você não precisa colocar qualquer tipo de

identificação, porém, se você quiser se identificar, não há problemas.

Você ou qualquer outro funcionário jamais poderá ser prejudicado por ter participado da pesquisa e ter fornecido informações valiosas para a avaliação do relacionamento entre a empresa e os funcionários, mesmo porque, como não é exigida qualquer identificação, não há a possibilidade e nem a intenção de se saber a avaliação individual de qualquer funcionário. Mesmo que a análise final dos resultados demonstre que existe uma enorme e perigosa insatisfação dos funcionários com a empresa, não haverá qualquer tipo de represália ou qualquer outro tipo de retorno que venha a prejudicar você ou qualquer outro funcionário.

Esse material que você e todos os demais funcionários estão recebendo e que compõe a pesquisa é composto por duas fichas de pesquisa e uma folha avulsa para as suas observações. Nas fichas de pesquisa são levantados quais são os fatores que influenciam o relacionamento entre os



funcionários e a empresa. Esses fatores influenciam o nosso comportamento, as nossas decisões e as nossas atitudes de forma direta ou indireta, normalmente alterando para melhor ou para pior o nosso estado de ânimo, o nosso humor e a nossa motivação. Existem dois tipos de fatores de influência: os internos e os externos.

Os fatores internos de influência são os que se originam dentro da própria empresa, eles podem ser trabalhados na empresa para que produzam resultados positivos tanto para os funcionários quanto para a empresa. Eles são os itens que constam na primeira ficha de pesquisa. Após o levantamento da situação de cada item por meio da pesquisa, será possível se elaborar planos de ação para proporcionar melhorias nos itens que receberem uma avaliação ruim e reforçar os itens que receberem uma avaliação positiva.

Os fatores externos de influência são os que se originam fora da empresa, porém eles exercem influência nos funcionários dentro da empresa, por isso não podem ser desprezados. Esses fatores podem ser trabalhados pela empresa não na sua origem, mas nos efeitos que produzem nos funcionários. São os itens que constam na segunda ficha de pesquisa. Após o levantamento da situação de cada item por meio da pesquisa, será possível elaborar planos de ação para se tentar amenizar a ação negativa dos itens que receberem uma avaliação ruim.

Para cada item que consta nas duas fichas de pesquisa existem três alternativas de resposta. Você precisará marcar com um **X** uma única alternativa para cada item, aquela que mais se aproxime da sua análise individual de cada item. As três alternativas são:

- Alternativa 1 – **sim** – marque esta alternativa se você concorda com a afirmação contida no item que está sendo avaliado;
- Alternativa 2 – **mais ou menos** – marque esta alternativa se você concorda apenas parcialmente com a afirmação no item que está sendo avaliado;
- Alternativa 3 – **não** – marque esta alternativa se você não concorda com a afirmação contida no item que está sendo avaliado.

Porém, se você ficar em dúvida na escolha da melhor alternativa de algum item, devido à necessidade de dar maiores explicações a respeito de sua opinião sobre aquele item, você poderá fazer uso da folha avulsa para fazer as suas observações esta folha se encontra logo após as duas fichas de pesquisa.

Você poderá preencher as fichas de pesquisa e a folha avulsa na empresa ou levar para preencher em casa. O mais importante é que você e os demais funcionários se manifestem de forma sincera e sem qualquer interferência ou influência de quem quer que seja (chefe, colegas de trabalho ou familiares), isto para que os dados fornecidos retratem da forma mais fiel possível a realidade do relacionamento entre a empresa e os funcionários e se possa traçar bons planos de ação para se corrigir as distorções.

É importante que todos os itens sejam preenchidos, porém, os itens que você não souber ou não quiser responder podem ser deixados em branco.

Auxilie-nos! Todos seremos beneficiados! Contamos com você!

Muito obrigado.

