

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**KELIANE SILVA DE OLIVEIRA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO:  
UM ESTUDO COM SERVIDORES DE UM INSTITUTO**

**MARIANA**

**2018**

**KELIANE SILVA DE OLIVEIRA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO:  
UM ESTUDO COM SERVIDORES DE UM INSTITUTO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito à obtenção do título de Graduada em Administração.

Orientador: Prof. Me. Felipe Gouvêa Pena

**MARIANA**

**2018**

O482c Oliveira, Keliane Silva de.  
Clima organizacional no setor público [manuscrito]: um estudo com servidores de um instituto / Keliane Silva de Oliveira. - 2018.

23f.: il.: color; tabs.

Orientador: Prof. MSc. Felipe Gouvêa Pena.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.

1. Clima organizacional - Teses. 2. Serviço público - Teses. 3. Universidades e faculdades - Teses. I. Pena, Felipe Gouvêa. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 658.3

Catálogo: [ficha.sisbin@ufop.edu.br](mailto:ficha.sisbin@ufop.edu.br)

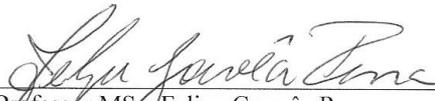
**FICHA DE APROVAÇÃO**

**KELIANE SILVA DE OLIVEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

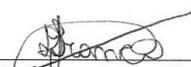
Orientador: Prof. MSc. Felipe Gouvêa Pena

COMISSÃO EXAMINADORA



---

Professor MSc. Felipe Gouvêa Pena  
Orientador e Presidente da Banca



---

Professor MSc. David Silva Franco  
Membro Avaliador



---

Especialista Milene Cristine da Silva Souza  
Membro Avaliador

Mariana, 12 de julho de 2018.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente ao Deus único e digno de ser adorado, pelo dom da vida e sem o qual não seria possível a realização desse trabalho. A Universidade Federal de Ouro Preto, pela oportunidade de realizar o curso de graduação. Ao Professor Felipe Gouvêa Pena pela orientação idônea, pela paciência e confiança na execução desse trabalho. Aos servidores do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas pela receptividade e atenção quanto à realização da pesquisa. Agradeço a minha família pelo apoio durante a minha vida acadêmica. Um agradecimento especial às colegas de curso Arila, Hérica e Júlia pela paciência e apoio durante o curso e principalmente pela amizade. Por fim, agradeço aos meus amigos e colegas que, de uma forma ou outra, contribuíram para a elaboração desse trabalho.

## RESUMO

O objetivo desse estudo foi analisar como os fatores psicológicos, físicos, sociais, econômicos e de comunicação impactam o clima organizacional de um instituto. Como instrumento de coletas de dados, foi utilizado um questionário, aplicado a 12 servidores do instituto. O questionário é composto pelo teste de evocação de palavras e cinco questões dissertativas acerca dos fatores que afetam o clima, sendo eles: fatores psicológicos, fatores físicos, fatores sociais, fatores de comunicação e fatores econômicos. Como resultado identificou-se que os respondentes consideram que estes fatores afetam significativamente a qualidade do ambiente de trabalho. Foi possível observar que os servidores têm ciência que os fatores listados na pesquisa contribuem para a construção do clima. O estudo contribui com as investigações sobre a temática no ambiente público e finaliza com uma proposta de agenda de pesquisa.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional; Setor Público; Universidade.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	6
2. REVISÃO DE LITERATURA .....	6
3. METODOLOGIA .....	11
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	12
4.1 TESTE DE EVOCAÇÃO DE PALAVRAS .....	12
4.2. QUESTÕES DISSERTATIVAS.....	13
4.2.1. FATORES PSICOLÓGICOS .....	13
4.2.2. FATORES FÍSICOS .....	14
4.2.3. FATORES SOCIAIS.....	16
4.2.4. FATORES DE COMUNICAÇÃO.....	17
4.2.5. FATORES ECONÔMICOS.....	18
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	20
REFERÊNCIAS .....	21
ANEXO.....	23

## 1. INTRODUÇÃO

Ao longo do tempo as organizações passaram por complexas mudanças, como a globalização da economia e a chegada de novas tecnologias. Tais fatores exigiram maior flexibilidade e capacidade de adaptação, sugerindo novas dinâmicas e processos. As organizações públicas, de igual modo, passam por complexas mudanças. Portanto, não basta apenas possuir recursos financeiros e infraestrutura, é preciso pensar nas pessoas, que são a parte mais importante dessas organizações (MORO *et al*, 2012).

Sabe-se que a tecnologia, cada vez mais, vem substituindo o trabalho humano nas organizações, todavia, as relações humanas ainda são essenciais para alcançar as estratégias empresariais e profissionais a partir de um clima organizacional favorável. A gestão de pessoas tem o dever de buscar práticas que melhorem significativamente as relações entre os colaboradores, além de monitorar as interações e propor ambientes de trabalho saudáveis (SANCHES; CASTRO, 2015).

Uma das maneiras de estudar tal ambiente e propor melhorias para o mesmo é o estudo do clima organizacional, que busca entender como se dão as relações interpessoais e como cada indivíduo o percebe em seu espaço laboral. Através do estudo do clima, também é possível traçar estratégias que atendam as demandas dos indivíduos fazendo com que eles se sintam satisfeitos, para dessa maneira atingir as metas organizacionais no setor privado e no setor público (SILVA, 2003). No presente estudo volta-se o olhar para o contexto universitário, investigando o fenômeno em uma unidade pública específica.

Nesses termos, o trabalho teve como objetivo analisar como os fatores psicológicos, físicos, sociais, econômicos e de comunicação impactam o clima organizacional de um Instituto. Para tanto, em uma perspectiva qualitativa, foram abordados um grupo de servidores federais alocados em tal Instituto. Cabe pontuar que este faz parte de uma renomada universidade pública e foi escolhido por critério de acessibilidade. O desenvolvimento da pesquisa pode ser observado nos tópicos seguintes, sendo eles: a revisão de literatura, a metodologia, a apresentação e análise dos resultados e as considerações finais.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Pode-se conceituar clima organizacional como um “conjunto de percepções compartilhadas por trabalhadores sobre diferentes aspectos do ambiente organizacional” (MENEZES; GOMES, 2010, p. 1). O assunto tem sido bem investigado nas organizações, por ser um dos aspectos mais importantes em relação ao conhecimento sobre elementos que regulam e orientam o comportamento humano.

