

Fábio Paiva de Souza

**AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DO INSTITUTO DE HISTÓRIA
DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO: a voz dos servidores
técnico-administrativos**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade Cesgranrio, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Avaliação.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria de Lourdes Sá Earp de Mello e Silva

Rio de Janeiro
2018

S719a Souza, Fábio Paiva de.
Avaliação do clima organizacional do Instituto de História da Universidade Federal do Rio de Janeiro: a voz dos servidores técnico-administrativos / Fábio Paiva de Souza. - 2018.
49 f.; 30 cm.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Maria de Lourdes Sá Earp de Mello e Silva.

Dissertação (Mestrado Profissional em Avaliação) - Faculdade Cesgranrio, Rio de Janeiro, 2018.

Bibliografia: f. 46-49.

1. Ensino Superior – Avaliação – Rio de Janeiro (RJ).
2. Clima Organizacional – Universidade Federal do Rio de Janeiro (RJ). I. Earp, Maria de Lourdes Sá. II. Título.

CDD 378.098153

Ficha catalográfica elaborada por Anna Karla S. da Silva (CRB7/6298)

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação.

Assinatura

Data

FÁBIO PAIVA DE SOUZA

**AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DO INSTITUTO DE HISTÓRIA DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO: a voz dos servidores
técnico-administrativos**

Dissertação apresentada ao Programa de
Pós-Graduação da Faculdade Cesgranrio,
como requisito para a obtenção do título
de Mestre em Avaliação.

Aprovado em 19 de abril de 2018

BANCA EXAMINADORA

Maria de Lourdes Sá Earp

Prof^a. Dr^a. MARIA DE LOURDES SÁ EARP DE MELLO E SILVA
Faculdade Cesgranrio

Ovidio Orlando Filho

Prof. Dr. OVIDIO ORLANDO FILHO
Faculdade Cesgranrio

William de Souza Martins

Prof. Dr. WILLIAM DE SOUZA MARTINS
Universidade Federal do Rio de Janeiro

AGRADECIMENTOS

À Prof.^a Dr.^a Maria de Lourdes Sá Earp de Mello e Silva pela sua orientação com dedicação, apoio, profissionalismo, amizade, bom humor e principalmente muita paciência comigo em todo esse processo.

Ao Prof. Dr. Ovidio Orlando Filho pela participação em minha Banca Examinadora e pelo seu

Ao Prof. Dr. William de Souza Martins pelo apoio, e por aceitar meu convite para participação na Banca Examinadora.

À Prof.^a Dr.^a Ligia Gomes Elliot pela sua disponibilidade, atenção, contribuições e sugestões pertinentes para conclusão de minha dissertação.

Ao corpo docente da Faculdade Cesgranrio pelo profissionalismo, dedicação e didática em todas as ocasiões, exemplos de docentes.

A todos os funcionários da Faculdade Cesgranrio, em particular ao Valmir Marques de Paiva e Nilma Gonçalves Cavalcante, pelo atendimento prestativo, sempre que necessitei.

Às bibliotecárias Alessandra e Anna Karla pela disponibilidade e gentileza nas dúvidas frequentes.

Aos colegas da Turma 2016 pela amizade, aprendizado, brincadeiras e alegrias fazendo com que nossas aulas fossem, além de formadoras, também muito divertidas.

Aos servidores técnicos-administrativos do Instituto de História da UFRJ pela disponibilidade e apoio na elaboração deste estudo.

À Prof.^a Dr.^a Norma Côrtes pela colaboração e autorização para aplicação do instrumento de avaliação no Instituto de História.

E agradeço a Deus, maior razão de tudo, que me proporcionou força para realizar esse sonho.

RESUMO

O estudo avaliativo teve por objetivo avaliar o clima organizacional do Instituto de História da Universidade Federal do Rio de Janeiro segundo a percepção dos servidores técnico-administrativos. Aspectos como falta de segurança, sobrecarga de trabalho e qualidade dos equipamentos, entre outros, tem levado o instituto a ser alvo de queixas e reclamações dos servidores técnico administrativos. A realização de um estudo avaliativo no Instituto de História se justifica na medida em que um melhor conhecimento do Clima Organizacional pode colaborar para a melhoria da qualidade do ambiente do Instituto de História. Foi utilizado um instrumento denominado de Escala de Clima Organizacional, também aplicado em outros estudos sobre o clima organizacional de universidades federais. A escala em questão está composta de cinco fatores: Apoio da chefia e da organização, Recompensa, Conforto físico, Controle/pressão, Coesão entre colegas. Todos os servidores do Instituto de História responderam ao instrumento. Os resultados foram apresentados por cada fator da escala de clima organizacional. O estudo demonstrou que o clima organizacional no Instituto de História foi avaliado como ruim ainda que fatores como Apoio da chefia e da organização, Coesão entre colegas e Controle/pressão tenham sido avaliados como mediano e bom. Os pontos frágeis apontados pelos servidores foram condições precárias no ambiente de trabalho e desvalorização do servidor.

Palavras-chave: Clima Organizacional; Instituto de História; Servidores Técnico Administrativos; Escala de Clima Organizacional.

ABSTRACT

The objective of the evaluative study was to evaluate the organizational climate of the Institute of History of Federal University of Rio de Janeiro according to the perception of the technical-administrative servers. Aspects such as lack of security, work overload and quality of equipment, among others, has led the institute to be the target of complaints from technical administrative servers. The realization of an evaluative study in the Institute of History is justified to the extent that a better knowledge of the Organizational Climate can contribute to the improvement of the quality of the environment of the Institute of History. The study used an instrument called the Organizational Climate Scale, also applied in to other studies on the organizational climate of federal universities. The Scale is composed of five factors: Leadership and organization support, Reward, Physical comfort, Control / pressure, Coherence among colleagues. All the servers of the Institute of History answered to the instrument. The results were presented by each factor of the organizational climate scale. The study demonstrated that the organizational climate in the Institute of History was judged as poor even though factors such as leadership and organization support, peer cohesion and control / pressure were evaluated as medium and good. The weaknesses pointed out by the servers were precarious conditions in the work environment and devaluation of the server.

Key words: Organizational Climate; Institute of History; Technical Administrative Servers; Organizational Climate Scale.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Organograma do Instituto de História.....	19
Quadro 1	Características dos fatores da ECO.....	26
Quadro 2	Classificação e valores de clima organizacional.....	26
Quadro 3	Classificação e valores de clima organizacional.....	27
Gráfico 1	Nível de escolaridade do servidor.....	30
Gráfico 2	Tempo de serviço na UFRJ.....	30
Gráfico 3	Tempo de serviço no Instituto de História.....	31
Gráfico 4	Modo de ingresso no Instituto de História.....	31
Gráfico 5	Setores trabalhados no Instituto de História.....	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Distribuição de respondentes por faixa etária e sexo.....	29
Tabela 2	Resultados dos fatores da ECO.....	33
Tabela 3	Médias do resultado da avaliação sobre Apoio da chefia e da organização.....	33
Tabela 4	Médias do resultado da avaliação sobre recompensa.....	35
Tabela 5	Médias do resultado da avaliação sobre conforto físico.....	36
Tabela 6	Médias do resultado da avaliação sobre controle e pressão.....	38
Tabela 7	Médias do resultado da avaliação sobre Coesão entre colegas.....	39
Tabela 8	Resultados dos fatores da ECO por cargos.....	40
Tabela 9	Resultados dos fatores da ECO por sexo.....	41
Tabela 10	Resultados dos fatores da ECO por tempo de serviço.....	41

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

ECO	Escala de Clima Organizacional
PPGHIS	Programa de Pós-Graduação em História Social
PPGHC	Programa de Pós-Graduação em História Comparada
PROFHISTÓRIA	Programa de Pós-Graduação em Formação de Professores de História
PR-6	Pró-Reitoria de Gestão e Governança
PR4	Pró-Reitoria de Pessoal
SIGA	Sistema Integrado de Gerenciamento Acadêmico
UFAL	Universidade Federal do Alagoas
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro

SUMÁRIO

1	O CLIMA ORGANIZACIONAL COMO RECURSO ADMINISTRATIVO PARA A GESTÃO	11
1.1	O CLIMA ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES FEDERAIS.....	12
1.2	OBJETIVO E JUSTIFICATIVA.....	15
2	LOCUS DO ESTUDO E O CLIMA ORGANIZACIONAL	16
2.1	O INSTITUTO DE HISTÓRIA DA UFRJ.....	16
2.1.1	Estrutura e Organização Administrativa	16
2.1.2	Rotinas e Ambiente de Trabalho	20
2.2	CLIMA ORGANIZACIONAL COMO OBJETO DE ESTUDO.....	22
3	PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS	24
3.1	ABORDAGEM AVALIATIVA.....	24
3.2	INSTRUMENTO: DEFINIÇÃO E VALIDAÇÃO.....	25
3.3	QUESTÕES AVALIATIVAS.....	27
3.4	APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO.....	27
3.5	ANÁLISE DOS DADOS.....	28
4	RESULTADOS	29
4.1	PERFIL DO RESPONDENTE.....	29
4.2	RESULTADOS DA ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	32
4.2.1	Fator Apoio da Chefia e da Organização	33
4.2.2	Fator Recompensa	35
4.2.3	Fator Conforto Físico	36
4.2.4	Fator Controle/Pressão	38
4.2.5	Fator Coesão entre Colegas	39
4.3	CLIMA ORGANIZACIONAL POR CARGOS ADMINISTRATIVOS.....	40
4.4	CLIMA ORGANIZACIONAL POR SEXO.....	41
4.5	CLIMA ORGANIZACIONAL POR TEMPO DE SERVIÇO.....	41
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
5.1	RECOMENDAÇÕES.....	45
	REFERÊNCIAS	46

1 O CLIMA ORGANIZACIONAL COMO RECURSO ADMINISTRATIVO PARA A GESTÃO

Os estudiosos da área de gestão de recursos humanos são unânimes ao reconhecer o termo clima organizacional como tema que vem sendo estudado desde a década de 1990. Para autores como Luz (2003), Gasparetto (2008) e Rezende (2010), clima organizacional relaciona-se com a tendência a respeito das necessidades dos indivíduos que atuam em uma empresa. A percepção do clima organizacional pode propiciar um diagnóstico capaz de apontar elementos que devem ser considerados para a reformulação e reestruturação das organizações públicas e privadas, da carreira e da identidade dos funcionários.

Por outro lado, o clima organizacional tem influência no comportamento dos integrantes das organizações, podendo afetar o desempenho, a motivação e a satisfação no trabalho dos seus membros (MÓL, 2010).

Ao representar a forma como os empregados percebem o ambiente da organização, o clima organizacional corresponde ao retrato do momento atual da empresa: é a percepção dos funcionários em relação a diversos fatores presentes nas organizações (FERREIRA, 2015). O caráter subjetivo do clima organizacional foi salientado por Gasparetto (2008, p. 16):

O clima organizacional não pode ser “criado” pela organização, no sentido literal de se produzir alguma coisa num determinado momento, mas é algo que já existe, vivo e atuante, dentro dela, resultante, principalmente, de fatores internos, das decisões tomadas e da maneira como o pessoal é administrado pelos seus chefes, e atinge o colaborador diretamente, no que diz respeito à percepção que ele tem da empresa, induzindo-o a determinado comportamento.

De acordo com Moreira (2012, p. 35), as principais contribuições que se pode obter de estudos sobre o clima são:

Alinhar a cultura com as ações efetivas da empresa; promover o crescimento e o desenvolvimento dos colaboradores; integrar os diversos processos e áreas funcionais; otimizar a comunicação; minimizar a burocracia; identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento; focar o cliente interno e externo; otimizar as ações gerenciais, tornando-as mais consistentes; aumentar a produtividade; diminuir o índice de rotatividade; criar um ambiente de trabalho seguro; aumentar a satisfação dos clientes internos e externos.