## ANEXO 2

### Ficha de pesquisa nº 1

#### Levantamento dos fatores internos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa

##### Vida Profissional

1. Sinto orgulho de trabalhar nesta empresa.  
 não             mais ou menos             sim
  
2. Sinto orgulho da minha atividade nesta empresa.  
 não             mais ou menos             sim

3. Acho que a empresa me oferece um bom plano de carreira.  
 não       mais ou menos       sim
4. Costumo indicar esta empresa como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.  
 não       mais ou menos       sim
5. Eu me preocupo com o futuro desta empresa.  
 não       mais ou menos       sim
6. Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.  
 não       mais ou menos       sim
7. Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta empresa.  
 não       mais ou menos       sim
8. Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na empresa.  
 não       mais ou menos       sim
9. Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.  
 não       mais ou menos       sim
- 

#### **Estrutura Organizacional**

10. Eu confio plenamente no meu chefe imediato.  
 não       mais ou menos       sim
11. O meu chefe imediato é um líder.  
 não       mais ou menos       sim
12. O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.  
 não       mais ou menos       sim
13. Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.  
 não       mais ou menos       sim
- 

#### **Incentivos Profissionais**

14. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa.  
 não       mais ou menos       sim
15. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família.  
 não       mais ou menos       sim
16. Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes.  
 não       mais ou menos       sim
- 

#### **Remuneração**

17. Acho justo o meu salário atual.  
 não       mais ou menos       sim
18. O meu patrimônio é condizente com os esforços que tenho feito pela empresa.  
 não       mais ou menos       sim

**Segurança Profissional**

19. Meu emprego é seguro na empresa, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.

não       mais ou menos       sim

---

**Nível Sociocultural**

20. O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.

não       mais ou menos       sim

21. O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na empresa.

não       mais ou menos       sim

---

**Transporte dos Funcionários**

22. Tenho tido problemas com o transporte casa-empresa/empresa-casa.

não       mais ou menos       sim

---

**Ambiente de Trabalho**

23. O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não       mais ou menos       sim

24. O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não       mais ou menos       sim

---

**Burocracia**

25. A burocracia adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não       mais ou menos       sim

---

**Cultura Organizacional**

26. A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na empresa que não estão previstos em qualquer regra) adotada na empresa favorece a execução das minhas atividades na empresa.

não       mais ou menos       sim

---

**Assistência aos Funcionários**

27. A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na empresa favorecem a execução das minhas atividades na empresa.

não       mais ou menos       sim

### ANEXO 3

#### Ficha de pesquisa nº 2

#### Levantamento dos fatores externos de influência do relacionamento entre os funcionários e a empresa

##### Investimentos e Despesas Familiares

1. Eu me preocupo com o futuro da minha família.  
 não       mais ou menos       sim
2. Eu me preocupo com o futuro dos meus filhos.  
 não       mais ou menos       sim
3. Estou satisfeito com a alimentação que estou podendo proporcionar à minha família.  
 não       mais ou menos       sim
4. Estou satisfeito com a educação que estou podendo proporcionar aos meus filhos.  
 não       mais ou menos       sim

---

##### Convivência Familiar

5. Estou vivendo bem com a minha esposa/companheira ou o meu marido/companheiro.  
 não       mais ou menos       sim
6. Estou vivendo bem com os meus filhos.  
 não       mais ou menos       sim

---

##### Situação Financeira

7. Estou satisfeito com a minha residência.  
 não       mais ou menos       sim
8. Estou satisfeito com o meu carro.  
 não       mais ou menos       sim
9. Estou satisfeito com o vestuário que estou podendo proporcionar à minha família.  
 não       mais ou menos       sim
10. Estou com a minha situação financeira em ordem.  
 não       mais ou menos       sim
11. Estou satisfeito com o meu patrimônio.  
 não       mais ou menos       sim

---

##### Vida Social

12. Estou satisfeito com o meu nível social.  
 não       mais ou menos       sim
13. Estou satisfeito com o meu convívio social.  
 não       mais ou menos       sim
14. Estou satisfeito com o meu nível intelectual.  
 não       mais ou menos       sim