Souza (1982), afirma que os aspectos que afetam o comportamento humano são inúmeros, complexos e de difícil mensuração, além de sofrerem oscilações dentro do ambiente organizacional. Dessa maneira, o gestor, não pode desprezar essas variáveis, já que fazem parte do ambiente de trabalho. Estudos de clima são benéficos porque trazem descrições completas da organização (SOUZA, 1982).

Através de uma revisão histórica, sabe-se que os estudos sobre o tema tiveram início com o experimento de Elton Mayo em 1927, em uma fábrica da *Wester Electric Company*, situada no bairro Hawthorne, de Chicago. Em 1939, Lewin, Lippitt e White continuaram os estudos sobre clima organizacional, trazendo um novo conceito sobre o tema, a saber: clima social e atmosfera social (MENEZES; GOMES, 2010).

Entre o período de 1930 a 1960, a preocupação de teóricos da área era identificar se o clima organizacional era um atributo do indivíduo ou da organização. Forehand e Gilmer (1964) trouxeram uma definição mais representativa do tema, os quais definiram clima organizacional como “um conjunto de características que: (a) distinguem a organização de outras organizações, (b) são relativamente duradouras ao longo do tempo e (c) influenciam os comportamentos dos trabalhadores na organização” (MENEZES; GOMES, 2010, p. 5).

Para Silva (2003), a percepção do clima é um fator que pode ser considerado como um constructo individual, sendo assim, a maneira como o indivíduo percebe o clima depende da sua sensibilidade, possibilitando que uma característica se apresente com aspectos positivos e satisfatórios para um membro e negativos e insatisfatórios para outros. Criar um clima que atenda as necessidades dos membros da organização, é uma das formas de aumentar o desempenho organizacional (SILVA, 2003).

Em 1968, Tagiuri seguindo a mesma linha de Forehand e Gilmer, ressaltou que, para compreender o clima organizacional, deve-se avaliar um conjunto de características da organização. Ainda em 1968, Litwin e Stringer desenvolveram o primeiro modelo de investigação a fim de se conhecer as características do ambiente de trabalho (MENEZES; GOMES, 2010, p. 6), o que trouxe novas perspectivas.

Posteriormente, no começo dos anos 80, outros dois modelos foram desenvolvidos, o modelo de Sbragia (1983), feito a partir de uma pesquisa em uma organização governamental e o modelo de Kolb, Rubin e McIntyre (1986). Entre os anos 1970 e 1980, os estudos estavam voltados para a proximidade conceitual entre clima e cultura organizacional, devido à cultura estar ligada com os valores e crenças, além de aspectos da natureza coletiva dos trabalhadores. A partir de 1990 até a atualidade, a preocupação dos teóricos usualmente está concentrada em torno de especificar e clarificar o conceito de clima organizacional (MENEZES; GOMES, 2010).

De acordo com Puente-Palacios e Freitas (2006), desde o surgimento do tema clima organizacional, há uma preocupação em delimitar e clarificar essa expressão de forma objetiva. Há uma abundância de pesquisas e investigações teóricas nessa área, mas ainda não há um consenso entre os autores, o que sugere um campo ainda vasto para novas análises. Nesse sentido, Puente-Palacios e Freitas (2006) sustentam que a falta de homogeneidade na definição de clima se deve a sua natureza metafórica. E quando se pretende investigar o clima de uma organização, o que ocorre é uma investigação sobre o nível de satisfação dos empregados, e não uma avaliação do clima e o que ele representa na organização.

Luz (2003, p.29) conceitua clima organizacional como “o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento.” Para esse autor, é importante conhecer o que as pessoas pensam e o que sentem em relação à organização, pois só dessa maneira será possível melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, a qualidade dos serviços prestados e por último, a qualidade de vida das pessoas.

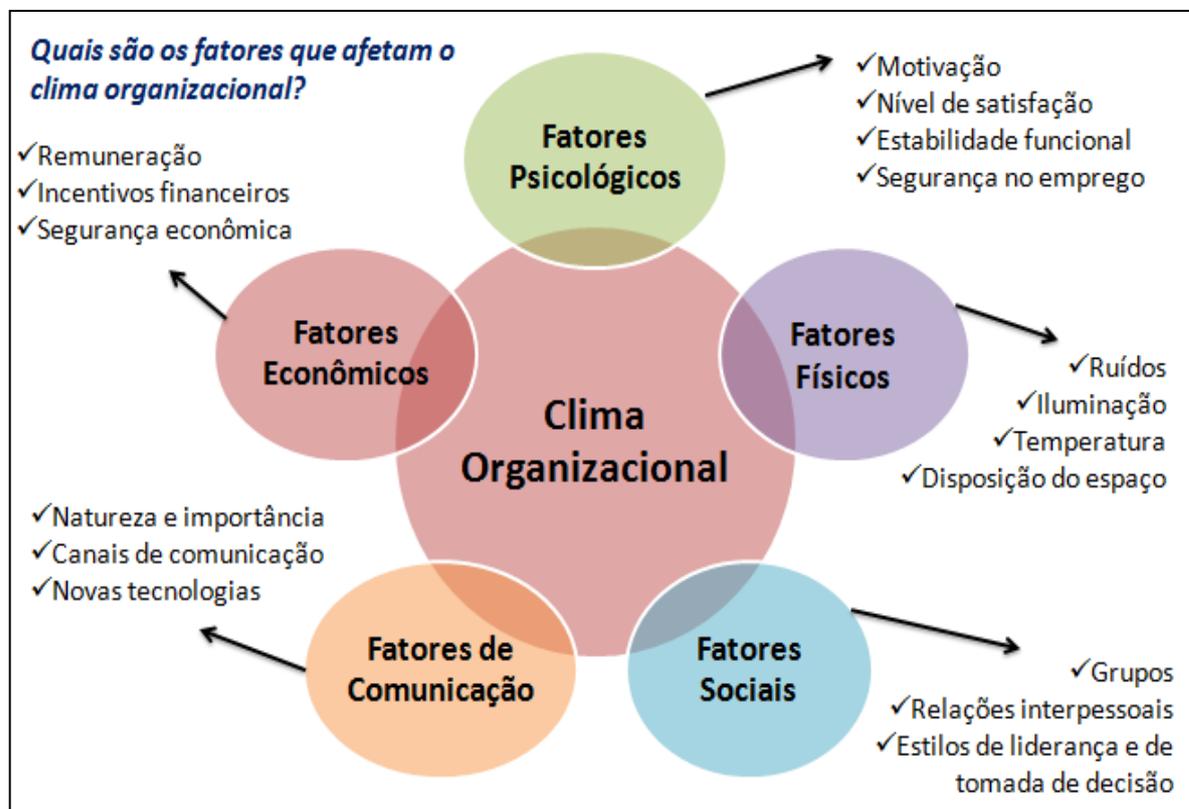
Sanches e Castro (2011), afirmam que a percepção dos funcionários sobre o clima organizacional tende a impactar sua atuação no ambiente laboral. É importante conhecer os elementos que influenciam de forma direta e indireta o comportamento organizacional dos indivíduos. Narsen *et al.* (2013), afirmam que é preciso compreender o clima organizacional em seu caráter transitório e volátil, pois os fatores de impactos são distintos e variáveis. Logo, se faz necessário buscar ferramentas que permitam monitorar e avaliar o clima, considerando as demandas organizacionais e as expectativas dos colaboradores. Cabe ao gestor criar espaços para tal investigação e abertura para as intervenções que se fizerem necessárias (NARS *et al.*, 2013; SILVA, 2003)