Luz (2003) afirma que existe uma causalidade entre clima organizacional e cultura organizacional: a cultura é a causa e o clima organizacional é a consequência. O autor revela também que clima organizacional é um fenômeno temporal, que se refere ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização num certo momento, enquanto que cultura organizacional decorre de prática recorrente, estabelecida ao longo do tempo.

Existe uma diferenciação entre satisfação no trabalho e clima organizacional. Martins (2008) revela que satisfação no trabalho é uma atitude do indivíduo para com seu trabalho construído por componentes afetivos e cognitivos. A autora também descreve que satisfação pode ser definida como julgamento avaliativo, positivo ou negativo, que o trabalhador faz sobre seu trabalho ou situação de trabalho, enquanto que o clima organizacional é formado pelas percepções compartilhadas dos trabalhadores (MARTINS, 2008).

A partir dessas considerações, pode-se perceber que a avaliação do clima organizacional é um recurso útil e pertinente, reconhecido como uma estratégia para conhecer a percepção dos funcionários sobre o seu ambiente de trabalho, bem como possibilita apontar as falhas no processo organizacional, indicando pontos frágeis em que devem ser realizadas melhorias no ambiente organizacional.

1.1 O CLIMA ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES FEDERAIS

A importância do clima organizacional é revelada por meio de estudos acadêmicos sobre o assunto, tema que vêm sendo discutido nos contextos das universidades federais. Tais estudos têm gerado informações que auxiliam os gestores das instituições de ensino superior, na medida em que os interlocutores dos estudos geralmente são os servidores, funcionários ou docentes.

A expressão clima organizacional está presente em alguns Planos de Desenvolvimento Institucional de instituições de ensino superior públicas. Por exemplo, a Universidade Federal do Tocantins, em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (UFT, 2007, p. 28), apresenta como uma de suas ações: “analisar a cultura e o clima organizacional por meio de questionários específicos dirigidos aos gestores e colaboradores”.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (2016-2025) da Universidade Federal do Pará (UFPA, 2016, p. 158) afirma que “assim, o clima organizacional para

o desenvolvimento do processo da autoavaliação na UFPA, caracterizado antes como insípido, tem se mostrado muito bom, resultante de um trabalho de sensibilização gradativa, presencial e de chancela institucional”.

O clima organizacional de uma unidade de ensino da Universidade Federal de Santa Maria foi avaliado a fim de identificar os fatores que interferem no ambiente de trabalho dos servidores técnicos administrativos. Os resultados mostraram que as variáveis estilo de gestão, trabalho realizado, envolvimento/comprometimento e comunicação foram avaliados como pontos fortes e as variáveis relacionamento interpessoal/departamental, capacitação e realização pessoal, e condições físicas de trabalho, obtiveram menor índice de satisfação (MORO, 2012).

No Instituto de Geociências da Universidade Federal do Rio de Janeiro, foram investigados aspectos do clima organizacional (QUINTANS; RIBEIRO, 2014). O objetivo geral do estudo foi mapear as competências dos servidores, técnico administrativos e docentes, do Instituto e identificar os aspectos marcantes que influenciam o clima organizacional deste instituto. Foi concluído que os servidores necessitam de suporte para minimização das dificuldades apontadas em relação ao clima organizacional.

Estudo sobre o clima organizacional no Departamento de Pessoal da Universidade Federal Fluminense teve por objetivo ouvir servidores técnico-administrativos acerca de problemas encontrados no ambiente de trabalho deste departamento (OLIVEIRA, 2015). Os resultados do estudo revelaram que os servidores, de forma geral, estão satisfeitos com as variáveis organizacionais abordadas no estudo, a saber: Envolvimento e Comprometimento; Liderança; Relacionamento interpessoal e setorial; e Imagem do departamento/Satisfação do usuário.

Na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, o estudo de Vieira (2015) teve como objetivo diagnosticar o clima organizacional do campus de Currais Novos, junto à população de docentes, técnico-administrativos, bolsistas de apoio técnico e terceirizados. Como instrumento de pesquisa, a autora utilizou a Escala de Clima Organizacional (ECO) elaborada por Martins (2008), contendo 63 itens agrupados em cinco fatores, denominados: apoio da chefia e organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão, e coesão entre colegas. O estudo apresentou como resultados um clima organizacional mediano, a partir da média geral dos cinco fatores citados.

Estudos sobre clima organizacional em outros institutos ou universidades federais oferecem a possibilidade de identificar fatores que sirvam para subsidiar ações de intervenções, monitoramento e melhorias por parte da direção e gestores de departamentos, institutos e setores das universidades onde os instrumentos são aplicados.

Trabalhando no Instituto de História da UFRJ como servidor técnico administrativo, o autor desse estudo avaliativo tem percebido sinais crescentes de insatisfação entre os colegas em relação a condições de trabalho. Aspectos como falta de segurança, sobrecarga de trabalho e qualidade dos equipamentos, entre outros, têm sido alvo de queixas e reclamações dos servidores tal como evidenciado em estudos anteriores (MORO, 2012) e (VIEIRA, 2015).

As atas de reuniões de Congregação no Instituto de História evidenciam tais insatisfações:

O Diretor Adjunto de Administração (...), apresentou o levantamento do espaço físico comum do IH, conforme solicitado em Congregação anterior. Ele esclareceu que a sala 229 no momento não tem possibilidade de receber muitas atividades devido à falta de ar condicionado e às condições de acústica ruins, mas que, no futuro, ela poderia ser transformada em um grande complexo administrativo ou em uma copa para servidores. Ele salientou que o que impede a instalação dos aparelhos de ar condicionado é a má distribuição da carga elétrica, o que só poderia ser resolvido com uma subestação. (INSTITUTO DE HISTÓRIA, 2016a).

Um outro ponto de reclamação está no número reduzido de funcionários no Instituto. Como nos últimos anos houve um aumento de alunos nos cursos de graduação e pós-graduação, a demanda de serviços técnico-administrativos aumentou, já que não houve acréscimo no quadro de funcionários no Instituto de História. Estes desconfortos também foram evidenciados em reuniões anteriores da Congregação, conforme a seguir exemplificado:

À Pró-Reitoria de Gestão e Governança – PR-6 foram solicitadas obras para conserto do piso de tábuas corridas que se encontra em frente às salas 204, 206 e 208, além da solução da questão do Arquivo, onde os funcionários se recusam a arquivar os processos de IH sob a alegação de que seria trabalho dobrado atender a duas Unidades. (INSTITUTO DE HISTÓRIA, 2012).

Em outras ocasiões, como a seguir relatado o relacionamento com as chefias foi criticado em reuniões da congregação, sinalizando conflitos entre os servidores e a Direção.

O Diretor do IH informou, ainda, que recebeu uma manifestação feita à Ouvidoria da UFRJ, em nome dos servidores técnico-administrativos (em anexo), reclamando contra a Direção e contra os membros da Congregação, e que a denúncia se baseia em informações falsas e em declarações que não são sérias. (INSTITUTO DE HISTÓRIA, 2015).

No sentido de levantar de forma mais objetiva tais evidências, este autor realizou este estudo avaliativo no sentido de auxiliar os gestores do Instituto de História da UFRJ na condução de ações de modo a diminuir a insatisfação dos servidores do instituto.

1.2 OBJETIVO E JUSTIFICATIVA

O objetivo desse estudo foi avaliar o Clima Organizacional no Instituto de História da UFRJ e verificar a percepção dos servidores em relação ao ambiente do Instituto. Pretendeu traçar um retrato do seu momento atual a partir da sua apreciação em relação ao apoio que recebem da chefia e da organização, incentivos e recompensas recebidos pelos servidores, condições físicas do ambiente de trabalho e relacionamento entre os colegas e com a chefia.

Esse estudo avaliativo junto a servidores técnico administrativos também pretende informar à gestão pontos frágeis relacionados a aspectos do clima organizacional do Instituto de História.

Nesse sentido, a realização desse estudo avaliativo se justifica na medida em que um melhor conhecimento do Clima Organizacional pode colaborar para a melhoria da qualidade do ambiente do Instituto de História. Além disso, o estudo pode contribuir para que os servidores técnico-administrativos exponham suas opiniões sobre o tema, bem como para fornecer informações úteis à tomada de decisões da direção.

Assim sendo, uma proposta para sua realização foi levada à direção do Instituto de História que prontamente aprovou a ideia, a autorizando.

2 LOCUS DO ESTUDO E O CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 O INSTITUTO DE HISTÓRIA DA UFRJ

O Instituto de História vem se consolidando desde o ano de 2009 como unidade acadêmica da Universidade Federal do Rio de Janeiro. O órgão é responsável pelos cursos de graduação Bacharelado e Licenciatura em História e por cursos de pós-graduação, em nível de mestrado e doutorado: o Programa de Pós-graduação em História Social, o Programa de Pós-graduação em História Comparada e o Mestrado Profissional em Ensino de História.

O Instituto de História, localizado no Largo de São Francisco de Paula, no bairro do centro da cidade do Rio de Janeiro, em prédio tombado pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional, tem administração compartilhada com o Instituto de Filosofia e Ciências Sociais (IFCS). É administrativamente composto por setores, denominados por órgãos auxiliares da administração, que estão destinados a dar suporte às atividades de ensino, pesquisa, extensão e prestação de serviços.

2.1.1 Estrutura e Organização Administrativa

A composição administrativa do Instituto de História é formada pelo corpo técnico-administrativo, lotado nos seguintes setores: Secretaria Geral (Gabinete da direção); Protocolo; Arquivo; Secretaria do Curso de Graduação; Secretarias dos Programas de Pós-Graduação; Secretaria de Recursos Humanos, Secretaria Patrimonial. Cabe dizer que, apesar de não estarem implementados, também fazem parte desta composição administrativa, os seguintes setores: Secretaria de Extensão; Secretaria da Biblioteca; Secretaria Financeira e; Secretaria de Informática; Laboratório de Informática de Graduação; e Assessoria de Imprensa e Comunicações.

O Relatório de Gestão 2011-2016 (INSTITUTO DE HISTÓRIA, 2016a) descreve as atribuições de cada setor administrativo do Instituto de História. A Secretaria Geral é responsável pelo Gabinete da Direção e desenvolve as atividades de secretaria e assessoria da Direção do Instituto, atendimento ao público, controle e distribuição de material de consumo e permanente, assistência administrativa às atividades gerais do Instituto; recebimento de solicitações de avaliação de estágio probatório docente e progressão funcional, secretaria de Comissões como Estágio

Probatório, Progressão Funcional, Pertinência e Afastamento; Coleta e tratamento de dados; Redação de textos profissionais.

O Setor de Protocolo é encarregado de gerenciar eletronicamente, por meio do Sistema de Acompanhamento de Processos, a autuação, tramitação, acompanhamento, pesquisa, arquivamento e recuperação de processos administrativos da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

É da responsabilidade do Setor de Arquivo as principais atividades referentes à guarda e preservação dos documentos produzidos e/ou recebidos pelo Instituto de História, visando atender as necessidades administrativas e exigências legais, bem como contribuir para a preservação da história do instituto.