15. Estou satisfeito com o meu nível cultural.  
 não       mais ou menos       sim

16. Estou satisfeito com a minha religião.  
 não       mais ou menos       sim

---

**Saúde**

17. Estou satisfeito com as minhas práticas desportivas.  
 não       mais ou menos       sim

18. Estou satisfeito com o meu estado físico.  
 não       mais ou menos       sim

19. Estou satisfeito com o meu estado mental.  
 não       mais ou menos       sim

---

**Convivência Familiar**

20. Estou satisfeito com a minha vida afetiva.  
 não       mais ou menos       sim

21. Estou satisfeito com a minha vida sexual.  
 não       mais ou menos       sim

---

**Time de Futebol**

22. Estou satisfeito com o time de futebol para o qual eu torço.  
 não       mais ou menos       sim

---

**Férias e Lazer**

23. Estou satisfeito com as minhas últimas férias.  
 não       mais ou menos       sim

24. Estou planejando para que as minhas próximas férias sejam muito boas.  
 não       mais ou menos       sim

---

**Segurança Pública**

25. Estou satisfeito com o atual estágio da segurança pública.  
 não       mais ou menos       sim

26. A corrupção altera o meu estado de ânimo.  
 não       mais ou menos       sim

27. A violência altera o meu estado de ânimo.  
 não       mais ou menos       sim

28. A impunidade altera o meu estado de ânimo.  
 não       mais ou menos       sim



Apêndice V: Respostas ao formulário sobre clima organizacional

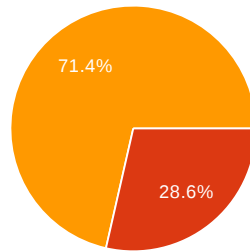
# 7 responses

[Publish analytics](#)

## Summary

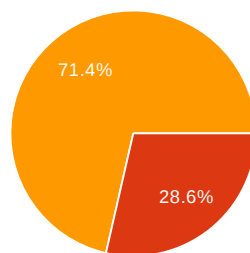
### Parte 1: Levantamento dos fatores internos de influência do relacionamento entre os funcionários e a instituição

Sinto orgulho de trabalhar nesta instituição.



Não	0	0%
Mais ou menos	2	28.6%
Sim	5	71.4%

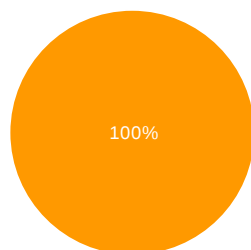
Sinto orgulho da minha atividade nesta instituição.



Não	0	0%
Mais ou menos	2	28.6%
Sim	5	71.4%

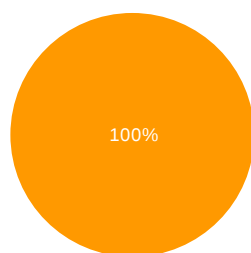


**Acho que a instituição me oferece um bom plano de carreira.**



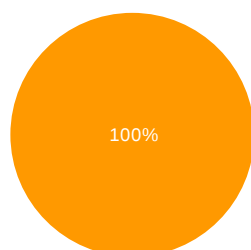
Não	0	0%
Mais ou menos	0	0%
Sim	7	100%

**Costumo indicar esta instituição como alternativa de emprego para meus amigos e parentes.**



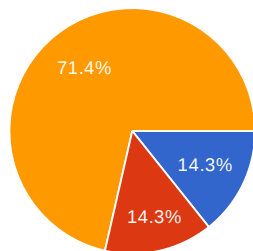
Não	0	0%
Mais ou menos	0	0%
Sim	7	100%

**Eu me preocupo com o futuro desta instituição.**



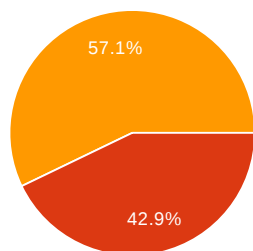
Não	0	0%
Mais ou menos	0	0%
Sim	7	100%

**Considero que estou obtendo sucesso na minha carreira e na minha vida profissional.**



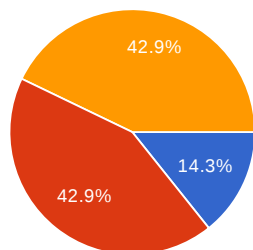
Não	1	14.3%
Mais ou menos	1	14.3%
Sim	5	71.4%