A partir dessa argumentação, Bispo (2006) pontua que a pesquisa do clima organizacional pode ser uma ferramenta objetiva e segura. O autor ressalta que os diagnósticos e sugestões que estas pesquisas proporcionam são valiosos instrumentos para o

sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. Todavia, é basilar observar quais fatores são importantes para a análise do clima organizacional e discutir quais serão as métricas de avaliação.

Dias (2013), acerca desse assunto, argumenta que no ambiente organizacional, ocorrem diversos fatores que podem ser percebidos ou não pelos indivíduos, e que estes afetam o desempenho dos mesmos no trabalho. Esses fatores estão inter-relacionados, não podendo ser avaliados de forma isolada, são agrupados em conjuntos que contemplam os principais. O autor ressalta que esses fatores não podem ser considerados conclusivos, mas normalmente existem cinco fatores com maior relevância, conforme figura 1.

FIGURA 1 –Fatores que afetam o Clima Organizacional



Fonte: desenvolvido a partir de Dias (2013)

Na figura 1 podemos observar os principais fatores que afetam o clima. Dentre os fatores psicológicos temos o nível de satisfação do indivíduo, que está associado com nível de realização profissional. A motivação está ligada as razões que levam os indivíduos a realizarem suas tarefas, e de onde buscam energias para colocá-las em prática. A estabilidade funcional diz respeito a como o indivíduo se sente seguro com o desempenho de suas atividades. E a segurança no emprego está ligada ao desejo do funcionário de sentir que as

suas necessidades básicas estão sendo supridas e a garantia de que serão atendidas (DIAS, 2013).

Os fatores físicos dizem respeito à maneira como o ambiente de trabalho é organizado, de como é feita a disposição do espaço, o nível de ruído que o trabalhador está exposto, assim como a iluminação e temperatura. Quanto mais exposto a condições precárias o trabalhador estiver, menor será o seu nível de satisfação, afetando dessa maneira o clima. Já nos fatores sociais pode ser avaliada a maneira como o indivíduo interage com os colegas de trabalho, se há uma preocupação deste em ser aceito e reconhecido pelos seus pares, assim como pelos líderes. Também pode ser avaliada a forma como o mesmo lida com as tomadas de decisões e as pressões sofridas no ambiente de trabalho. Cabe pontuar, também, a criação de grupos dentro do ambiente laboral, provocando no trabalhador sentimentos de rejeição e indiferença (DIAS, 2013).

Dentre os fatores de comunicação, os fatores que podem afetar o clima são a entrada de novas tecnologias e os canais de comunicação. O indivíduo pode se sentir ameaçado pelas novas tecnologias que não sejam de seu conhecimento ou sentir-se inseguro em não conseguir se adaptar a mudanças necessárias. Sobre os canais de comunicação podem haver deficiências por parte da instituição em divulgar ações desenvolvidas ou fazer com que informações cheguem a todos os colaboradores de forma eficiente e rápida. Os fatores econômicos abrangem a remuneração, os incentivos financeiros e a segurança econômica. Esses fatores podem afetar o clima à medida que o indivíduo percebe que não pode suprir suas necessidades básicas, ou quando não se sente reconhecido com os incentivos oferecidos. Como exemplo, um plano de carreira deficiente e a desvalorização salarial contribuem para uma insatisfação quanto à segurança econômica (DIAS, 2013).

Moro *et al.* (2012) afirmam que as organizações públicas também passam por grandes transformações. Ressaltam que no setor público, existem outros fatores que impactam o clima, como burocracia, legislação e interesses políticos. Logo, ter recursos financeiros, estrutura e tecnologias não são suficientes, é preciso dar uma atenção maior aos indivíduos, conhecer melhor o ambiente de trabalho dessas organizações, de maneira a proporcionar um ambiente que satisfaça as suas necessidades.

Fixando a análise aos 5 conjuntos de fatores expostos por Dias (2013), recorre-se a Rizzati (2002) para incorporar o debate ao contexto universitário. De acordo com o autor as universidades devem se preocupar com a melhoria do ambiente de trabalho e com o grau de satisfação dos indivíduos, principalmente no que se refere às atividades administrativas. Essa

melhoria se dá através de capacitação e desenvolvimento das pessoas, sendo necessário realizar estudos sobre clima para estabelecer programas de capacitações contínuos. Sendo possível, possibilitar aos gestores que identifiquem e solucionem problemas, promovendo a melhoria do ambiente e maior comprometimento dos servidores (RIZZATI, 2002).

### 3. METODOLOGIA

Realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa e caráter descritivo. Entende-se por abordagem qualitativa a pesquisa que trabalha com características, não podendo ser quantificados, preocupa-se com valores, crenças e significados de determinada população (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). A pesquisa descritiva se caracteriza pela identificação de características de uma determinada população, sendo possível também estabelecer correlações entre variáveis e definir a sua natureza (VERGARA, 2013).

