

Pesquisa de Clima Organizacional: a percepção dos servidores de uma universidade pública

Thiago Cavalcante¹
Maria Carolina Reis²
Tereza Pinheiro³
Jurandir Dutra⁴

Introdução/Problematização: A pesquisa de clima organizacional é compreendida como uma ferramenta de diagnóstico que gera informações para a tomada de decisão na área de gestão de pessoas e para a uma melhor compreensão da dinâmica organizacional, objetivando o seu desenvolvimento. O clima organizacional, por sua vez, é um conceito importante e abrangente. Então, como uma pesquisa de clima organizacional pode ser importante numa universidade federal *multicampi*, de forma a atender às diversas demandas e anseios envolvidos nas distintas realidades do estado do Amazonas?

Objetivo/proposta: Esta pesquisa foi realizada na Universidade Federal do Amazonas (UFAM), nos *campi* da capital e do interior, como uma ação prevista no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2016-2025), que estabelece a implantação da pesquisa de clima organizacional como uma forma estratégica de colaborar com a consolidação da Política de Gestão de Pessoas no órgão. Contudo, intencionou obter a percepção dos servidores, de maneira a entender como eles enxergam essa iniciativa e a sua relevância para o ambiente de trabalho, e assim, promover ações para a melhoria.

Procedimentos Metodológicos (caso aplicável): Para tal foi elaborado um questionário, baseado em 9 categorias, com 50 questões fechadas, com cinco possibilidades de respostas, numa escala *likert* que variava da ampla concordância a total discordância, somadas a mais duas questões abertas não obrigatórias. Foi realizada sensibilização e ampla divulgação por diversos canais institucionais. Dos 3.326 servidores há época retornaram 456 (13,7%) respostas objetivas e 107 (3,21%) respostas subjetivas que foram analisadas por meio dos softwares ATLAS.ti e Iramuteq, extraindo a análise de conteúdo, com base em Bardin (2016).

Principais Resultados: O foco foi dado na análise dos dados subjetivos, onde os resultados remeteram às dificuldades e indefinições percebidas durante o período remoto emergencial,

¹ Psicólogo, Mestre em Psicologia (UFAM). Psicólogo organizacional e do Trabalho.

² Administradora, mestra em Psicologia (UFAM).

³ Administradora, Especialista em Docência, Especialista em Gestão de Talentos e Carreira, Mestranda em Administração (MUST). Diretora do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da UFAM.

⁴ Administrador, Mestre em Clima e Ambiente – INPA, Doutor em Ciências Ambientais e Sustentabilidade na Amazônia – UFAM. Professor de carreira da Faculdade de Estudos Sociais (FES/UFAM). jurandirdutra@ufam.edu.br

cuja avaliação pode ter sofrido viés do momento pandêmico da Covid-19, uma vez que o teor ora manifestava-se positivo, ora negativo. Outro ponto relevante que emergiu diz respeito às condições de trabalho, prejudicadas pela pandemia e à necessidade de adaptação ao teletrabalho. Por outro lado, os servidores apontaram como positivos a motivação e o engajamento.

Considerações Finais/Conclusão: Encontrou-se aspectos os quais envolveram as variáveis relacionadas à gestão e às relações interpessoais, algumas positivas como a exaltação de um bom clima organizacional em determinados ambientes e outras negativas como a ausência de reconhecimento e carência de uma ouvidoria mais atuante, entre outras. Muito das percepções negativas, sobretudo nas categorias “Condições de trabalho” e “Trabalho Remoto” são fruto do momento atípico ao qual o mundo estava submetido, cuja pandemia da Covid-19 forçou a adaptação do ensino presencial para a modalidade de ensino emergencial.

Contribuições do Trabalho: A aplicação desta pesquisa ocorreu no momento crítico do vírus Sars-CoV-2, entretanto, foi possível obter um panorama da percepção dos servidores em relação aos ambientes organizacionais na UFAM, para a partir destes dados propor ações de melhoria do clima organizacional, otimizando a tomada de decisão, a valorização funcional e a inovação nos processos organizacionais.

Palavras-Chave: Ensino Remoto Emergencial; Ambiente Organizacional; Relações Interpessoais.

1 Introdução

Nas organizações de trabalho, ganha-se relevância a necessidade de se analisar a influência do contexto psicológico às atividades de gestão, assim como seu impacto no clima organizacional.

O clima organizacional, por sua vez, é um conceito importante e abrangente. Diversos autores definem diferentes conceitos sobre o clima organizacional, entretanto, todos estes conceitos, segundo Luz (2012), envolvem 3 pontos em comum: a satisfação, a percepção e a cultura organizacional. Diante disto, o clima organizacional tem a ver com a percepção das pessoas sobre a organização em que trabalham, a partir de diversos aspectos que estão presentes no ambiente de trabalho, e como elas se sentem afetadas, quanto à satisfação ou insatisfação no trabalho.