**Gostaria que meus filhos trabalhassem nesta instituição.**



Não	0	0%
Mais ou menos	3	42.9%
Sim	4	57.1%

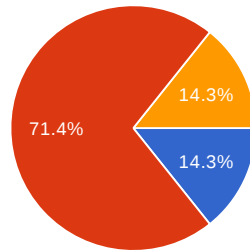
**Dependo apenas dos meus próprios esforços para obter o sucesso profissional e de carreira na instituição.**



Não	1	14.3%
Mais ou menos	3	42.9%

Sim 3 42.9%

**Os cursos e treinamentos que fiz são suficientes para o exercício das minhas atividades.**

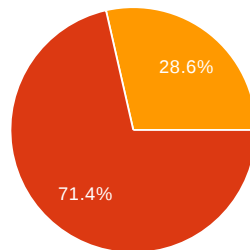


Não 1 14.3%

Mais ou menos 5 71.4%

Sim 1 14.3%

**Eu confio plenamente no meu chefe imediato.**

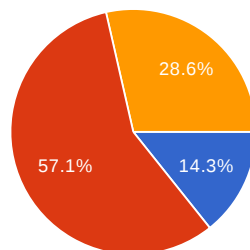


Não 0 0%

Mais ou menos 5 71.4%

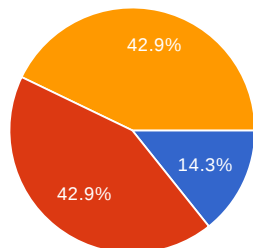
Sim 2 28.6%

**O meu chefe imediato é um líder.**



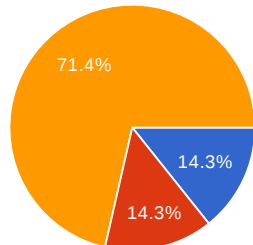
Não	1	14.3%
Mais ou menos	4	57.1%
Sim	2	28.6%

**O meu chefe imediato é a pessoa mais indicada para a função que ocupa.**



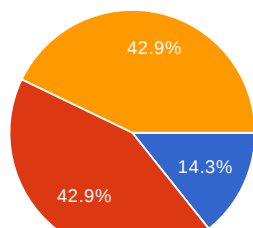
Não	1	14.3%
Mais ou menos	3	42.9%
Sim	3	42.9%

**Estou satisfeito com a estrutura hierárquica (chefes e subordinados) a que estou vinculado.**



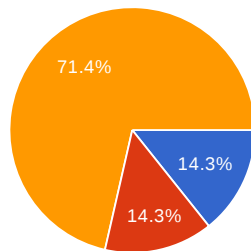
Não	1	14.3%
Mais ou menos	1	14.3%
Sim	5	71.4%

**Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela instituição.**



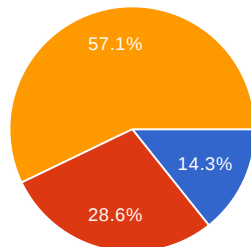
Não	1	14.3%
Mais ou menos	3	42.9%
Sim	3	42.9%

**Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pela minha família.**



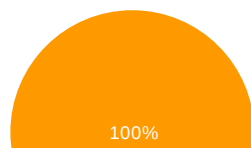
Não	1	14.3%
Mais ou menos	1	14.3%
Sim	5	71.4%

**Considero que o meu trabalho é reconhecido e valorizado pelos meus amigos e parentes.**



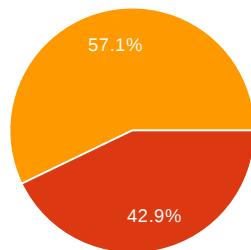
Não	1	14.3%
Mais ou menos	2	28.6%
Sim	4	57.1%

**Acho justo o meu salário atual.**



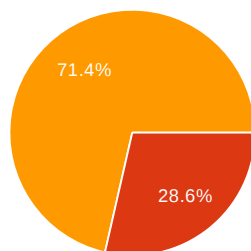
Não	0	0%
Mais ou menos	0	0%
Sim	7	100%

**O meu património material é condizente com os esforços que tenho feito pela instituição.**



Não	0	0%
Mais ou menos	3	42.9%
Sim	4	57.1%

**Meu emprego é seguro na instituição, ou seja, não corro o risco de ser demitido sem motivo.**



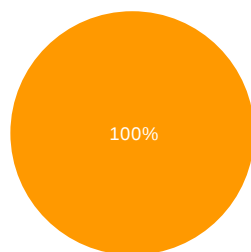
Não	0	0%
Mais ou menos	2	28.6%
Sim	5	71.4%