As ações administrativas da Secretaria de Ensino têm como principais atividades: previsão e abertura de turmas no Sistema de Gerenciamento Acadêmico (SIGA); organização e execução dos processos seletivos de transferência, isenção de vestibular e mudança de curso; organização, elaboração do edital e acompanhamento dos processos seletivos de monitoria; lançamento de frequência da monitoria no Sistema de Gerenciamento Acadêmico (SIGA); controle dos relatórios semestrais e finais da monitoria; controle de monografia e cartas de aceite de orientação; controle dos contratos de estágios; declarações diversas para docentes e discentes; levantamento de dados para as reuniões da Coordenação de Orientação e Acompanhamento Acadêmico; levantamento de dados diversos para gestão acadêmica; abertura e acompanhamento de diversos processos de discentes, tais como, mobilidade acadêmica e auxílio viagem.

As Secretarias dos Programas de Pós-Graduações do Instituto de História estão diretamente vinculadas às Coordenações de cada Programa, como: o Programa de Pós-graduação em História Social - PPGHIS, o Programa de Pós-graduação em História Comparada - PPGHC e o Mestrado Profissional em Ensino de História - PROFHISTÓRIA, desempenhando as seguintes atribuições: assessoria às Coordenações; procedimentos de matrícula como; inscrições de disciplinas; trancamentos, destrancamentos e cancelamentos de matrícula; conclusões de curso; lançamentos de notas; previsões de turma; impressões de histórico; emissões de pautas; registros de teses e dissertações; declarações e atas para defesas e qualificações; secretariar concursos - auxiliar na produção e encaminhar para a publicação e divulgação o edital, confeccionar as atas -; auxílio às coordenações no uso da verba Programa de Apoio à Graduação; no uso da verba Programa de

Excelência Acadêmica; inclusão e acompanhamento de bolsas Capes; preenchimento da Plataforma Sucupira.

O Setor de Patrimônio é responsável por inventariar os bens do Instituto de História. Esse setor também executa os procedimentos da Pró-Reitoria de Gestão e Governança (PR-6), tais como o registro do conjunto de bens adquiridos pelo Instituto de História e/ou por projetos individuais do corpo docente. O setor também controla a movimentação dos bens no interior do espaço físico do Instituto de História. Ao término de cada ano, uma comissão *ad hoc* nomeada pela Direção do Instituto de História elabora todo o inventário da Unidade que deve ser enviado à PR-6.

O Setor de Recursos Humanos desenvolve como principais atividades o acompanhamento de publicações Boletim da UFRJ e Diário Oficial da União, a assistência e assessoramento às direções e o atendimento aos servidores técnicos e docentes.

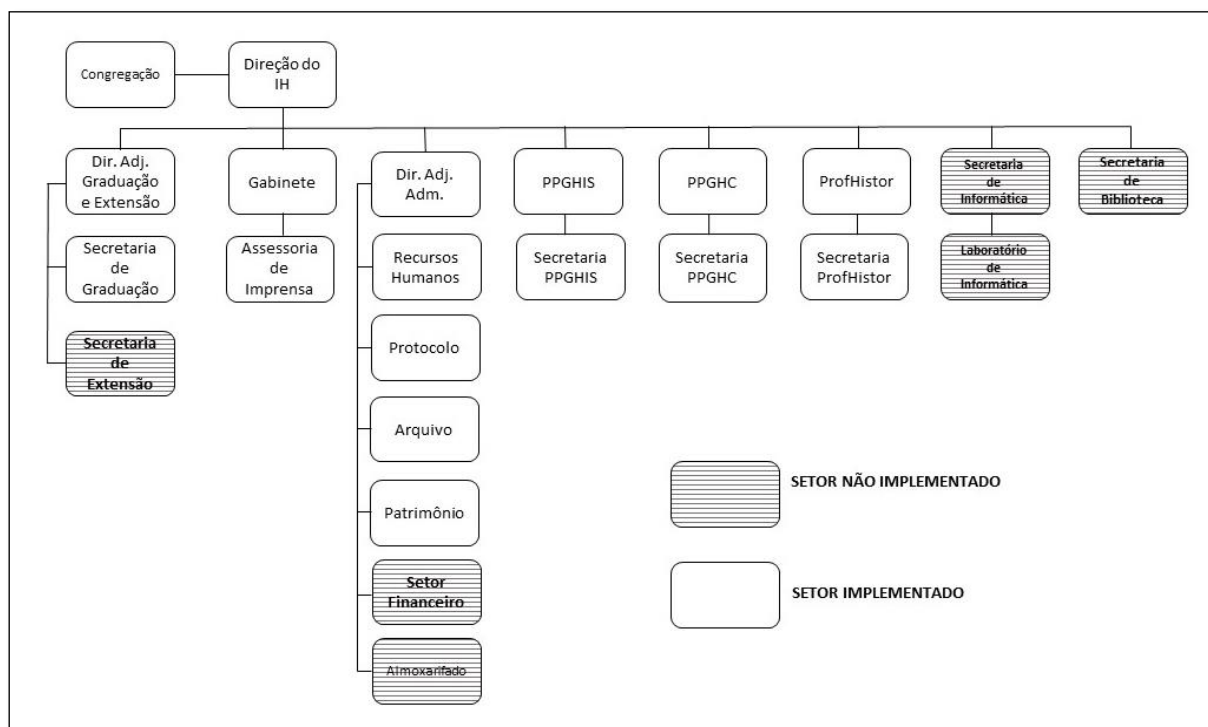
Outro setor administrativo, implementado pelo regimento do Instituto de História, é a Direção Adjunta de Administração, que deve ser exercida por servidor técnico-administrativo e é responsável por: planejar, organizar e executar as atividades referentes à administração dos serviços de apoio técnico-administrativo, assegurando o pleno funcionamento dos diversos setores de atividades do Instituto de História; planejar e organizar a administração de pessoal; Supervisionar, controlar e conservar o patrimônio material; apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão do Instituto de História; e administrar e zelar pela sede do Instituto.

Como instância deliberativa, o Instituto de História possui dois órgãos colegiados: conselho de graduação e congregação do Instituto de História. Os servidores técnico-administrativos do Instituto de História estão representados em ambos os órgãos.

No Plano de Metas da criação do Instituto estava prevista uma mudança na estrutura departamental e a criação de novas funções acadêmico-administrativas, como a Diretoria Adjunta de Graduação e Extensão e a Diretoria Adjunta de Administração, diretamente vinculadas às atividades universitárias de gestão, ensino, pesquisa e extensão.

A Figura 1 apresenta o organograma atual do Instituto de História, destacando os setores implementados e não implementados.

Figura 1 – Organograma do Instituto de História



Fonte: O autor (2018).

Como preconizado no regimento do Instituto de História, há cargos de chefias em quase todos os setores do Instituto de História. Nos setores acadêmicos, como na Direção Adjunta de Graduação e Extensão, a chefia é exercida pelo diretor adjunto de graduação e extensão. Há outros três setores subordinados à esta direção: a coordenação de licenciatura, a secretaria de graduação e a secretaria de extensão.

A chefia da coordenação de licenciatura é exercida pelo coordenador, que é um dos professores lotados no Instituto de História, enquanto que na secretaria de graduação a chefia é exercida por um servidor técnico administrativo. A secretaria de extensão ainda não foi implementada, portanto, não há servidores lotados no setor tampouco chefias.

Nas coordenações dos programas de pós-graduação do Instituto de História, a chefia sempre é exercida por um professor; o qual exerce a função de coordenador de programa de pós-graduação, bem como é responsável pelas secretarias destes programas.

Nos setores administrativos, o regimento do Instituto de História preconiza que o diretor adjunto de administração seja o chefe dos setores (Protocolo, Recursos humanos, Arquivo, Setor de patrimônio, Seção financeira, Setor de compras) bem

como dos setores ainda não implementados, como a Assessoria de imprensa. Finalmente, há funções de chefe de Recursos humanos e chefe do Gabinete.

2.1.2 Rotinas e Ambiente de Trabalho

No Instituto de História, há uma rotina de trabalho regida por normas administrativas e acadêmicas bem como pelos calendários acadêmicos de graduação e pós-graduação. De modo geral, o trabalho desempenhado pelos servidores técnicos administrativos possui prazos e há uma certa pressão para o cumprimento dos prazos. Há um controle referente ao horário de trabalho e das ausências. O servidor pode sofrer reclamações do público externo e interno, por meio da Ouvidoria da UFRJ.

Segundo o regimento do Instituto de História, o corpo social forma uma comunidade para fins universitários e compreende: I – Corpo Docente; II – Corpo Técnico-Administrativo; e III – Corpo Discente. A composição do corpo técnico-administrativo integrada por pessoal de nível superior não pertencente ao corpo docente e por pessoal de nível médio e elementar com habilitação adequada às atividades que lhe forem designadas.

Desta maneira, o conjunto de servidores técnico-administrativos do Instituto de História é formado por funcionários que tomaram posse por meio de aprovação em concurso público na UFRJ ou que foram redistribuídos de outras universidades federais ou órgãos federais para a UFRJ.

Outra possibilidade de lotação é quando o servidor técnico-administrativo vem oriundo de outras unidades acadêmicas da UFRJ. Nesse caso, o servidor técnico-administrativo fica em “disponibilidade”, termo utilizado quando o servidor não possui local de trabalho definido, ficando, portanto, à disposição da Pró-Reitoria de Pessoal/PR4-UFRJ para encaminhamento a alguma unidade acadêmica ou administrativa da UFRJ.

Sendo assim, todo servidor técnico-administrativo que compõe o corpo social do Instituto de História, em algum momento, foi encaminhado pela Pró-Reitoria de Pessoal. Vale ressaltar que o Instituto de História, assim como as outras unidades da UFRJ, não realiza a admissão de servidores técnico-administrativos por concurso público ou nenhuma outra forma de seleção pública.

O servidor público deve ficar três anos em estágio probatório até conseguir a estabilidade no serviço público, caso seja aprovado durante as avaliações de

desempenho, cumprindo essa premissa. Na UFRJ, para o servidor técnico-administrativo conseguir a estabilidade no serviço público deve permanecer durante três anos no estágio probatório. Neste período, o servidor faz a avaliação funcional a cada seis meses, devendo obter pontuação mínima de 70 pontos para obter aprovação.

Outra avaliação funcional que o servidor técnico-administrativo se submete é a avaliação por desempenho, realizada a cada 18 meses. Nesta avaliação, o servidor deve também obter uma pontuação mínima, a fim de que consiga um avanço e acréscimo salarial na tabela remuneratória do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação.

O servidor técnico-administrativo do Instituto de História, regido pelo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação recebe como remuneração salarial o vencimento básico, e pode receber benefícios como; incentivo à qualificação, ressarcimento de plano de saúde, auxílio-alimentação, auxílio-transporte, auxílio pré-escola e auxílio-natalidade. Este Plano de Carreira também possibilita o servidor técnico-administrativo obter avanços financeiros em seu vencimento básico, em função da progressão por mérito e progressão por capacitação.

Não há no Instituto de História alguma forma de processo que vise desenvolver ações para dar ao servidor técnico administrativo algum tipo de recompensa. Entretanto, pode haver recompensa focada na valorização do servidor sob a forma de elogios, que pode ter influência na motivação na rotina de trabalho. Na iniciativa privada, a recompensa tem o seguinte significado:

Os sistemas de recompensas se compõem da combinação entre: recompensa base, conhecida como salário, incentivos salariais, que estão ligados ao desempenho individual ou em grupo, e benefícios, que, segundo Milkovick e Boudreau (2000), representam os aspectos indiretos da remuneração fora do trabalho. (AMORIM, 2008, p. 3).

Cabe registrar que os salários, os auxílios—alimentação, o auxílio- transporte e o incentivo à qualificação, entre outros, são direitos e benefícios construídos por meio da luta sindical por melhores salários no serviço público federal nas universidades federais.