A coleta de dados ocorreu via questionários (anexo). Cabe pontuar que a ferramenta foi composta por questões dissertativas, além do teste de evocação de palavras, que corresponde a um método de coleta de dados, onde os respondentes são orientados a escreverem palavras relacionadas a uma expressão indutora (VERGARA, 2005). Neste caso, os servidores foram convidados a escrever quatro palavras relacionadas ao clima organizacional. Foram abordados os servidores do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto, no período de 05 a 15 de junho, a partir do critério de acessibilidade. O perfil dos sujeitos está descrito no quadro abaixo:

**Quadro 1 – Perfil dos Sujeitos**

Nome	Idade	Cargo	Formação	Tempo de trabalho no Instituto.
Sujeito 01	39 anos	Assistente Administrativo	Superior Completo	8 anos e 6 meses
Sujeito 02	35 anos	Secretário Executivo	Superior Completo e Pós-Graduação	6 anos
Sujeito 03	30 anos	Secretaria Executiva	Superior Completo e Pós-Graduação	5 anos e 4 meses
Sujeito 04	51 anos	Bibliotecário	Superior Completo e Pós-Graduação	10 anos
Sujeito 05	32 anos	Assistente em Administração	Superior Completo	5 anos e 6 meses
Sujeito 06	56 anos	Assistente em Administração	Superior Completo e Pós-Graduação	9 meses
Sujeito 07	41 anos	Assistente em Administração	Superior Completo e Pós-Graduação	8 anos
Sujeito 08	30 anos	Auxiliar em Administração	Ensino Médio Completo	3 anos
Sujeito 09	26 anos	Auxiliar de biblioteca	Superior Incompleto	1 ano e 1 mês
Sujeito 10	34 anos	Administrador de Prédio	Superior Completo	4 anos
Sujeito 11	32 anos	Assistente Administrativo	Superior Completo	5 Anos
Sujeito 12	30 anos	Assistente em Administração	Superior Completo	1 ano e 3 meses

Fonte: dados do estudo.

Por fim, os dados foram observados à luz da análise de conteúdo (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011). Cabe pontuar que a análise foi conduzida a partir das categorias, aqui tomadas a partir dos 5 fatores que impactam o clima organizacional, conforme exposto por Dias (2013), sendo eles: psicológicos, físicos, sociais, econômicos e de comunicação.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 TESTE DE EVOCAÇÃO DE PALAVRAS

O Quadro 2 apresenta o resultado do teste de evocação de palavras, sendo possível observar as palavras evocadas pelos sujeitos na ordem que foram encontradas nos questionários.

**Quadro 2 – Teste de Evocação de Palavras**

TEP	1ª palavra	2ª palavra	3ª palavra	4ª palavra
Sujeito 01	Motivação	Liderança	Eficiência	Produtividade
Sujeito 02	Ambiente	Relações	Estresse	Liderança
Sujeito 03	Disciplina	Grupo	Tarefas	Delegação
Sujeito 04	Motivação	Ambiente	Reconhecimento	Remuneração
Sujeito 05	Motivação	Equipe	Reconhecimento	Satisfação
Sujeito 06	Trabalho	Relações	Ambiente	Saudável
Sujeito 07	Organização	Relações	Respeito	Ética
Sujeito 08	Organização	Ambiente	Planejamento	Relações
Sujeito 09	Relações	Respeito	Trabalho	Assédio
Sujeito 10	Relações	Motivação	Responsabilidade	Comunicação
Sujeito 11	Organização	Trabalho	Ambiente	Equipe
Sujeito 12	Comunicação	Motivação	Conflitos	Servidores

Fonte: dados do estudo.

De acordo com o Quadro 2, observa-se que dentro do total de palavras evocadas, as palavras motivação, ambiente e relações são destaques. Encontram-se outras palavras com menores repetições, como satisfação e reconhecimento. Entretanto, nota-se que há uma relação entre elas e as mais citadas, pelo fato de que um indivíduo pode sentir-se mais motivado à medida que se sente mais reconhecido pela liderança e seus pares, ou sente-se satisfeito com o seu trabalho. As relações também podem relacionar-se a questão da

motivação quando estas são saudáveis e respeitadas, criando dessa maneira, ambientes agradáveis e sadios para todos e proporcionando um bom clima organizacional.

Destacam-se também as palavras organização, equipe, grupo, comunicação e respeito, que sugerem a importância que dão para as relações dentro do grupo de trabalho. Esses pontos fornecem indícios para dizer que as pessoas valorizam uma boa comunicação, pois é somente através dela que se consegue estabelecer processos bem organizados e eficientes. Equipes de trabalho bem organizadas contribuem para alcançar melhores resultados e cumprimento de metas mais rápido, além de auxiliar a construção de um bom clima organizacional.

Dentre as palavras citadas, observa-se que os respondentes identificaram fatores que impactam a construção de um bom clima no ambiente de trabalho, como conflitos, estresse e assédio moral. Pode-se dizer que esses fatores contribuem para a insatisfação dos servidores, afetando a harmonia no trabalho e gerando situações conflituosas, tendo como consequência, pessoas desmotivadas e insatisfeitas, e um clima organizacional ruim. De modo geral nota-se similaridade entre as respostas, com exceção de alguns termos. Palavras como “ética”, “produtividade” e “assédio” sugerem a existência de dinâmicas específicas que ganham “voz” ao se observar as respostas dadas as questões dissertativas.

## 4.2. QUESTÕES DISSERTATIVAS

### 4.2.1. FATORES PSICOLÓGICOS

O Quadro 3 apresenta as respostas dadas à primeira pergunta. Nele pretende-se apresentar como cada indivíduo percebe os elementos que compõem esse fator no ambiente de trabalho e qual o impacto de cada um deles no clima organizacional do instituto.