**O meu nível cultural e intelectual é suficiente para o exercício das minhas atividades na instituição.**



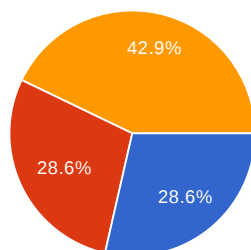
Não	0	0%
Mais ou menos	1	14.3%
Sim	6	85.7%

**O meu nível social é suficiente para o exercício das minhas atividades na instituição.**



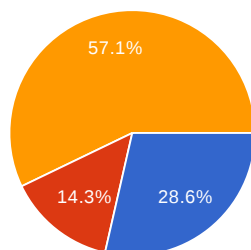
Não	0	0%
Mais ou menos	0	0%
Sim	7	100%

**Tenho tido problemas com o transporte casa-instituição/instituição-casa.**



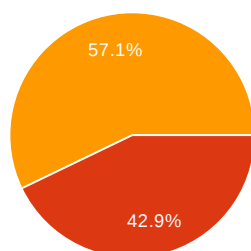
Não	2	28.6%
Mais ou menos	2	28.6%
Sim	3	42.9%

**O ambiente de trabalho favorece a execução das minhas atividades na instituição.**



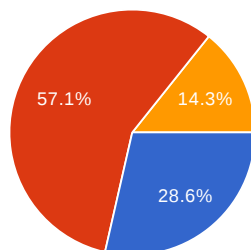
Não	2	28.6%
Mais ou menos	1	14.3%
Sim	4	57.1%

**O relacionamento com meus colegas de trabalho favorece a execução das minhas atividades na instituição.**



Não	0	0%
Mais ou menos	3	42.9%
Sim	4	57.1%

**A burocracia adotada na instituição favorece a execução das minhas atividades na instituição.**

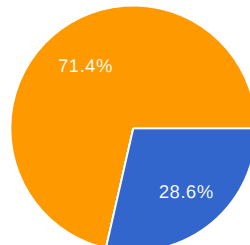


Não	2	28.6%
Mais ou menos	4	57.1%



Sim 1 14.3%

**A Cultura Organizacional (tradições, práticas e costumes adotados na instituição que não estão previstos em qualquer regra) adotada na instituição favorece a execução das minhas atividades na instituição.**

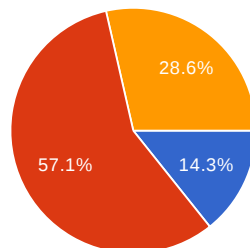


Não 2 28.6%

Mais ou menos 0 0%

Sim 5 71.4%

**A assistência de médico e dentista e a assistência social adotadas na instituição favorecem a execução das minhas atividades na instituição.**



Não 1 14.3%

Mais ou menos 4 57.1%

Sim 2 28.6%

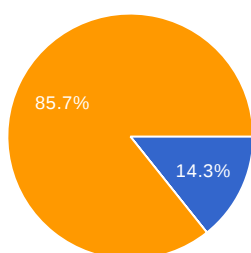
## **Parte 2: Levantamento dos fatores externos de influência do relacionamento entre os funcionários e a instituição**

**Eu me preocupo com o futuro da minha família.**



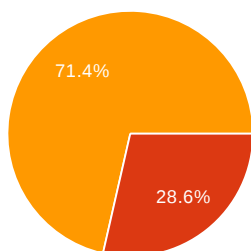
Não	0	0%
Mais ou menos	0	0%
Sim	7	100%

**Eu me preocupo com o futuro dos meus filhos.**



Não	1	14.3%
Mais ou menos	0	0%
Sim	6	85.7%

**Estou satisfeito com a alimentação que estou podendo proporcionar à minha família.**



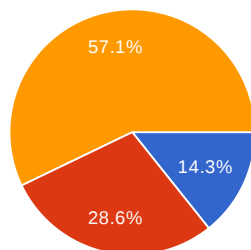
Não	0	0%
Mais ou menos	2	28.6%
Sim	5	71.4%