No Instituto de História há reuniões periódicas realizadas entre os servidores técnico-administrativos. Estas reuniões são convocadas pelo diretor adjunto de administração, função exercida por um servidor técnico-administrativo. Nas reuniões, são debatidas as rotinas de trabalhos. Cada servidor tem a oportunidade de expor a sua opinião sobre os assuntos da pauta. Cabe dizer que qualquer servidor pode sugerir algum tema ou questão para ser incluída na pauta da reunião.

Em dezembro, geralmente, os servidores técnico-administrativos se reúnem para celebrar o final do ano. Também há reuniões para discutir assuntos sobre greve, paralizações e atos de manifestação.

Na criação do Instituto de História, estava previsto que o corpo de servidores técnico-administrativos seria reduzido. Ainda assim, o número de servidores é insuficiente, dificultando o atendimento ao público interno e externo da universidade.

Em função da sua recente criação, o Instituto tem passado por mudanças como a alta rotatividade de funcionários. Cabe registrar que não estão implementados os seguintes setores: Secretaria de Extensão; Secretaria da Biblioteca; Secretaria Patrimonial; Secretaria de Informática; Laboratório de Informática de Graduação e Assessoria de Imprensa e Comunicações.

Esses aspectos fazem parte da estrutura, do ambiente e da rotina de trabalho dos servidores técnico-administrativos do Instituto de História.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL COMO OBJETO DE ESTUDO

Para classificar o estado momentâneo do clima organizacional, autores como Cammarosano (2014) o descrevem em três tipos: bom, prejudicado e ruim. Na perspectiva da autora, o clima avaliado como bom é favorável, na medida em que faz com que as pessoas sejam proativas, partilhem conhecimentos, proporcionem mais confiança a seus pares, instigando a inovação e criatividade, e ajam com forte sentimento de pertencer à organização; também proporciona maior satisfação das necessidades pessoais e elevação do moral.

A mesma autora cita alguns elementos que proporcionarão um clima bom na organização, como: presença de liderança, equidade, desafios, ambiente acolhedor, reconhecimento, bolsas de estudo, programas de treinamento, ambiente de aprendizagem e oportunidades de carreira. Por outro lado, em um clima prejudicado ou ruim (desfavorável), as pessoas agem com descrença e revolta, fazendo apenas o

necessário para se manterem no emprego. Ainda segundo a autora, esse tipo de clima “aumenta os índices de absenteísmo e rotatividade, gera intrigas, fofocas e queda na produtividade” (CAMMAROSANO, 2014, p. 15).

De forma similar, Souza (2014) descreve que o clima organizacional é favorável quando predominam atitudes positivas como a boa comunicação interna, a integração entre departamentos, e uma tônica favorável, com alegria, confiança, entusiasmo e dedicação. Outro autor, Luz (2003), considera que o clima organizacional também pode ser avaliado como bom, prejudicado ou ruim. Segundo este autor, o clima de uma empresa é bom quando os funcionários indicam pessoas para trabalhar, quando sentem orgulho em participar dela. O baixo *turnover* (rotatividade) e o alto tempo de permanência na empresa são bons indicadores desse tipo de clima; o autor também revela a possibilidade de o clima organizacional ser percebido de forma negativa:

O clima é prejudicado ou ruim quando algumas variáveis organizacionais afetam de forma negativa e duradoura o ânimo da maioria dos funcionários, gerando evidências de tensões, discórdias, desuniões, rivalidades, animosidades, conflitos, desinteresses pelo cumprimento das tarefas, resistência manifesta ou passiva às ordens, ruídos nas comunicações, competições exacerbadas etc. (LUZ, 2003, p. 31).

Na mesma perspectiva, Moreira (2012) considera que clima organizacional é um indicador da eficácia organizacional que pode ser medido por meio de estudos sobre o tema.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste terceiro capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados neste estudo avaliativo. São tratados a abordagem avaliativa, o processo de escolha e validação do instrumento, a descrição do instrumento utilizado, o processo de coleta e a análise dos dados.

3.1 ABORDAGEM AVALIATIVA

Para este estudo, foi utilizada a abordagem avaliativa centrada na administração. Estudos avaliativos sobre clima organizacional são um potencial recurso de administração de pessoas, na medida em que os dirigentes universitários são os gestores das políticas de pessoal dos servidores técnico-administrativos, essa avaliação pode ser útil para a direção do Instituto de História bem como para os pró-reitores da própria UFRJ.

Segundo Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004), o objetivo da abordagem centrada em administração é ajudar as pessoas que tomam decisões. Esses autores explicam que:

Pessoas que tomam decisões são o público ao qual a avaliação centrada na administração se dirige, e as preocupações, as necessidades de informação e os critérios de eficiência dessa pessoa que toma decisões orientam o estudo. (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004, p. 151).

Uma das características desta abordagem é proporcionar informações que oriente os gestores durante o planejamento, a operação e a revisão de programas. Essa abordagem tem sido usada para a tomada de decisões e prestação de contas, pois oferece uma estrutura de registro de atividade que facilita o exame público das necessidades do cliente, assim como de objeto, planos, atividades e resultados.

Worthen, Sanders e Fitzpatrick (2004) descrevem que houve muitas contribuições a abordagem centrada na administração a partir da década de 1960, por ainda diversos teóricos de avaliação.

Os autores também afirmam que essa abordagem mostrou ser interessante para muitos avaliadores e administradores de programas, principalmente para aqueles

que se sentem à vontade com a abordagem racional e ordenada em sistemas, com a qual está claramente relacionada (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

Os pontos fortes apresentados por estes autores são a possibilidade dos administradores e avaliadores não precisarem esperar que uma atividade ou programa chegue ao fim para avaliá-los. Sendo possível avaliar mesmo enquanto as propostas são discutidas (WORTHEN; SANDERS; FITZPATRICK, 2004).

3.2 INSTRUMENTO: DEFINIÇÃO E VALIDAÇÃO

O instrumento adotado nesse estudo avaliativo é uma escala multidimensional – Escala de Clima Organizacional (ECO), construída por Martins (2008) com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional (MARTINS, 2008). Deve-se registrar que se optou em utilizar uma escala validada e bastante utilizada em estudos sobre clima organizacional, como em Vieira (2015), em estudo sobre o clima organizacional na Universidade Federal do Rio Grande do Norte e em Oliveira (2011), na avaliação de clima organizacional dos servidores efetivos da Câmara Legislativa do Distrito Federal.

Segundo a autora, a escala inicial era representada por 175 itens distribuídos em 12 dimensões, que foram submetidos ao exame de juízes que reduziram a escala para 5 dimensões, perfazendo um total de 127 itens (MARTINS, 2008).

A escala foi então validada em um processo no qual participaram 1.244 trabalhadores (MARTINS, 2008). Após a validação, a escala final (ECO) ficou composta por 63 itens distribuídos por 5 fatores ou dimensões: Apoio da chefia e da organização, Recompensa, Conforto físico, Controle/pressão e Coesão entre colegas.

A ECO é uma escala de concordância do tipo *Likert* de cinco pontos, sendo o valor 1 correspondente a “discordo totalmente” e o valor 5 a “concordo totalmente”.

Segundo Martins (2008), os fatores da Escala de Clima Organizacional estão assim definidos:

Quadro 1 - Características dos fatores da ECO

Denominações	Definições	Itens
Apoio da chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21
Recompensa	Diversas formas de recompensas usadas pela empresa.	22 ao 34
Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47
Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre colegas de trabalho.	57 ao 63

Fonte: O autor (2018).

A Escala de Clima Organizacional deve ser apurada por fator, que gera uma média fatorial ou resultado para cada um dos cinco fatores.

Sendo assim, o diagnóstico do clima organizacional do Instituto de História será baseado nos cinco fatores da escala (MARTINS, 2008). A autora explica que para alcançar a média de fator, deve-se somar os valores das respostas dos itens correspondentes do determinado fator e dividir este resultado pelo número de itens de cada fator (MARTINS, 2008). Depois somam-se as médias de cada respondente em cada fator e divide-se pelo número de respondentes e assim sucessivamente. A autora preconiza que os resultados das médias fatoriais deverão ser um número entre 1 e 5, que é a amplitude da escala das respostas (MARTINS, 2008).

Quadro 2 - Classificação e valores de clima organizacional

Valores	Classificação
>4,0	Clima organizacional bom
<2,9	Clima organizacional ruim

Fonte: O autor (2018).

Os valores maiores que 4,0 tendem a indicar um bom clima e os fatores menores que 2,9 indicam um clima ruim. O fator 4, Controle/pressão, tem “sentido negativo” (VIEIRA, 2015), pois quanto maior o resultado, pior será o clima, porque maior será o controle e a pressão exercidos sobre os funcionários. Sendo assim, no caso deste fator, os valores maiores que 4 indicam um clima ruim e os valores menores que 2,9 indicam um bom clima (MARTINS, 2008).

Como a autora da Escala não definiu a avaliação do clima organizacional entre os valores de 3,0 a 3,9, o autor deste estudo avaliativo, assim como Vieira (2015), denominou clima mediano a média de 3,0 a 3,9.

Quadro 3 - Classificação e valores de clima organizacional

Valores	Classificação
≥3,0	Clima organizacional mediano
≤3,9	

Fonte: O autor (2018).

Martins (2008) também orienta que a aplicação da Escala de Clima Organizacional seja feita de forma individual ou coletiva. A autora enfatiza que é importante que os respondentes tenham entendido as instruções de modo a assinalar as suas respostas de forma correta.

3.3 QUESTÕES AVALIATIVAS

Para a avaliação do clima organizacional do Instituto de História foram elaboradas as seguintes questões avaliativas:

- 1) Em que medida os servidores técnico-administrativos do Instituto de História avaliam o apoio da chefia?
- 2) Em que medida os servidores técnico-administrativos do Instituto de História avaliam a recompensa?
- 3) Em que medida os servidores técnico-administrativos do Instituto de História avaliam o conforto físico?
- 4) Em que medida os servidores técnico-administrativos do Instituto de História avaliam o controle e pressão da chefia?
- 5) Em que medida os servidores técnico-administrativos do Instituto de História avaliam a coesão entre os colegas?

3.4 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO

O instrumento foi aplicado junto ao conjunto de servidores do Instituto de História em outubro de 2017. O autor do estudo avaliativo aproveitou a ocasião de uma reunião com os servidores técnicos administrativos do Instituto de História para

apresentação do instrumento. Nesta reunião, à qual compareceram cerca de 10 servidores, foi apresentado o projeto de dissertação, bem como o instrumento de avaliação, que foi distribuído entre os presentes.

Após a leitura, surgiram dúvidas a respeito de alguns aspectos do instrumento, por exemplo os itens que compõem o fator “Recompensa”, que foram esclarecidos pelo autor do estudo. Ficou acordado um prazo de 10 dias para que os servidores realizassem o preenchimento do instrumento de avaliação e os entregassem.

Os servidores que não compareceram à reunião foram orientados pelo autor do estudo sobre o instrumento ao longo da semana seguinte. Ao final do período de 10 dias, todos os 22 servidores entregaram o instrumento devidamente preenchido.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A primeira etapa da análise foi inserir os dados em uma planilha do *software* Excel, que auxiliou no processo de análise e cálculo das médias dos fatores da Escala de Clima Organizacional utilizada. Essa análise gerou o diagnóstico do clima organizacional do Instituto de História. Em seguida, cada fator foi analisado separadamente a partir de sua própria avaliação. Assim como realizado em outro estudo sobre clima organizacional para inovação em organizações (CARVALHO, 2010), também foi realizada uma análise em que foram comentados os itens com as maiores e as menores médias nos fatores.