**Quadro 3 – Fatores Psicológicos**

Sujeitos de Pesquisa	Respostas
Sujeito 01	“Não impacta, pois ele é percebido de diversas maneiras.”
Sujeito 02	“Sim, em determinados momentos falta de satisfação com a maneira como processos são encaminhados, falta de participação dos TAE’s gera uma queda na motivação gerando atrasos e ruídos nas relações interpessoais.”
Sujeito 03	“Sim. Eu particularmente, sou bastante influenciada pelo meu estado emocional e psicológico no trabalho. O meu rendimento é muito condicionado ao meu humor e bem estar e a qualidade das relações que estabeleço com meus chefes e colegas de trabalho.”
Sujeito 04	“O aspecto motivacional influencia muito no processo produtivo.”
Sujeito 05	“Sim. A qualidade no ambiente de trabalho pode motivar ou desmotivar o cotidiano e a realização de atividades. No geral o clima organizacional do ICSA é bom.”
Sujeito 06	“Considerando apenas o pessoal efetivo da UFOP, creio que impacta sim, quanto a motivação e nível de satisfação. Considerando o pessoal terceirizado, creio haver grande impacto, principalmente quanto a segurança e estabilidade.”
Sujeito 07	“Sim. A pessoa desmotivada trabalha insatisfeita e traz variações de humor,

	afetando assim, as pessoas ao seu redor.”
Sujeito 08	“Sim. A qualidade psíquica do ambiente de trabalho é determinante para a execução de tarefas e cumprimento de funções.”
Sujeito 09	“Sim, quando todos os funcionários da biblioteca estão motivados, nossa produtividade é melhor. Estabilidade funcional também é um fator importante, pois traz segurança.”
Sujeito 10	“Eu trabalho na seção de ensino atendendo alunos e professores. Gosto de realizar este trabalho. Eu me sinto segura aqui, há certa estabilidade funcional devido ao fato de ser efetiva. Não me sinto motivada pois não há plano de carreira para o meu cargo.”
Sujeito 11	“Sim. Nem todas as pessoas sabem separar o “pessoal” do “profissional”, deixando assim, problemas pessoais atrapalhar no trabalho.”
Sujeito 12	“Sim. A partir do momento que a estabilidade já é garantida, é fundamental que os servidores sintam-se motivados no ambiente de trabalho, sintam-se reconhecidos pelo seu trabalho, etc..”

Fonte: dados do estudo.

No que se refere a esse fator, pode-se destacar que a maioria dos sujeitos de pesquisa o considera essencial para constituir um bom clima organizacional. Pontua-se que um sujeito respondeu que o mesmo não afeta o clima, o que pode indicar que o fator psicológico é percebido de outras maneiras, de forma que, para este sujeito, não impacta o clima.

Observa-se que, alguns servidores atrelaram o fator motivação a qualidade do ambiente de trabalho, pontuaram que este fator influência muito na execução de tarefas. Esse ponto indica que, conforme percebem que o ambiente de trabalho é tranquilo e seguro, se sentem mais motivados a realizarem suas atividades.

Verifica-se nas respostas dos sujeitos que alguns pontuaram que pessoas desmotivadas, falta de satisfação e problemas pessoais podem gerar conflitos no ambiente de trabalho. Esses pontos sugerem que, quando não conseguem se desvincular dos problemas pessoais e insatisfações que ocorrem fora do ambiente de trabalho acabam prejudicando o clima, afetando os pares e contribuindo com a criação de conflitos.

#### 4.2.2. FATORES FÍSICOS

Nesse fator buscou-se entender como a estrutura física do instituto, bem como os arranjos dos postos de trabalho, iluminação, temperatura e ruído influenciam na qualidade das atividades exercidas pelos servidores e de que forma impactam o clima.

**Quadro 4 – Fatores Físicos**

Sujeitos de Pesquisa	Respostas
Sujeito 01	“Sim, os ruídos que vem da rua acabam atrapalhando um pouco.”
Sujeito 02	“Sim, ambientes de trabalho inadequados levam as pessoas a insatisfação e conseqüentemente ao adoecimento.”
Sujeito 03	“Sim, um espaço iluminado, por exemplo, é essencial para que eu consiga manter o foco e a concentração na realização de minhas atividades. uma

	cadeira ergonômica pra mim também é essencial.”
Sujeito 04	“Sim. Um ambiente sadio desgasta menos os funcionários do setor.”
Sujeito 05	“Atualmente não mais, pois todos os servidores têm seus locais de trabalho determinados e com certa qualidade. Mas já ocorreu de não termos salas definidas e nem equipamentos quando comecei a trabalhar aqui.”
Sujeito 06	“Sim. O ICSA situa-se em uma rua movimentada, com muito barulho. O prédio Padre Avelar é antigo e deficiente. Não há salas de aulas suficiente nos horários vespertino e noturno. Não há espaço para criação de novos cursos ou de aumento da pós-graduação.”
Sujeito 07	“Para o bom desempenho das tarefas, o funcionário precisa de condições básicas para o bom desempenho. Como trabalhar sem iluminação.”
Sujeito 08	“Sim. Sem ambiente físico adequado o fluxo de trabalho fica prejudicado.”
Sujeito 09	“Sim. No caso da biblioteca do ICSA, no verão é muito exaustivo trabalhar no período da tarde devido ao calor excessivo e a falta de ar condicionado.”
Sujeito 10	“Trabalho em uma sala muito pequena cercada de armários, mas que tem um banheiro, o que considero algo muito positivo. Minha sala recebe muito ruído externo de carros e ônibus que transitam a rua do catete. Este é um fator que considero bem negativo. Tenho que fechar as janelas para amenizar o barulho.”
Sujeito 11	“Sim. Fatores físicos impactam nos fatores psicológicos que remetem à pergunta anterior.”
Sujeito 12	“Sim. Os fatores físicos podem impactar bastante. É algo esporádico, mas acontece, e é difícil manter um bom clima organizacional em um ambiente barulhento ou numa sala pequena e muito cheia.”

Fonte: dados do estudo.

De acordo com as respostas dos servidores, pode-se observar que a maioria dos sujeitos de pesquisa considera esse fator prejudicial para uma boa qualidade do ambiente de trabalho. O fator ruído contribui significativamente para um clima ruim, sendo citado pela maioria dos servidores, devido à localização do instituto. A temperatura também é um fator que influencia bastante, tendo em vista que alguns postos de trabalho não possuem climatização de ambiente. Esses pontos sugerem que o clima organizacional no instituto pode ser melhorado consideravelmente atendendo a essas demandas, como a instalações de climatizadores de ambientes nos locais mais críticos e o deslocamento dos postos de trabalhos expostos aos ruídos constantes.

Outro fator importante é a falta de espaço no instituto, onde seja possível realizar ampliações para criação de novos cursos ou aumento de programas de pós-graduação, conforme pontuou um respondente da pesquisa, isso se deve a parte de sua estrutura ser de natureza histórica. Quanto à qualidade dos postos de trabalho, um respondente pontuou que esse aspecto melhorou bastante desde a criação do instituto, sendo que atualmente o servidor tem acesso a salas e equipamentos com mais qualidade. No que se refere ao primeiro ponto, a ampliação do instituto, é um processo que não depende apenas da Universidade, sendo necessário subsídios federais. A melhoria dos postos de trabalho é um aspecto positivo para o clima do instituto, o que sugere a melhoria contínua desse fator ao longo do tempo.