O estudo do clima é, desta forma, um instrumento de *feedback* e de intervenção organizacional, com vistas ao desenvolvimento das pessoas e da instituição (RIZATTI, 2002). Neste sentido, o principal método utilizado para o estudo do clima é a aplicação de uma pesquisa de clima organizacional. A pesquisa de clima organizacional é compreendida como uma ferramenta de diagnóstico que gera informações para a tomada de decisão na área de gestão de pessoas, e para a uma melhor compreensão da dinâmica organizacional, objetivando o seu desenvolvimento (MOREIRA, 2008).

Para a realização de uma pesquisa de clima organizacional usualmente são utilizados questionários ou escalas para a coleta de dados, a partir de um processo sistemático que perpassa várias etapas, do planejamento à divulgação dos resultados analisados, sendo previsto um plano de ação visando auxiliar a gestão na tomada de decisão.

Contudo, elaborar uma pesquisa de clima organizacional, ainda que baseada em modelos já consagrados, requer ajustes e decisões pontuais que a adaptem às necessidades institucionais. Então, como uma pesquisa de clima organizacional pode ser importante numa universidade federal *multicampi*, de forma a atender às diversas demandas e anseios envolvidos nas distintas realidades do estado do Amazonas?

Neste artigo serão apresentados os dados obtidos junto à Universidade Federal do Amazonas (UFAM), nos *campi* da capital e do interior. Esta ação está prevista no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2016-2025), que estabelece a implantação da pesquisa de clima organizacional como uma forma estratégica de colaborar com a consolidação da

Política de Gestão de Pessoas no órgão. Este processo foi implantado no âmbito da Universidade por meio da Portaria nº 1576/2020, com o objetivo de promover o desenvolvimento institucional e a valorização das pessoas.

Desta forma, o objetivo então, além de atender ao disposto no PDI e à Portaria 1576/2020, foi obter a percepção dos servidores quanto ao clima organizacional da UFAM, de maneira a entender como eles enxergam essa iniciativa e a sua relevância para o ambiente de trabalho, e assim, promover ações para a melhoria do clima e para o desenvolvimento institucional.

2. Referencial Teórico

2.1 Clima Organizacional

Com o passar do tempo, o estudo sobre Clima Organizacional está se transformando em um constructo de maior interesse nas organizações privadas e públicas, posto que os gestores investem cada vez mais em capital humano e dessa forma observam as percepções dos trabalhadores como um diferencial para adaptar-se e manter-se no mercado de forma competitiva (GRANGEIRO, et al. 2019).

Não existe um conceito único de Clima Organizacional e essa amplitude conceitual deu origem a certas diferenças entre as abordagens principalmente ao que se refere a uma definição generalizada das dimensões as quais necessitam ser consideradas para avaliar o Clima Organizacional nas instituições, entretanto, é possível identificar que a importância de estudar este constructo não passou despercebida ao longo dos anos (GONZALES; MELO; LIMON, 2015).

A primeira contribuição na história do Clima Organizacional refere-se ao trabalho realizado por Elton Mayo entre o período de 1927 a 1939 nas fábricas *Hawthorne*, uma vez que nesses lugares apresentaram-se a importância das relações humanas e variáveis de percepção como por exemplo, as condições de trabalho, os sentimentos dos funcionários, o sentimento de pertença e os interesses coletivos, como fatores determinantes da produtividade e da satisfação (GAN, 2007).

Com o passar dos anos, ainda que já houvesse o conhecimento de uma “atmosfera” no ambiente de trabalho, a qual interfere nas percepções e comportamentos dos trabalhadores,

apenas em 1958 com as pesquisas de Argyris essa teoria se tornou clara e passou a ser denominada de Clima Organizacional (MENEZES; GOMES, 2010)

Menezes e Gomes (2010) dividem a investigação do Clima Organizacional em três momentos históricos. O primeiro abrange os anos 30 e 60, nessa época o foco estava voltado para a identificação das variáveis que integravam o construto ou, mais especificamente, para o estudo das dimensões do Clima Organizacional. Eles afirmam que a definição mais expressiva desse período foi definida por Forehan e Gilmer (1964), os quais determinaram o Clima Organizacional como um conjunto de características que distinguem a organização de outras organizações, são relativamente duradouras ao longo do tempo e influenciam os comportamentos dos trabalhadores na organização.

Nessa mesma linha de pensamento, Tagiuri (1968) determinou o Clima Organizacional como sendo uma qualidade relativamente duradoura do ambiente interno de uma organização, que é experimentada pelos membros, influencia seus comportamentos e pode ser descrita em termos da avaliação de um conjunto particular de características da organização.