Depois de verificado o clima organizacional de cada fator da escala, o estudo avaliativo também realizou uma análise fatorial da ECO desagregando por sexo, por tempo de serviço e por nível de escolaridade do cargo, no sentido de verificar se havia divergência na percepção do clima organizacional.

Com o intuito de verificar, de forma qualitativa, a percepção do clima organizacional do Instituto de História pelos servidores, acrescentaram-se à ECO questões abertas com a finalidade de explicar e/ou elucidar suas avaliações.

4 RESULTADOS

Nesta parte do estudo avaliativo, serão apresentados os resultados do estudo avaliativo. O instrumento de avaliação foi aplicado junto ao conjunto de 22 servidores do Instituto de História; todos responderam, o que representa a totalidade da população.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Os 22 respondentes deste estudo foram categorizados por sexo, faixa etária, nível de escolaridade, nível de escolaridade do cargo, tempo de serviço na UFRJ e no Instituto de História, modo de ingresso e quantidade de setores administrativos trabalhados.

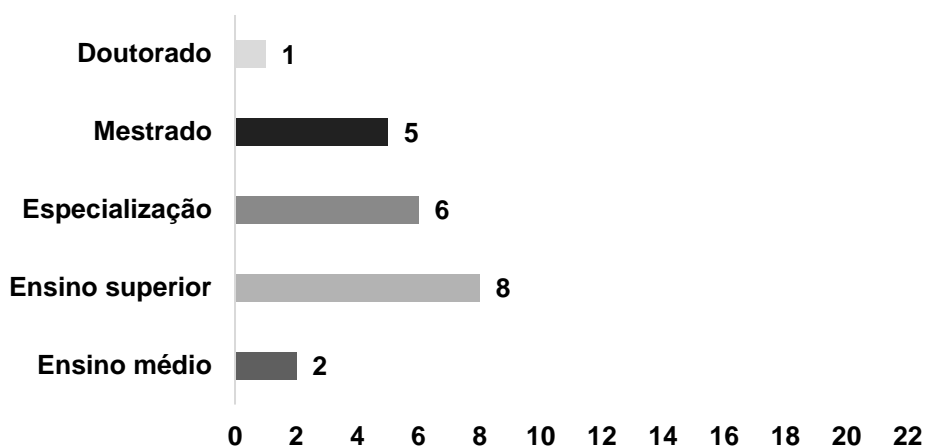
Tabela 1 - Distribuição de respondentes por faixa etária e sexo

Faixa etária	Sexo		Total
	Masculino	Feminino	
18 a 25 anos	-	1	1
26 a 30 anos	2	1	3
31 a 35 anos	3	4	7
36 a 39 anos	-	-	-
Mais de 40 anos	2	9	11
Total	7	15	22

Fonte: O autor (2018).

Do total de servidores que responderam o instrumento, cerca de 1/3 são homens e 2/3 são mulheres. A faixa etária que predomina nos homens é a 31 a 35 anos, enquanto que nas mulheres é a faixa etária de 40 anos ou mais. Portanto, neste grupo social há uma predominância do sexo feminino (15/22) e este grupo está concentrado na faixa etária de 40 anos (9/15)

Gráfico 1 – Nível de escolaridade do servidor

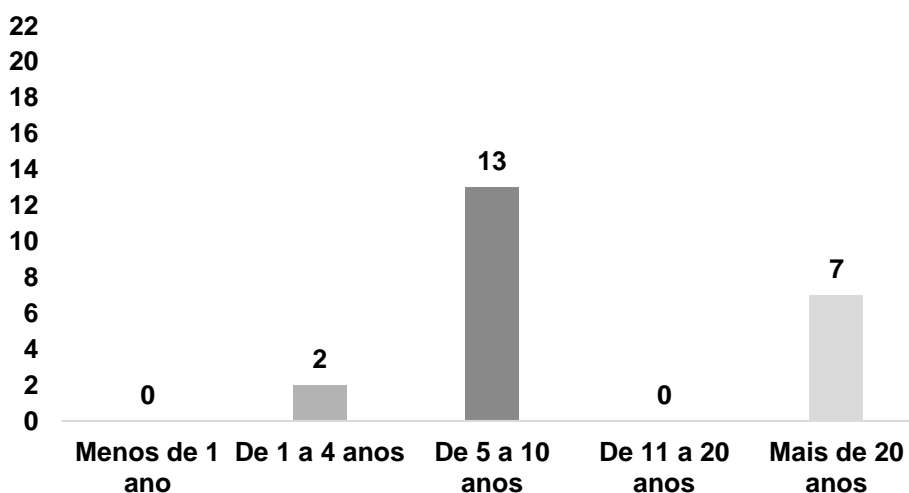


Fonte: O autor (2018).

Os resultados em relação à escolaridade mostram que há um nível alto de qualificação dos servidores técnicos-administrativos do Instituto de História, pois 20 dos 22 servidores (total dos respondentes) têm nível superior (graduação, especialização, mestrado ou doutorado). Cabe destacar que, no conjunto dos servidores, há predominância de servidores somente com a graduação (8/22).

Deve-se registrar que a maioria dos cargos ocupados pelos servidores são de nível médio, ou seja, é exigido apenas o ensino médio completo. O fato de possuírem nível superior completo - seja graduação, especialização, mestrado ou doutorado - não influencia em nada as atribuições de seu cargo na UFRJ, apenas tem efeito na remuneração do próprio servidor. Destaca-se, nesse sentido, que 21 servidores têm escolaridade maior do que a exigida pelo cargo.

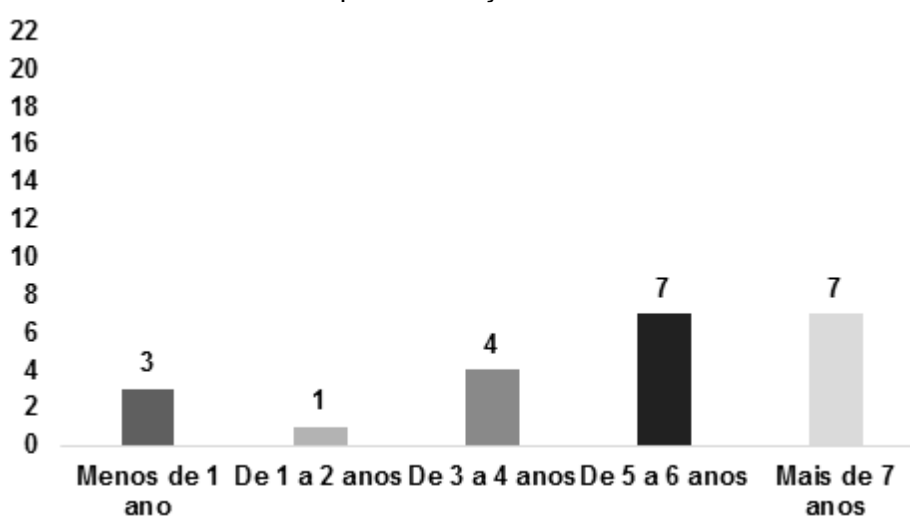
Gráfico 2 – Tempo de serviço na UFRJ



Fonte: O autor (2018).

No item tempo de serviço na UFRJ, os resultados apresentados mostram que a maioria dos servidores (13/22) possuem de 5 a 10 anos de experiência na UFRJ, indicando que o grupo de respondentes mescla servidores com pouca experiência com outros que possuem um perfil mais maduro. Cabe comentar que não há no Instituto de História nenhum servidor que tenha ingressado na universidade entre 1997 a 2007.

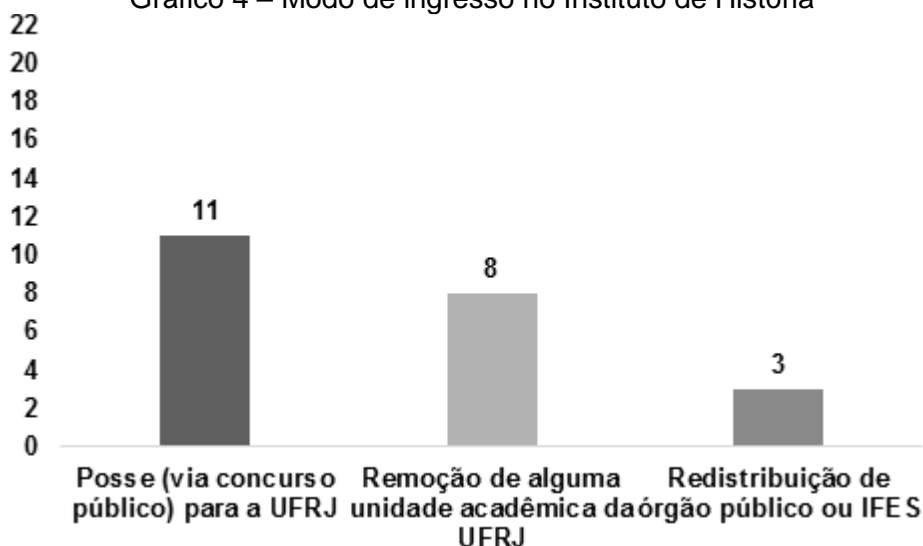
Gráfico 3 – Tempo de serviço no Instituto de História



Fonte: O autor (2018).

O tempo de serviço no Instituto de História da maioria dos respondentes do estudo é de menos de 6 anos. Apesar disso, o restante da equipe possui mais de 7 anos de serviço no Instituto. Configura-se uma equipe que vem acompanhando o Instituto desde seus primeiros anos.

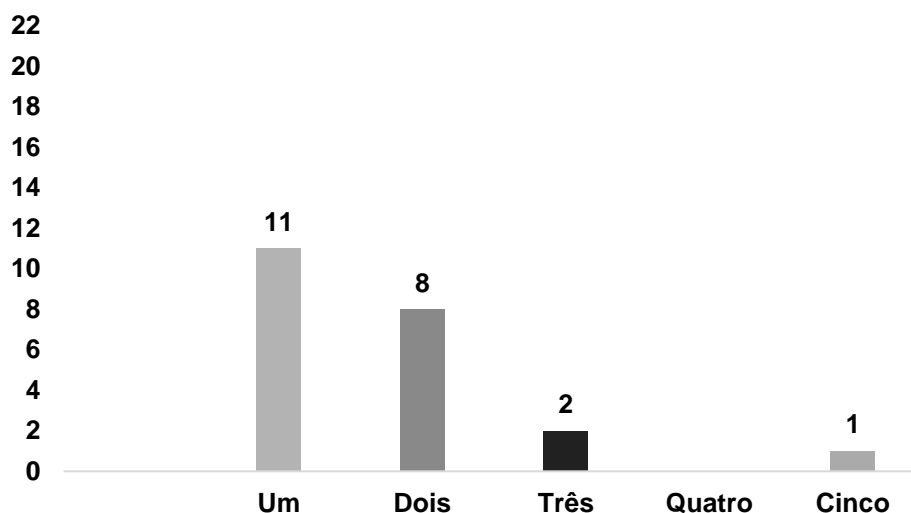
Gráfico 4 – Modo de ingresso no Instituto de História



Fonte: O autor (2018).

Os resultados revelaram que a grande maioria dos servidores 19 em 22 – ingressaram no Instituto de História por meio de concurso público para a UFRJ. Os demais servidores foram advindos de outras universidades federais.

Gráfico 5 – Setores trabalhados no Instituto de História



Fonte: O autor (2018).