Destaca-se também que um sujeito de pesquisa ressaltou que ambientes de trabalho inadequados geram insatisfações no trabalhador, prejudicando dessa maneira a saúde física e emocional do mesmo. Já outros respondentes, pontuaram que para o bom desempenho das tarefas se faz necessário ter condições básicas de trabalho, e que um ambiente sadio desgasta menos o trabalhador. Contudo, salienta-se que tanto aspectos positivos e negativos levantados nesse fator, são percebidos pelos servidores, e estes impactam o clima. Diante disso, entende-se que a instituição deve dar atenção pertinente a esse fator, de forma a favorecer um clima organizacional adequado e ambiente com mais qualidade.

#### 4.2.3. FATORES SOCIAIS

Quanto aos fatores sociais, o propósito é saber como os servidores consideram as relações com os grupos de trabalho, a relação com o estilo de liderança, como lidam com tomadas de decisão e a importância que dão as relações interpessoais.

**Quadro 5 – Fatores Sociais**

<b>Sujeitos de Pesquisa</b>	<b>Respostas</b>
Sujeito 01	“Não vejo problema nesse quesito.”
Sujeito 02	“Sim, a formação de grupos pode gerar exclusões de pessoas no ambiente organizacional e dar brecha para assédios morais e fofocas.”
Sujeito 03	“Sim. Uma boa relação entre os pares e uma chefia assertiva e proativa auxiliam muito o meu trabalho.”
Sujeito 04	“Sim, quando a ética é respeitada o grupo de trabalho se beneficia de ambiente saudável e com maior segurança.”
Sujeito 05	“Sim. As relações interpessoais tem grande influencia no cotidiano, assim, quando não há sintonia gera-se uma situação desconfortável no trabalho.”
Sujeito 06	“Não sei responder, pois estou a pouco tempo no ICISA e trabalho em local isolado.”
Sujeito 07	“Sim. As relações pessoais afetam diretamente no clima organizacional, pois quando há harmonia na equipe, todas as decisões e estratégias são desenvolvidas com mais facilidade e agilidade.”
Sujeito 08	“Sim. As relações com o grupo de trabalho é importante para a tranquilidade do ambiente profissional.”
Sujeito 09	“Sim, aqui na biblioteca temos uma equipe muito unida e participativa o que melhora nossa produtividade e eficiência e também me motiva muito continuar trabalhando aqui.”
Sujeito 10	“Considero positiva as relações interpessoais. Os colegas de trabalho são amigos e companheiros. O estilo de liderança da chefia é bem justo e sempre ouve nossas ideias e opiniões.”
Sujeito 11	“Sim, as famosas panelinhas geram muitas conversas atravessadas causando intrigas e prejudicando a harmonia no ambiente de trabalho.”
Sujeito 12	“Sim, como em todas as empresas as relações interpessoais e os fatores sociais de forma geral são os que mais impactam o clima organizacional. É fundamental ter uma boa liderança, relacionar-se bem e respeitosamente com os companheiros de trabalho, entre outros.”

Fonte: dados do estudo.

No que diz respeito aos fatores sociais, de acordo com os respondentes, observa-se que a maioria dos sujeitos da pesquisa considera que esse fator prejudica o estabelecimento de um bom clima. Um respondente citou que não tem problemas com esse fator, o que pode evidenciar que esse indivíduo tem uma boa relação com os pares e com a liderança ou esse fator não é percebido por ele no ambiente no qual está inserido. Por sua vez, os outros sujeitos tem a percepção que esse fator pode afetar o clima no ambiente de trabalho. Através das respostas encontram-se afirmações acerca de como a harmonia, o respeito e a ética contribuem para um bom clima, e a falta de alguns desses elementos acarreta em ambientes desfavoráveis e prejudiciais para o melhor desenvolvimento das atividades laborais. Esses pontos sugerem a criação de ações dentro do instituto que divulguem os benefícios de sempre priorizar boas relações com os pares no ambiente de trabalho.

Dentre as respostas, observa-se também, a percepção negativa por alguns respondentes sobre a formação de grupos dentro do ambiente de trabalho, gerando sentimentos de exclusão nesses indivíduos e abrindo espaço para conflitos, intrigas e até mesmo assédios morais, conforme citaram dois respondentes da pesquisa. Nesse ponto, deveria haver incentivos por parte das lideranças para que todos tenham um espírito de equipe, não levando em conta apenas perspectivas pessoais. No geral, a maioria considera esse fator positivo, e indispensável para estabelecimento de melhores estratégias e decisões.

#### 4.2.4. FATORES DE COMUNICAÇÃO

Nos fatores de comunicação o objetivo é conhecer como esse fator interfere nas atividades laborais dos servidores, as relações com as mídias sociais e as novas tecnologias, bem como o processo de comunicação que é estabelecido no instituto.

**Quadro 6 – Fatores de Comunicação**

Sujeitos de Pesquisa	Respostas
Sujeito 01	“Não, hoje cada vez mais a comunicação tem melhorado. As redes sociais, principalmente, acabam ajudando que as informações cheguem mais rápido.”
Sujeito 02	“Sim, a falta de informação e falhas tecnológicas causam insatisfação e insegurança nas pessoas.”
Sujeito 03	“Sim. O bom funcionamento do meu setor depende quase que completamente de internet e telefone.”
Sujeito 04	“Sim. O esclarecimento e conhecimento de todos a respeito das problemáticas ou novas soluções, favorecem ao maior entendimento e fluência de verdades no ambiente de trabalho.”
Sujeito 05	“Sim. Os meios de comunicação são fundamentais entre os setores que dependem entre si. Em alguns casos a rotina depende muito de uma comunicação fluida para que o trabalho ocorra da melhor forma.”
Sujeito 06	“Sim. A internet é instável; não há uma sala para videoconferência; não há

	uma política de divulgações das ações desenvolvidas.”
Sujeito 07	“Sim, as tecnologias vieram para estreitar relações profissionais/pessoais.”
Sujeito 08	“Sim. Ter controle e acesso a informações relacionadas ao local de trabalho, aluno e universidade como um todo é essencial para o cumprimento de funções.”
Sujeito 09	“Sim. Na biblioteca, boa parte das nossas atividades é feita no software Pergamum, então internet é essencial para viabilizar esses trabalhos.”
Sujeito 10	“Acredito que a comunicação flui de forma positiva no ICOSA. Todos são colaborados quando há alguma informação nova que afeta o ambiente de trabalho.”
Sujeito 11	“Não. A falta desses fatores podem impactar, mas afetar em si não.”
Sujeito 12	“Sim, os fatores de comunicação impactam positivamente o clima organizacional do ICOSA, uma vez que os funcionários ficam satisfeitos ao terem uma comunicação eficiente entre todos, na grande maioria das vezes.”