**Estou satisfeito com a educação que estou podendo proporcionar aos meus filhos.**



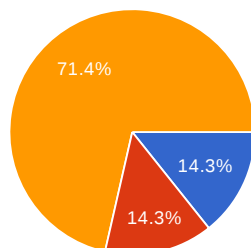
Não	1	14.3%
Mais ou menos	3	42.9%
Sim	3	42.9%

**Estou vivendo bem com a minha esposa/companheira ou o meu marido/companheiro.**



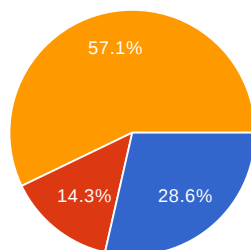
Não	1	14.3%
Mais ou menos	2	28.6%
Sim	4	57.1%

**Estou vivendo bem com os meus filhos.**



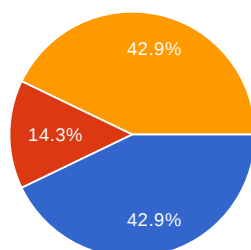
Não	1	14.3%
Mais ou menos	1	14.3%
Sim	5	71.4%

### Estou satisfeito com a minha residência.



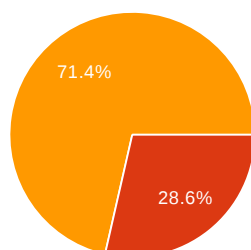
Não	2	28.6%
Mais ou menos	1	14.3%
Sim	4	57.1%

### Estou satisfeito com o meu carro.



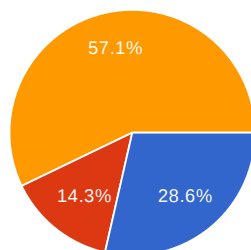
Não	3	42.9%
Mais ou menos	1	14.3%
Sim	3	42.9%

### Estou satisfeito com o vestuário que estou podendo proporcionar à minha família.



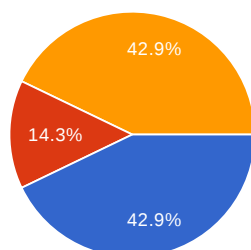
Não	0	0%
Mais ou menos	2	28.6%
Sim	5	71.4%

**Estou com a minha situação financeira em ordem.**



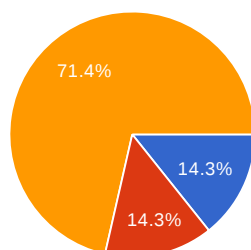
Não	2	28.6%
Mais ou menos	1	14.3%
Sim	4	57.1%

**Estou satisfeito com o meu patrimônio material.**



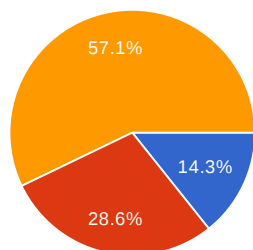
Não	3	42.9%
Mais ou menos	1	14.3%
Sim	3	42.9%

**Estou satisfeito com o meu nível social.**



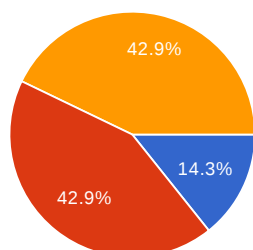
Não	1	14.3%
Mais ou menos	1	14.3%
Sim	5	71.4%

**Estou satisfeito com o meu convívio social.**



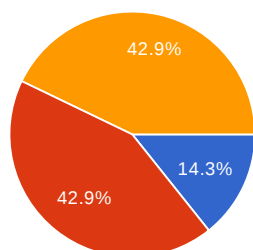
Não	1	14.3%
Mais ou menos	2	28.6%
Sim	4	57.1%

**Estou satisfeito com o meu nível intelectual.**



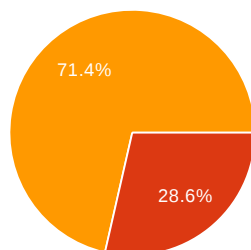
Não	1	14.3%
Mais ou menos	3	42.9%
Sim	3	42.9%