Os resultados do estudo indicaram que metade dos respondentes do estudo avaliativo estiveram lotados em apenas um setor do IH; a outra metade trabalhou em mais de um setor no próprio Instituto de História. Cabe comentar que o fato dos servidores trabalharem em diversos setores do Instituto de História pode indicar uma insatisfação que gera uma alta rotatividade de servidores. Como indica Luz (2003, p. 32) O *turnover* ou a rotatividade de pessoal pode representar uma “pista” de que algo vai mal. Quando elevado, pode significar que as pessoas não têm comprometimento com a empresa. Que falta a empresa satisfaze-lo.

4.2 RESULTADOS DA ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

O diagnóstico do clima organizacional foi realizado utilizando os cinco fatores da Escala de Clima Organizacional, cada um gerando a sua própria média, como preconiza Martins (2008), autora da escala utilizada neste estudo avaliativo. Desta maneira, os resultados da escala aplicada aos servidores técnico administrativos do Instituto de História estão dispostos na Tabela 2.

Tabela 2 - Resultados dos fatores da ECO

Fator	Resultado	Clima organizacional
Apoio da chefia e da organização	3,36	Mediano
Reconhecimento	2,40	Ruim
Conforto físico	2,54	Ruim
Controle/pressão	2,60	Bom
Coesão entre colegas	3,49	Mediano
Média geral	2,87	Ruim

Fonte: O autor (2018).

A média geral dos fatores apontou para um clima organizacional foi ruim. Pode-se observar que o fator (Controle/pressão) foi considerado bom; dois fatores (Reconhecimento e Conforto físico) foram considerados ruins e dois foram avaliados como medianos (Apoio da chefia e da organização e Coesão entre colegas). Cada fator será comentado separadamente a seguir.

4.2.1 Fator Apoio da Chefia e da Organização

Tabela 3 - Médias do resultado da avaliação sobre Apoio da chefia e da organização

01	Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	3,36
02	Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	3,00
03	O servidor recebe orientação do chefe para executar tarefas.	3,45
04	As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	3,27
05	Aqui, o chefe ajuda os servidores com problemas.	3,59
06	O chefe elogia quando o servidor faz um bom trabalho.	3,31
07	As mudanças são acompanhadas pelos chefes.	3,36
08	As mudanças no Instituto de História são informados aos servidores.	3,18
09	No Instituto de História, as dúvidas são esclarecidas.	3,36
10	Aqui, existe planejamento das tarefas.	3,22
11	O servidor pode contar com o apoio do chefe.	3,81
12	As mudanças no Instituto de História são planejadas.	3,09
13	As inovações feitas pelo servidor no seu trabalho são aceitas pelo Instituto de História.	3,13
14	Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos servidores.	3,27
15	O chefe valoriza a opinião dos servidores.	3,36
16	No Instituto de História, os servidores têm participação nas mudanças.	3,04
17	O chefe tem respeito pelo servidor.	3,86
18	O chefe colabora com a produtividade dos servidores.	3,40
19	No Instituto de História, o chefe ajuda o servidor quando ele precisa.	3,81
20	O Instituto de História aceita novas formas de o servidor realizar suas tarefas.	3,45
21	O diálogo é utilizado para resolver os problemas do Instituto de História.	3,40

Fonte: O autor (2018).

A avaliação do fator “Apoio da chefia e organização” apresentou como resultado a média 3,36, conforme Tabela 2. Portanto, os servidores consideram mediano o clima deste fator. Dentre os itens avaliados, chama atenção o item 17- *O chefe tem respeito pelo servidor*, que foi avaliado com a maior média: 3,86, seguido pelos itens 11 - *O servidor pode contar com o apoio do chefe* e 19 - *No Instituto de História, o chefe ajuda o servidor quando ele precisa*, ambos com média 3,81. Pode-se considerar que estes três itens estão mais próximos da média 4, indicativa de clima organizacional bom.

Considerando o pensamento formulado por Gasparetto (2008, p. 36) pode-se inferir que, em pese a avaliação mediana do Fator, há algum apoio da chefia aos servidores, pois:

O relacionamento pessoal do chefe com seus subordinados é um fator que contribui de maneira muito forte para a formação e manutenção de um clima organizacional. Um chefe acessível, que procura estar mais perto de seu pessoal, identificando suas necessidades pessoais e profissionais e procurando dar a eles as condições necessárias para atendê-las, sem dúvida cria um ambiente de trabalho descontraído e de confiança, que leva à camaradagem e aumenta o respeito e, conseqüentemente, a qualidade do trabalho.

Ao analisar as respostas das questões abertas dadas pelos servidores, no que se refere à justificativa de receber “apoio dos colegas e suporte da chefia”, percebe-se que alguns respondentes destacam de forma positiva esse tipo de apoio nas rotinas de trabalho:

“Quando ocorrem dúvidas ou não temos material para realizar tarefas recorremos aos colegas e ou chefia e sempre que possível sou auxiliada” (R5).

“Todas as vezes que há dúvidas a respeito de alguma tarefa, tanto os colegas quanto a chefia ajudam a resolver” (R18).

De outro lado, observa-se que os itens 2 - *Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo*, 12 - *As mudanças no Instituto de História são planejadas* e 16 - *No Instituto de História, os servidores têm participação nas mudanças* obtiveram as menores médias. O primeiro item sugere que conflitos existem e não são resolvidos dentro do próprio grupo de técnicos administrativos. Cabe dizer que é um item referente às relações sociais entre os servidores técnicos administrativos e não com a chefia. As afirmações feitas nas questões abertas corroboram essa afirmação:

“Apoio dos colegas, não, mas da chefia sim, esclarecendo todos os tópicos a serem executados para se evitar erros e retrabalho.” (R14).

4.2.2 Fator Recompensa

Tabela 4 – Médias do resultado da avaliação sobre recompensa

22	Os servidores realizam suas tarefas com satisfação.	3,04
23	Aqui, o chefe valoriza os servidores.	3,22
24	Quando os servidores conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	2,36
25	O que os servidores ganham depende das tarefas que eles fazem.	2,00
26	No Instituto de História, o servidor sabe por que está sendo recompensado.	2,77
27	O Instituto de História se preocupa com a saúde de seus servidores.	2,86
28	O Instituto de História valoriza o esforço dos servidores.	2,90
29	As recompensas que o servidor recebe estão dentro das suas expectativas.	2,45
30	O trabalho bem feito é recompensado.	2,40
31	O salário dos depende da qualidade de suas tarefas.	1,81
32	A produtividade do servidor tem influência no seu salário.	1,77
33	A qualidade do trabalho tem influência no salário do servidor.	1,81
34	Para premiar o servidor, o Instituto de História considera a qualidade do que ele produz.	1,81

Fonte: O autor (2018).

O fator “Recompensa” apresentou como resultado a média 2,40, o que significa um clima organizacional ruim. Vale considerar que “recompensa”, no serviço público, tem um caráter mais de reconhecimento do trabalho realizado do que de aumentos salariais. Na prática, os servidores são recompensados ou valorizados por meio de elogios no histórico profissional, agradecimentos em reuniões de colegiados e congregações, sendo registrados em atas. No serviço público federal, sobretudo na universidade federal, não há recompensa no sentido financeiro ou profissional, ou indicação a cargos, pois fere os princípios da administração pública que são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Entretanto, um fato interessante é que o item de maior média é o item 23 - *Aqui, o chefe valoriza os servidores*, com média de 3,22, seguido pelos itens 22 - *Os servidores realizam suas tarefas com satisfação*, com valor de 3,04, e o item 28 - *O Instituto de História valoriza o esforço dos servidores*, com a média de 2,9.

Pode-se considerar, nesse caso, que há no Instituto de História um relacionamento razoável entre a chefia e os servidores, o que pode ser entendido como um aspecto de recompensa na medida em que o servidor se sente valorizado pela chefia. Segundo Gasparetto (2008, p. 34):

Reconhecimento também significa uma atitude mais pessoal do gestor em relação ao subordinado, como um “muito obrigado”, um aperto de mão, elogios ou até uma folga extra. E estes prêmios podem ser providenciado pela chefia imediata, sem necessidade de autorizações de instancias superiores.

De fato, há opiniões de servidores que deixam evidente que a insatisfação no relacionamento com a chefia:

“Teve um diretor que trouxe muitos problemas...como desunião entre os funcionários. Ele colocava problemas aonde não tinha que colocar.... Fazia certas coisas que não achava correto”. (R5).

“Não. Na minha concepção quem deveria mais valorizar o funcionário seria a própria chefia, mas na grande maioria das vezes isso não acontece, infelizmente”. (R11).

De fato, observando que a menor média 1,77 está no item 32 - *A produtividade do servidor tem influência no seu salário*, conclui-se que a questão da recompensa deve ser objeto de uma maior atenção na perspectiva do serviço público federal, o que pode explicar a avaliação recebida no fator.

4.2.3 Fator Conforto Físico

Tabela 5 – Médias do resultado da avaliação sobre conforto físico

35	Os servidores do Instituto de História têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	2,27
36	O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do servidor.	2,77
37	No Instituto de História, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	2,27
38	O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	3,40
39	O ambiente físico de trabalho é agradável.	3,04
40	No Instituto de História, o local de trabalho é arejado.	3,00
41	No Instituto de História, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	2,31
42	Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	2,86
43	O Instituto de História demonstra preocupação com a segurança no trabalho	2,54
44	O setor de trabalho é limpo.	2,86
45	Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do servidor no trabalho.	2,68
46	No Instituto de História, a postura física dos servidores é adequada para evitar danos à saúde.	2,81
47	O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	2,86

Fonte: O autor (2018).

O fator “Conforto Físico” obteve 2,54, sendo avaliado como ruim. Os itens com maiores médias foram o 38 - *O espaço físico no setor de trabalho é suficiente*, com 3,40; o 39 - *O ambiente físico de trabalho é agradável*, com 3,04, e o 40- *No Instituto de História com 3,0, o local de trabalho é arejado*. Apesar da avaliação geral do fator, os servidores avaliaram de forma um pouco menos negativa os itens mencionados. Santana (2015, p. 87) descreve condições de trabalho como:

Aborda a jornada de trabalho, condições físicas e a segurança do trabalhador em seu ambiente de trabalho. Nesse quesito avaliam-se as horas trabalhadas, horas extras, condições de trabalho adequadas evitando riscos de acidentes ou demais fatores que possam prejudicar a atuação do trabalhador.

Esses aspectos mencionados são importantes para o desempenho do servidor nas tarefas diárias. A atuação dos funcionários da limpeza é fundamental para manter as condições físicas do ambiente de trabalhos favoráveis e adequadas.

“As condições de trabalho são satisfatórias.” (R12).

O Instituto é novo e muita coisa ainda deve ser melhorada. O grande problema é o descaso da direção no que diz respeito as condições de trabalho. As demandas não são atendidas e as responsabilidades repassadas ao servidor. (R13).

As menores médias (2,27) ficam em dois itens do fator, o 35 - *Os servidores do Instituto de História têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas* e o 37 - *No Instituto de História, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade*.

Cabe destacar que a avaliação destes itens indica que os equipamentos de trabalho deixam a desejar, assim como a questão da acessibilidade. Ainda assim, de acordo com os servidores, o conforto físico não diz respeito somente a questões de mobiliários ou equipamentos, mas também de segurança:

“Problemas com infraestrutura básica de trabalho são frequentes como impressoras que não funcionam, rede de internet ou sistema da UFRJ caindo, telefonia (no momento o Instituto de História e IFCS estão sem telefone), insuficiência de computadores etc. Além de outros problemas como falta d’água, iluminação deficiente etc.” (R8).

“As condições de trabalho, embora precárias, não me incomodaram tanto, mas de segurança são extremamente preocupantes” (R17).