Fonte: dados do estudo.

Dentro desse fator, pode-se destacar que alguns servidores acentuaram a falta de informações, falhas tecnológicas, e, além disso, pontuaram que não há políticas de ações desenvolvidas, o que provoca inseguranças e insatisfações, que acabam prejudicando as atividades laborais. Verifica-se que há certa dependência entre setores dentro do instituto e também entre outros campus, fazendo-se necessário um bom uso dos meios de comunicação para o bom funcionamento do instituto, como citaram alguns servidores. Uma maneira de melhorar esse aspecto é a criação de canais de comunicações internos para que as informações cheguem a todos.

Em relação às redes sociais disseram que não há nenhum problema nesta questão, pois consideram que elas ajudam a circular as informações mais rápido, e todos fazem uso adequado delas. Segundo um respondente, todos colaboram quando tem informações novas que precisam ser divulgadas, e isso ajuda a evitar informações desconstruídas e até mesmo falsas dentro do ambiente de trabalho.

Todavia, destacaram que a infraestrutura oferecida pela universidade muitas vezes é precária, há setores que dependem quase que exclusivamente de telefone e internet, na falta de qualquer um destes, o trabalho fica comprometido. Nesse ponto, é essencial que os gestores do instituto busquem soluções junto à alta administração da Universidade, de forma a minimizar esses problemas. No geral, todos percebem que o fator comunicação é relevante para o bom andamento das tarefas e gera segurança quanto às informações divulgadas.

#### **4.2.5. FATORES ECONÔMICOS**

Aqui se pretende conhecer o que os servidores pensam acerca dos incentivos financeiros, se está satisfeito com a remuneração recebida, e a percepção quanto à segurança econômica.

**Quadro 7 – Fatores Econômicos**

Sujeitos de Pesquisa	Respostas
Sujeito 01	“Sim, neste cenário só quem está em serviço público vê que os salários não têm aumento, ou seja, todas as vezes que conseguimos algo a mais é através de greve, o que muitas vezes não é bem visto pela sociedade.”
Sujeito 02	“Sim, as pessoas precisam ser bem remuneradas para exercerem suas atividades motivadas. Porém, incentivos financeiros como gratificações causam intrigas e desunião.”
Sujeito 03	“Sim. No meu caso, o incentivo que tive após fazer o mestrado me motiva mais, apesar de o meu cargo não possuir plano de carreira.”
Sujeito 04	“Sim, a ausência de investimento trás desconfortos sociais estruturais e psicológicos, vista o desgaste dos atores na problemática em questão.”
Sujeito 05	“Depende. Entre os servidores efetivos acredito que não. Mas entre os terceirizados impacta sim, pois não tem estabilidade alguma.”
Sujeito 06	“Sim, não somente no ICSPA mas na UFOP como um todo. O plano de carreira é deficiente e não há política governamental de reposição de perdas em virtude da inflação ou de aumento salarial. Não há segurança quanto tempo para aposentaria ou perda ao se aposentar.”
Sujeito 07	“Em instituições públicas não, pois, não há possibilidade de beneficiar uns e outros não.”
Sujeito 08	“Sim. Segurança financeira é importante, não á toa os funcionários se organizam sindicalmente para garantir esta segurança.”
Sujeito 09	“Sim, na biblioteca temos a demanda para instalar um detector nas portas devido ao expressivo sumiço de livros, porém devido a crise financeira da universidade esse problema ainda não foi resolvido.”
Sujeito 10	“Como não há plano de carreira que gere promoção, não vejo perspectivas de incentivo financeiro. Só há aumento de salário mediante greve.”
Sujeito 11	“Sim. Diferenças salariais gigantescas entre prestadores das mesmas atividades causa desmotivação que impacta diretamente no clima organizacional.”
Sujeito 12	“Não muito ou ao menos não somente o ICSPA. Acredito que pode haver um descontentamento dos funcionários quando não há aumento, mas não chega a afetar o clima organizacional dessa maneira.”

Fonte: dados do estudo.

O fator econômico é um dos aspectos mais prejudiciais ao clima organizacional. O trabalhador espera que sua remuneração seja capaz de suprir as suas necessidades básicas. Na pesquisa observa-se que alguns servidores destacaram a questão da defasagem salarial e a insatisfação quanto ao plano de carreira do cargo que exercem. Pontuaram que aumentos salariais só são conquistados mediante greves e paralisações, que consideram um fator negativo, pois segundo eles não há aprovação da sociedade.

Alguns destacaram que se sentem mais seguros em relação a aqueles que trabalham na iniciativa privada, pois, tem a garantia de estabilidade no emprego, e uma aposentadoria segura, mesmo sendo prejudicados pelas perdas. Considerando que se trata de cargos

públicos, a alternativa que os servidores federais têm é a de se organizarem sindicalmente para reivindicarem direitos que lhes são garantidos através das leis e que por ventura não estejam sendo cumpridos.

Com relação a esse fator, na pesquisa observa-se que a maioria dos respondentes pontuaram questões pessoais como salários e segurança econômica. Porém, encontram-se respostas relacionadas às demandas do instituto, um sujeito pontou que o seu ambiente de trabalho carece de melhorias e até mesmo instalações de equipamentos necessários para a execução das tarefas. Outro sujeito pontou que ausência de investimentos gera desconfortos sociais e estruturais. Diante disso, percebe-se que não são somente fatores pessoais que contribuem para insatisfações no trabalho, com relação a esse fator, mas também a falta de investimentos na estrutura da organização.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste trabalho foi analisar como os fatores psicológicos, físicos, sociais, econômicos e de comunicação impactam o clima organizacional de um instituto. Para esse fim, foi realizado um levantamento teórico e empírico sobre o tema juntamente com a identificação dos fatores que afetam o clima organizacional. De acordo com o objetivo da pesquisa, constatou-se que os servidores percebem que os fatores relacionados na pesquisa (fatores psicológicos, fatores físicos, fatores sociais, fatores de comunicação e fatores econômicos) afetam o favorecimento de um clima organizacional positivo no seu ambiente de trabalho, levando a insatisfações e o comprometimento das atividades.