**Estou satisfeito com o meu nível cultural.**



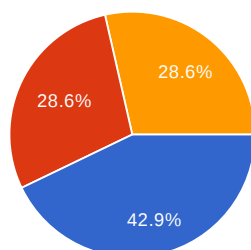
Não	1	14.3%
Mais ou menos	3	42.9%
Sim	3	42.9%

### Estou satisfeito com a minha religião.



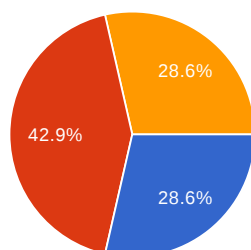
Não	0	0%
Mais ou menos	2	28.6%
Sim	5	71.4%

### Estou satisfeito com as minhas práticas desportivas.



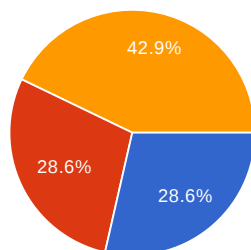
Não	3	42.9%
Mais ou menos	2	28.6%
Sim	2	28.6%

### Estou satisfeito com o meu estado físico.



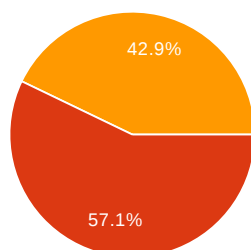
Não	2	28.6%
Mais ou menos	3	42.9%
Sim	2	28.6%

### Estou satisfeito com o meu estado mental.



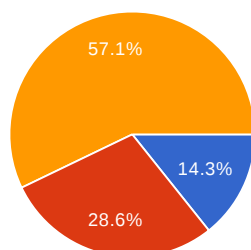
Não	2	28.6%
Mais ou menos	2	28.6%
Sim	3	42.9%

### Estou satisfeito com a minha vida afetiva.



Não	0	0%
Mais ou menos	4	57.1%
Sim	3	42.9%

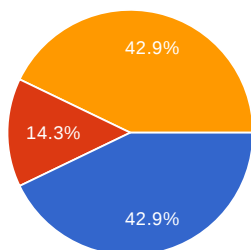
### Estou satisfeito com a minha vida sexual.



Não	1	14.3%
Mais ou menos	2	28.6%
Sim	4	57.1%

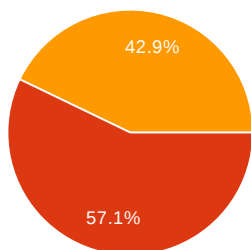


**Estou satisfeito com o time de futebol para o qual eu torço.**



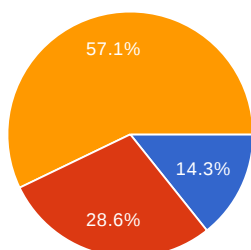
Não	3	42.9%
Mais ou menos	1	14.3%
Sim	3	42.9%

**Estou satisfeito com as minhas últimas férias.**



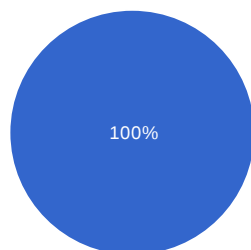
Não	0	0%
Mais ou menos	4	57.1%
Sim	3	42.9%

**Estou planejando para que as minhas próximas férias sejam muito boas.**



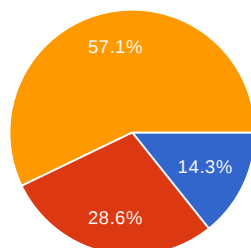
Não	1	14.3%
Mais ou menos	2	28.6%
Sim	4	57.1%

**Estou satisfeito com o atual estágio da segurança pública.**



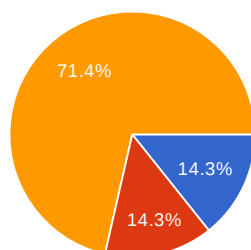
Não	7	100%
Mais ou menos	0	0%
Sim	0	0%

**A corrupção altera o meu estado de ânimo.**



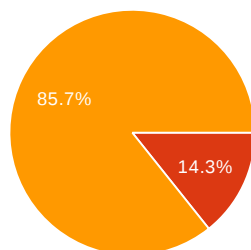
Não	1	14.3%
Mais ou menos	2	28.6%
Sim	4	57.1%