Pode-se dizer que as demandas de infraestrutura comprometem o desempenho profissional e acadêmico, não só de servidores técnico administrativos, mas de toda comunidade interna ao Instituto de História. Mas também cabe destacar que existe questões estruturais do prédio, como as restrições do IPHAN para a realização de reformas e reparos que poderiam viabilizar melhorias nas condições de trabalho referente ao espaço físico.

4.2.4 Fator Controle/Pressão

Tabela 6 – Média do resultado da avaliação sobre controle e pressão

48	Aqui, existe controle exagerado sobre os servidores.	2,50
49	No Instituto de História, tudo é controlado.	2,40
50	O Instituto de História exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	3,50
51	A frequência dos servidores é controlada com rigor pelo Instituto de História.	2,86
52	Aqui, o chefe usa as regras do Instituto de História para punir os servidores.	2,13
53	Os horários dos servidores são cobrados com rigor.	2,72
54	Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	2,09
55	No Instituto de História nada é feito sem a autorização do chefe.	2,63
56	No Instituto de História existe uma fiscalização permanente do chefe.	2,59

Fonte: O autor (2018).

O fator “Controle/pressão”, cuja média foi 2,60, foi considerado bom. Cabe lembrar que neste fator quanto menor for a média, melhor é avaliação no fator. Os itens 52 - *Aqui, o chefe usa as regras do Instituto de História para punir os servidores* e 54 - *Aqui, o chefe pressiona o tempo todo*, apresentam as menores médias. Tal fato é indicativo que os respondentes consideram que é baixa a pressão das chefias. Este tipo de relacionamento é salientado por Gasparetto (2008, p. 37):

Apoiar os subordinados é um dos pontos considerados como fundamentais na liderança, na conquista da confiança e na melhoria do relacionamento. Delegar tarefas dando não só a responsabilidade, mas também a respectiva autoridade para os capacitados a executá-las, treinar e preparar aqueles necessitados de orientação e dar mostras de segurança na função que exerce são pontos fundamentais para um chefe ter um bom relacionamento com seus subordinados e, com isso, manter um bom clima organizacional.

Contata-se que, na percepção dos servidores, não há intensidade no controle ou pressão do trabalho no Instituto de História:

“Ainda não deu tempo para perceber, mas creio que o controle que existe é saudável.” (R4).

“Pressão não, controle sim. Principalmente por ter poucos funcionários ou má distribuição. Alguns setores acabam ficando fechados quanto ao funcionamento falta. Aí aparece a cobrança, controle.” (R5).

Coube ao item 50 - *O Instituto de História exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto* a maior média, 3,5, o que significa que a exigência em relação aos prazos é significativa do ponto de vista dos servidores, e que há uma certa pressão para cumpri-los. Entretanto, cabe dizer que o calendário acadêmico da UFRJ é quem rege os prazos acadêmicos, e que também há flexibilidade nos prazos para execução das tarefas administrativas.

4.2.5 Fator Coesão entre Colegas

Tabela 7 – Média do resultado da avaliação sobre Coesão entre colegas

57	As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	3,68
58	O servidor que comete um erro é ajudado pelos colegas.	3,09
59	Aqui, os colegas auxiliam um novo servidor em suas dificuldades.	3,50
60	Aqui no Instituto de História, existe cooperação entre os colegas.	3,63
61	No Instituto de História, os servidores recebem bem um novo colega.	3,59
62	Existe integração entre colegas e servidores no Instituto de História.	3,68
63	Os servidores se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	3,31

Fonte: O autor (2018).

O Fator Coesão entre colegas teve média 3,56, podendo ser considerada mediana. Os dois itens deste fator que obtiveram as melhores médias foram o 57- *As relações entre as pessoas deste setor são de amizade* e o 62 - *Existe integração entre colegas e servidores no Instituto de História*. A média nesses itens pode ser indicativa de um bom relacionamento entre os servidores. De fato, as questões abertas trazem evidências preconizadas entre os servidores:

“Sempre quando preciso os colegas estão prontos a ajudar.” (R10).

“Como somos um instituto pequeno e com poucos funcionários temos um entrosamento muito bom com os colegas.” (R11).

“A grande maioria procura manter relações amigáveis e de colaboração dentro dos setores e entre eles.” (R16).

Entretanto, a menor média no item 58 - *O servidor que comete um erro é ajudado pelos colegas* indica que essa questão traz uma certa ambiguidade, na medida em que parece contradizer a médias altas nos itens acima. Os depoimentos de alguns servidores corroboram essa contradição:

“Os setores trabalham como ilhas isoladas, e existem setores que são mais valorizados e tratados de forma desigual dos demais.” (R14).

“Pouca colaboração, a maioria realiza apenas o essencial ou mínimo, passando o trabalho para outro setor. Além de haver a política de problematizar qualquer situação de incoerência perante os mandatários do poder administrativo.” (R7).

Neste aspecto, pode se inferir que a cooperação ou colaboração ocorre de maneira seletiva, ou seja, existe entre alguns colegas e outros não.

4.3 CLIMA ORGANIZACIONAL POR CARGOS ADMINISTRATIVOS

Tabela 8 – Resultados dos fatores da ECO por cargos

Fatores da ECO	Cargos administrativos		
	Fundamental	Médio	Superior
Apoio da chefia e da organização	3,43	3,48	2,87
Recompensa	2,35	2,58	1,74
Conforto físico	2,63	2,97	1,96
Controle/pressão	1,81	2,89	2,08
Coesão entre colegas	3,47	3,63	2,99
Média geral	2,73	3,11	2,32

Fonte: O autor (2018).

A Tabela 12 mostra que não há variação na média dos fatores para os cargos de nível fundamental e médio. Talvez isso se possa ser explicado pelo contingente de servidores nos cargos de nível médio (17 em 22). Por outro lado, pode-se constatar que os servidores de cargos de nível superior são mais críticos, na medida em que as médias por fator foram sempre menores comparadas com as médias no fator do conjunto de respondentes.

A exceção fica por conta do fator Controle/pressão cuja média dos servidores com cargo de nível fundamental é mais baixa do que a dos servidores de cargo de nível superior, considerando que este fator possui característica de classificação

inversa aos demais. Em ambos, entretanto, a média no fator é menor do que a média do conjunto de respondentes.

4.4 CLIMA ORGANIZACIONAL POR SEXO

Tabela 9 - Resultados dos fatores da ECO por sexo

Fatores da ECO	Sexo	
	Feminino	Masculino
Apoio da chefia e da organização	3,29	3,51
Recompensa	2,30	2,61
Conforto físico	2,65	2,54
Controle/pressão	2,63	2,53
Coesão entre colegas	3,54	2,99
Média geral	2,88	3,34

Fonte: O autor (2018).

Na Tabela 13, os resultados indicam que a média para os servidores do sexo masculino apresenta melhores resultados em três fatores - Apoio da chefia e da organização, Recompensa e Controle/pressão. A média para os servidores do sexo feminino é maior para Conforto físico e Coesão entre colegas. Embora não se perceba diferença na avaliação do clima organizacional em relação ao sexo, constatam-se diferenças por fatores, impedindo que se afirme que os homens foram mais críticos ou que as mulheres sejam mais críticas.

4.5 CLIMA ORGANIZACIONAL POR TEMPO DE SERVIÇO

Tabela 10 - Resultados dos fatores da ECO por tempo de serviço

Fatores da ECO	Tempo de serviço	
	Mais de 10 anos	Menos de 10 anos
Apoio da chefia e da organização	3,54	3,28
Recompensa	2,52	2,34
Conforto físico	3,22	2,51
Controle/pressão	2,96	2,43
Coesão entre colegas	3,83	3,33
Média geral	3,21	2,77

Fonte: O autor (2018).

Na Tabela 13, os resultados apresentados mostram que os fatores avaliados pelos servidores com mais tempo de serviço obtiveram maiores médias, com exceção do fator Controle/ pressão. Isso indica que o servidor mais antigo na instituição possui um olhar menos crítico sobre os itens de cada fator, possivelmente por estar habituado

com a rotina de trabalho. A condição de antiguidade pode também, no caso do Instituto de História, gerar melhores condições de trabalho.

Da mesma forma, os fatores avaliados pelos servidores com menos tempo de serviço possuem as mais baixas médias menores, com exceção do fator Controle e pressão. Pode se considerar que estes servidores ainda estão consolidando a sua posição profissional no Instituto de História e estão, possivelmente, sendo chefiados pelos servidores mais antigo, devido a sua pouca experiência.

Contudo, a maior média no fator Controle e Pressão pode ser explicada pelo fato dos respondentes mais antigos possuírem mais responsabilidades devido ao conhecimento das rotinas de trabalho adquirido ao longo do tempo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O levantamento bibliográfico sobre clima organizacional e a contexto organizacional do Instituto de História serviram de base para este estudo avaliativo. Cabe ressaltar que a avaliação do clima organizacional vem sendo utilizada por diversas universidades federais em todo o país, e que se consolida como uma importante ferramenta na gestão de pessoas em instituições públicas.

Os dados, as opiniões, e as percepções dos servidores técnico-administrativos sobre o ambiente de trabalho são relevantes para que os dirigentes universitários, em especial do Instituto de História, possam compreender o comportamento e as demandas do servidor público dentro da universidade.

Considera-se que este estudo pode contribuir para melhor entender a relação do servidor com o Instituto de História, e também ser utilizado como referência preliminar para fomentar políticas de pessoal, de infraestrutura e gerenciais que atendam as demandas do servidor técnico administrativo, assim contribuir para um melhor desempenho profissional na rotina de trabalho do órgão.

Os resultados desse estudo permitiram identificar aspectos importantes sobre o clima organizacional percebido pelos servidores do Instituto de História da UFRJ.

Na análise realizada pela aplicação da Escala de Clima Organizacional elaborada por Martins (2008), o clima organizacional foi percebido como ruim pelos servidores no Instituto de História. Entretanto, a avaliação dos fatores não foi homogênea, como demonstram as respostas às questões avaliativas.

1) Em que medida os servidores técnico-administrativos do Instituto de História avaliam o apoio da chefia e da organização?

Os servidores técnico-administrativos do Instituto de História avaliam o apoio da chefia e da organização como **mediano**. Cabe ressaltar que nas questões abertas os servidores quase não emitiram opiniões desfavoráveis à chefia, prevalecendo, entretanto, uma visão negativa em relação aos próprios colegas de trabalho.

Por outro lado, na medida em que os servidores não participem do processo de mudança na instituição, podem vir a ficar acomodados e desanimados com a rotina de trabalho. Um funcionário desmotivado pode criar dificuldades, como faltas, ausências, atrasos, e lentidão para atendimento das demandas de trabalho (LUZ, 2003) administrativo e acadêmico no Instituto de História.

2) Em que medida os servidores técnico-administrativos do Instituto de História avaliam a recompensa?

O fator Recompensa obteve uma avaliação **ruim**. Pode-se supor que os servidores se sintam desvalorizados pela direção, mas essa baixa avaliação também pode ser um reflexo em relação às políticas em relação ao serviço público federal, de maneira geral, extrapolando o sentimento negativo sobre a direção do instituto de história.

3) Em que medida os servidores técnico-administrativos do Instituto de História avaliam o conforto físico?

O clima organizacional do fator Conforto físico foi avaliado como **ruim**. A baixa avaliação deve-se a condições precárias no ambiente de trabalho do instituto, como equipamentos de comunicação (telefonias, *internet*, computadores), de climatização e iluminação somadas à falta de segurança no prédio do instituto, ponto esse que foi expresso nas questões abertas pela maioria dos servidores.

4) Em que medida os servidores técnico-administrativos do Instituto de História avaliam o controle e pressão da chefia?