A partir da análise dos dados, destaca-se que a motivação é um dos fatores mais relevantes para um bom clima organizacional, sendo citada pela maioria dos servidores. Outro aspecto importante é o nível de satisfação, que conforme a pesquisa gera queda na produtividade e piora na qualidade do ambiente. O ruído e temperatura também são fatores importantes, devido à estrutura e a localização da edificação. As relações interpessoais têm um papel importante nesse contexto, notou-se que esse fator contribui significativamente para um clima organizacional positivo.

Observou-se que os servidores identificaram que tanto fatores negativos como fatores positivos impactam o clima no instituto. Entretanto, é possível afirmar que o clima no instituto é positivo, devido a maioria dos respondentes terem identificado fatores positivos

que são relevantes para um bom clima, como melhora nos locais e equipamentos de trabalho, boas relações interpessoais e uma boa qualidade do ambiente de trabalho.

Através desse estudo foi possível identificar fatores negativos que impedem a constituição de um ambiente com mais qualidade, como ruídos constantes e ambientes com temperaturas inadequadas, ocasionando desgastes nos servidores. É importante destacar a criação de programas voltados para a melhoria contínua da qualidade do ambiente de trabalho.

Como limitações de estudo é possível mencionar a necessidade de maior aprofundamento teórico, bem como um olhar mais crítico para as relações entre os fatores. Como agenda de pesquisa sugere-se os seguintes estudos: a) replicar o estudo, mas direcionar a abordagem aos docentes e aos alunos do instituto; b) ampliar o estudo para outras unidades da universidade e traçar comparativos a fim de avaliar o nível de satisfação de seus membros; c) avaliar e propor uma intervenção para tratamento dos pontos críticos levantados pelo estudo, com o intuito de reforçar as melhores práticas e tratar as fragilidades.

## REFERÊNCIAS

Bispo, C. A. F. (2006). **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional.** *Produção*, 16 (2), 258-273.

DIAS, R. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças.** São Paulo: Atlas, 2013

LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnósticos, mensuração e melhoria.** Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) Universidade Federal Fluminense – UFF, Rio de Janeiro, 2003.

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

MORO, A. B. *et al.* **Avaliação do clima organizacional dos servidores técnico administrativos de uma instituição pública de ensino.** ANPAD. Salvador (BA), nov.2012. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_EnAPG494.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EnAPG494.pdf)>. Acesso em: 04 abr.2018.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios,** *RAC*, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 731-747, Jul./Ago. 2011.

NARS, F. C. F.; FERREIRA, M. A. A.; FISCHER, A. L. **A motivação do homem para o trabalho: um estudo sobre o impacto da crise econômica mundial.** Revista de Administração, Santa Maria, v. 6, n. 2, p. 333-352, jun., 2013.

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

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

SANCHES, J. P. dos S.; CASTRO, A. L. de. **Relação entre a Percepção do Clima Organizacional e o Comportamento Organizacional Positivo: Estudo no Setor de Obras da Prefeitura de Tamboara-PR.** REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade, Vol. 5, n. 3, p.19-38, 2015

SILVA, N. T. **Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis. 2003.

SOUSA, E.P. Clima e motivação em uma empresa estatal. SCIELOBR. São Paulo (SP), Jan./Mar. 1982. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s003475901982000100002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s003475901982000100002). Acesso em: 17 jul. 2018.

GEHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T.(Org.). **Métodos de pesquisa.** Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

ANEXO<sup>1</sup>

QUESTIONÁRIO		
<b>CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b>		
Dou meu consentimento de livre e espontânea vontade e sem reservas, para participar como sujeito de pesquisa deste estudo. Entendo que os dados obtidos serão divulgados apenas para fins de publicação de artigos científicos, e, nesse caso, sempre será preservado o anonimato dos participantes, assegurando minha privacidade.		
Data: ___/___/_____		
Assinatura do(a) participante		
Sexo: ( ) M ( ) F	Idade:	Você é servidor da UFOP desde quando?
Escolaridade: ( ) Fundamental incompleto ( ) Fundamental completo ( ) Médio incompleto ( ) Médio completo ( ) Superior incompleto ( ) Superior completo ( ) Superior Completo e Pós-Graduação		
Formação (ex: administrador, psicólogo, médico, etc.):		
Qual é seu cargo?		
Há quanto tempo trabalha no ICSA?		

Ao ler e/ou escutar a expressão  
**“CLIMA ORGANIZACIONAL”**, quais são as  
**quatro primeiras palavras** que vêm à sua  
 cabeça?

1 <sup>a</sup>	
2 <sup>a</sup>	
3 <sup>a</sup>	
4 <sup>a</sup>	

Em sua opinião, fatores psicológicos impactam o clima organizacional no ICSA? **Explique.**  
**(São considerados fatores psicológicos: motivação; nível de satisfação; estabilidade funcional; segurança).**

Em sua opinião, fatores físicos impactam o clima organizacional no ICSA? **Explique.**  
**(São considerados fatores físicos: ruídos; iluminação; temperatura do ambiente; disposição do espaço).**

Em sua opinião, fatores sociais impactam o clima organizacional no ICSA? **Explique.**  
**(São considerados fatores sociais: grupos; relações interpessoais; estilo de liderança; tomada de decisão).**

Em sua opinião, fatores de comunicação impactam o clima organizacional no ICSA? **Explique.**  
**(São considerados fatores de comunicação: tecnologias; canais de comunicação).**

Em sua opinião, fatores econômicos impactam o clima organizacional no ICSA? **Explique.**  
**(São considerados fatores econômicos: remuneração; incentivos financeiros; segurança econômica).**

<sup>1</sup> Questionário formulado pelo Prof. Felipe Gouvêa Pena

## DECLARAÇÃO

Certifico que a aluna **Keliane Silva de Oliveira**, autora do trabalho de conclusão de curso intitulado “**CLIMA ORGANIZACIONAL NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO COM SERVIDORES DE UM INSTITUTO**”, realizou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.

  
\_\_\_\_\_  
**Professor MSc. Felipe Gouvêa Pessoa**  
Orientador

Mariana, 17 de julho de 2018.