**A violência altera o meu estado de ânimo.**



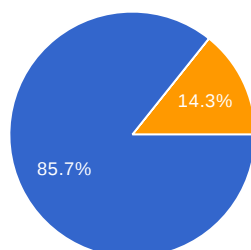
Não	1	14.3%
Mais ou menos	1	14.3%
Sim	5	71.4%

**A impunidade altera o meu estado de ânimo.**



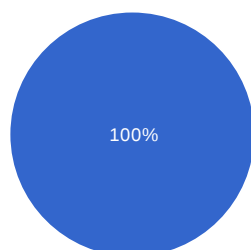
Não	<b>0</b>	0%
Mais ou menos	<b>1</b>	14.3%
Sim	<b>6</b>	85.7%

**Estou satisfeito com o atual estágio da política nacional.**



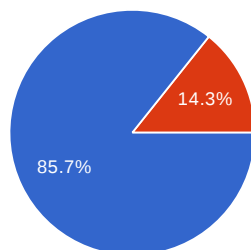
Não	<b>6</b>	85.7%
Mais ou menos	<b>0</b>	0%
Sim	<b>1</b>	14.3%

**Estou satisfeito com o atual estágio da política estadual.**



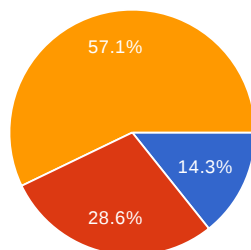
Não	<b>7</b>	100%
Mais ou menos	<b>0</b>	0%
Sim	<b>0</b>	0%

**Estou satisfeito com o atual estágio da política municipal.**



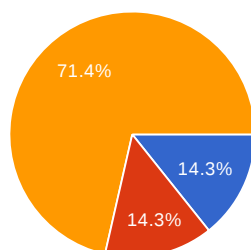
Não	<b>6</b>	85.7%
Mais ou menos	<b>1</b>	14.3%
Sim	<b>0</b>	0%

**As crises políticas alteram o meu estado de ânimo.**



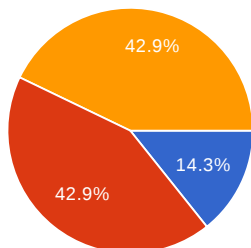
Não	<b>1</b>	14.3%
Mais ou menos	<b>2</b>	28.6%
Sim	<b>4</b>	57.1%

**As crises econômicas alteram o meu estado de ânimo.**



Não	<b>1</b>	14.3%
Mais ou menos	<b>1</b>	14.3%
Sim	<b>5</b>	71.4%

## As crises internacionais alteram o meu estado de ânimo.



Não	1	14.3%
Mais ou menos	3	42.9%
Sim	3	42.9%

## Parte final

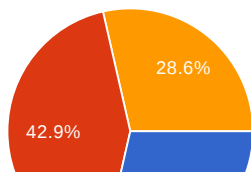
### Observações

Em relação aos regimentos, nomas e políticas, IFRN como um todo está de parabéns. No entanto, na prática, os responsáveis ou as pessoas que trabalham no instituto tem pouco entendimento do que é o IFRN e de suas normas. No campus Lajes, de principio, as decisões que afetavam o grupo de servidores eram tomadas por uma pequena parcela de interessados. Atualmente isso diminuiu, no entanto ainda persistem. Ainda que uma decisão seja tomada em grupo ela não se perpetua. Alterações são feitas de improviso. Acredito que muitos servidores carecem entender o seu papel para dentro da instituição e arcar com suas responsabilidades sem ferir a política de descentralização do poder do instituto.

Nada a declarar

É necessária uma descentralização das atividades no campus, a concentração das mesmas pessoas sempre nas comissões e cargos é muito prejudicial para a gestão. Também identifico uma falta de clareza e transparência nas decisões tomadas no campus, as informações sempre chegam com prazos reduzidos para análise.

### Pergunta final: tive receio de responder (ou não respondi sinceramente) a alguma das questões acima?



Sim	2	28.6%
Não	3	42.9%
Talvez	2	28.6%

### Number of daily responses