O clima organizacional do fator Controle/pressão foi avaliado como **bom**. Essa avaliação pode ser explicada pelo tempo de serviço no instituto e na UFRJ dos servidores. A maioria (20 em 22) está na UFRJ há mais de 5 anos; desses, 7 têm mais de 20 anos de instituição; e 2/3 dos servidores estão lotados no Instituto de História há mais 5 anos. Isso criou um conhecimento consolidado sobre as rotinas e as necessidades de trabalho que prescinde da pressão das chefias. Além disso, grande parte das tarefas são regidas pelo calendário acadêmico, em que o servidor pode se programar para realizar suas tarefas.

5) Em que medida os servidores técnico-administrativos do Instituto de História avaliam a coesão entre os colegas?

O fator Coesão entre colegas obteve uma avaliação **mediana** pelos servidores. Essa avaliação indica que não há significativas relações de cooperação, amizade e solidariedade entre os servidores. As questões abertas trazem comentários negativos sobre o relacionamento interpessoal dos servidores, indicando que há grupos de servidores em que há amizade e união e outros não, ocasionando animosidades entre os próprios servidores do instituto.

5.1 RECOMENDAÇÕES

A partir dos resultados e das conclusões deste estudo, o autor sugere algumas recomendações no sentido de minimizar os pontos frágeis levantados na avaliação do clima organizacional do Instituto de História.

Apoio da chefia e da organização

- Implementar os setores administrativos que ainda não foram implementados;
- Criar políticas de pessoal que aproveitem e valorizem a qualificação do servidor, incentivando sua qualificação permanente.

Recompensa

- Distribuir adequadamente os servidores nos setores do Instituto de História de forma a evitar sobrecarga de trabalho;
- Reconhecimento pela direção, por meio de elogios e menção nas reuniões de congregação, do mérito e desempenho dos servidores.

Conforto físico

- Reforçar ações de segurança interna do Instituto de História;
- Melhorar das condições da estrutura das tecnologias da informação (*internet*, telefonia e audiovisual) e equipamentos de ar condicionado e rede elétrica.

Controle/pressão

- Ampliar os canais de diálogo entre os funcionários e as chefias dos setores;
- Distribuir de forma mais equitativa a pressão da chefia entre os funcionários.

Coesão entre os colegas

- Fomentar a integração entre os novos funcionários no ambiente de trabalho do Instituto de História;
- Adotar de reunião mensais para estimular a cooperação entre os servidores.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, Daniele Vasques.; FERREIRA, Rafaelli Sabino; ABREU, Nelsio Rodrigues. O sistema de recompensas e sua influência na motivação dos servidores públicos. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 5., 2008, Resende-RJ. *Anais...* Resende: SETeG, 2008. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/222_222_Art_SEGeT_2008.pdf>. Acesso em: 12 set. 2016.
- BARROS, Jérsica Florindo de Araújo; BARBOSA, Milka Alves Correia. A relação entre o clima organizacional e a prestação do serviço de qualidade na Universidade Pública. *Id on Line: Revista Multidisciplinar e de Psicologia*. Jaboatão dos Guararapes – PE, v. 10, n. 30. supl. 2, jul. 2016. Disponível em: <<https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/411/564>>. Acesso em: 12 set. 2016.
- BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- _____. Decreto nº 5.825, de 26 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. *[Diário Oficial da União]*, Brasília, DF, 30 jun. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5825.htm>. Acesso em: 10 out. 2016.
- _____. Lei nº 11.091, e 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. *[Diário Oficial da União]*, Brasília, DF, 13 jan. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm>. Acesso em: 10 out. 2016.
- _____. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo [...] Anexo I da Medida Provisória nº 2.215-10, de 31 de agosto de 2001, a Lei nº 11.359, de 19 de outubro de 2006; e dá outras providências. *[Diário Oficial da União]*, Brasília, DF, 23 set. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm>. Acesso em: 10 out. 2016.
- CARVALHO, Andriele de Prá. Clima organizacional para inovação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010. São Carlos. *Anais...* São Carlos, ENEP, 2010. Disponível em: <<http://pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2010/CONGRESSOS/ENEGEP/40.pdf>> Acesso em: 10 out. 2016.
- CAMMAROSANO, Marília. *Gestão do clima organizacional*. [S.l.]: Editora Universidade Estácio de Sá, 2014.

CONSUNI. Conselho Universitário da Universidade Federal do Rio de Janeiro. *Resolução nº 10*. Aprova o regimento do Instituto de História da UFRJ. Rio de Janeiro: UFRJ, 2011. Disponível em: <<http://www.consuni.ufrj.br/images/Resolucoes/res10-11.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2017.

CONSUNI. Conselho Universitário da Universidade Federal do Rio de Janeiro. *Resolução nº 27*. Altera o artigo 51 do estatuto da UFRJ em decorrência da transformação do Departamento de História do IFCS em Instituto de História. Rio de Janeiro: UFRJ, 2010. Disponível em: <<http://www.consuni.ufrj.br/images/Resolucoes/res27-10.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2017.

FERREIRA, Patrícia Itala. *Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

GASPARETTO, Luiz Eduardo. *Pesquisa de clima organizacional: o que é e como fazer*. 3. ed. São Paulo: Scortecci, 2008.

GONZALEZ, Inayara Valéria de Freitas Pedroso et al. Pesquisa de clima organizacional: um estudo em uma secretaria municipal de educação do estado do espírito santo. *Qualitas Revista Eletrônica*, [S.l.], v. 12, n. 2, out. 2011. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/1310>>. Acesso em: 12 set. 2016.

INSTITUTO DE HISTÓRIA. *Regimento do Instituto de História da UFRJ*. Documento Interno. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <http://www.historia.ifcs.ufrj.br/pdfs/Resolucao_10-2011_regimento_aprovado.pdf>. Acesso em: 12 set. 2016.

INSTITUTO DE HISTÓRIA. Relatório de Gestão 2011-2016. *Documento Interno*. Rio de Janeiro. Instituto de História. 2016a.

INSTITUTO DE HISTÓRIA. Ata da 48ª reunião ordinária da Congregação do Instituto de História realizada em 04 de maio de 2016. *Documento Interno*. Rio de Janeiro, 2016b.

INSTITUTO DE HISTÓRIA. Ata da 6ª reunião ordinária da Congregação do Instituto de História realizada em 28 de fevereiro de 2012. *Documento Interno*. Rio de Janeiro, 2012.

INSTITUTO DE HISTÓRIA. Ata da 43ª reunião ordinária da Congregação do Instituto de História realizada em 28 de outubro de 2015. *Documento Interno*. Rio de Janeiro, 2015.

LUCK, Heloísa. *Gestão da cultura e do clima organizacional da escola*. 2. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2010. (Séries Cadernos de Gestão).

LUZ, Ricardo. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Editora Qualimark, 2003.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org.). *Medidas do comportamento organizacional*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MÓL, Anderson Luiz Rezende et al. *Clima organizacional na administração pública: um estudo da secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos do Estado do Rio Grande do Norte*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MOREIRA, Elen Gongora. *Clima organizacional*. Curitiba, PR: IESDE, 2012.

MORO, Angélica B. Avaliação do clima organizacional dos servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNO. 2012, Salvador. *Anais...* Salvador: EnAPG, 2012. Disponível em: <www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2012/2012_EnAPG494.pdf>. Acesso em: 12 set. 2016.

OLIVEIRA, Roberto Bello de. *Clima organizacional dos servidores efetivos da informática da Câmara Legislativa do Distrito Federal: pesquisa de clima organizacional*. Monografia (Especialização)-Curso de Gestão Pública Legislativa, Câmara dos Deputados, Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento, Brasília, 2011.

OLIVEIRA, Simone Coelho Romulo. *Análise do clima organizacional de servidores técnico administrativos de uma universidade pública federal*, 2015, 14 f. Monografia (Especialização em Gestão em Administração Pública)-Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2015. Disponível em: <http://www.ichs.uff.br/wp-content/uploads/2016/01/TFC_SIMONE-COELHO-ROMULO-OLIVEIRA.pdf>. Acesso em: 12 set. 2016.

PEREIRA, Yane da Silva. Avaliação do clima organizacional percebido pela classe técnico administrativa de uma instituição de ensino superior pública. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO: Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção. 35., 2015. Fortaleza. *Anais...* Fortaleza: ENEP, 2015. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_209_239_27884.pdf>. Acesso em: 12 set. 2016.

REZENDE, Anderson Luiz. *Clima organizacional na administração pública: um estudo da Secretaria de Estado da Administração e dos Recursos Humanos do Rio Grande do Norte*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

SANTANA, Lídia Chagas de. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. *Revista de Iniciação Científica – RIC*, Cairu. v. 2, n. 2, p. 75-96, jun. 2015. Disponível em: <http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06_QUALIDADE_VIDA_TRABALHO.pdf>. Acesso em: 12 set. 2016.

SANTOS, Larissa Conceição dos. A pesquisa de clima organizacional como instrumento de suporte à avaliação nas instituições de ensino superior. *Avaliação*. (Campinas) [online], v. 17, n. 1, p. 43-63, 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772012000100003>>. Acesso em: 12 set. 2016.

SOUZA, Carla Patrícia da Silva. *Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações*. Curitiba: Editora Intersaberes, 2014.

QUINTANS, Larissa Florido H.; RIBEIRO, Paola Lima. Levantamento de necessidades de treinamento e monitoramento do clima organizacional: estudo de caso no Instituto de Geociências (IGEO) da Universidade Federal do Rio de Janeiro. *Revista do CFCH*, Rio de Janeiro, ago. 2014. Disponível em: <<http://revista.cfch.ufrj.br/images/edicao-jic2013/quintans-larissa.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2016.

UFPA. Universidade Federal do Pará. *Plano de desenvolvimento institucional (2016-2025)*. Belém, 2016. Disponível em: <https://portal.ufpa.br/images/docs/PDI_2016-2025.pdf>. Acesso em: 12 set. 2016.

UFRJ. Universidade Federal do Rio de Janeiro. *Avaliação de desempenho (Chefia)*. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://pessoal.ufrj.br/images/2%C2%AA_via_avaliao%C3%A7%C3%A3o_de_desempenho.pdf>. Acesso em: 6 nov. 2016.

UFRJ. Universidade Federal do Rio de Janeiro. *Regimento do Conselho Universitário*: Consuni. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<http://www.consuni.ufrj.br/images/Legislacao/regimentoconsuni%20%20-%2027-07-2011.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2016.

UFRJ. Universidade Federal do Rio de Janeiro. *Regimento geral da UFRJ*. Rio de Janeiro, 1970. Disponível em: <<http://www.procuradoria.ufrj.br/legislacao-1/legislacao-da-ufrj/regimento-geral-da-ufrj>>. Acesso em: 12 set. 2016.

UFRJ. Universidade Federal do Rio de Janeiro. *Relatório de autoavaliação institucional: comissão própria de avaliação (CPA)*. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<http://pi.pr1.ufrj.br/images/UFRJ-CPA-2016.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2016.

UFT. Universidade Federal do Tocantins - 2007. *Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)*. Palmas, TO, 2007. Disponível em: <http://docs.uft.edu.br/share/s/hDQp6bYPRoOgewiXjIEq_Q>. Acesso em: 12 set. 2016.

VIEIRA, Maria da Solidade Oliveira Cesário. *Clima organizacional na Universidade Federal do Rio Grande do Norte: campus de Currais Novos*. 2015. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) -Centro de Ciências Humanas, letras, e Artes. Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 2015.

WORTHEN, Blaine R.; SANDERS, James L.; FITZPATRICK, Jody R. *Avaliação de programas: concepções e práticas*. São Paulo: Ed. Gente, 2004.