O segundo momento da divisão histórica compreende os anos 70 e 80, no qual há uma aproximação conceitual entre Cultura Organizacional e Clima Organizacional. Os limites desses conceitos apenas foram delimitados a partir dos anos 90, uma vez que esse esforço de determinar o conceito de Clima Organizacional diferentemente de outros conceitos relacionados começa nos anos 90 e perpassa até os dias atuais formando assim o terceiro momento histórico conceitual (MENEZES, GOMES, 2010).

Para Robbins (2014) Cultura Organizacional retrata o conjunto de valores compartilhados pelos trabalhadores da organização de modo que os funcionários os notem como características essenciais da instituição e baseados neles, orientam seus comportamentos e condutas empresariais, mesmo que de forma inconsciente. Por outro lado, Luz (2012) defende que o Clima Organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos trabalhadores em um determinado momento.

Ademais, Clima Organizacional é conceituado como uma descrição das percepções compartilhadas por trabalhadores de determinada empresa sobre procedimentos, práticas e acontecimentos e enquanto constructo abrange definições conflitantes (PATTERSON et al., 2005). A percepção do Clima organizacional foi proposta por diversos pesquisadores com o

objetivo de aumentar e melhorar a convivência entre a organização e os trabalhadores (RIZZATTI, 1995).

Garcia et al. (2011), afirmam que o Clima Organizacional é a união de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido de forma direta ou indireta pelos trabalhadores deste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento desses funcionários. Tamayo (2004) afirma que o Clima Organizacional faz referência ao modo como o ambiente da organização é percebido e interpretado pelos trabalhadores. Além disso, para Moro, et al. (2012), o Clima Organizacional expressa a atmosfera íntima de uma organização e envolve a relação dos itens que influenciam o ambiente e o comportamento das pessoas no trabalho.

Em síntese formulada por Santos (2021): a) o Clima Organizacional influencia o comportamento dos funcionários, podendo impactar os seus níveis de desempenho, motivação e satisfação no trabalho; b) é um conceito abrangente e global por ser uma maneira de simbolizar várias percepções por determinado número de dimensões; c) é operacionalizável e por fim d) ressalta-se, normalmente, como um atributo da organização, mas na percepção dos seus trabalhadores.

Estudar o Clima Organizacional de uma instituição fornece um diagnóstico geral e auxilia em um melhor entendimento da dinâmica empresarial (SANTOS, 2021). A pesquisa desse constructo se torna uma importante aliada da gestão de Recursos Humanos, pois um Clima Organizacional favorável é benéfico para a empresa, clientes e funcionários (BISPO, 2006).

Por outro lado, para França e Mattos (2017) as pesquisas sobre o Clima Organizacional vão além das preocupações dos profissionais de recursos humanos, uma vez que oferecem informações para gestores dos três níveis de gerência sintetizando um conjunto de aspectos complexos e variados do ambiente laboral. Sendo assim, por meio da avaliação do Clima Organizacional é viável conhecer os pontos fracos, as oportunidades de melhorias e os pontos fortes e com isso estabelecer ações para corrigir erros e reforçar os acertos, melhorando as práticas organizacionais (MORO, et al., 2012).

Cada organização apresenta um clima organizacional próprio, baseado na sua cultura, processos, pessoas, que são próprios de sua realidade (SANTOS et al, 2021). Este é caracterizado como dinâmico e mutável, visto que se baseia na forma como os trabalhadores percebem o seu ambiente de trabalho e esta percepção pode se manifestar de forma diferente

entre os indivíduos, em decorrência das particularidades e subjetividades de cada um. Assim, o clima é reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos trabalhadores, em um determinado momento (SANTOS et al, 2021; RODRIGUES et al, 2016; LUZ, 2012) e ganha importância o seu estudo de forma periódica nas organizações.

2.2 Pesquisa de Clima Organizacional

A pesquisa de clima organizacional é uma estratégia formal e completa para o estudo do clima em uma organização (LUZ, 2012). Ela é uma ferramenta utilizada para mensurar a qualidade do ambiente do trabalho, detectar problemas e avaliar a satisfação dos trabalhadores. Desta forma, constitui-se em um instrumento de feedback e de intervenção organizacional, proporcionando uma análise da organização a respeito de seu ambiente e do estado de satisfação dos seus trabalhadores (RIZATTI, 2002; CAMMAROSANO, 2014).

Através da pesquisa, os trabalhadores podem expressar suas percepções, sentimentos, opiniões, contribuindo para a melhoria no ambiente de trabalho, e conseqüentemente, no fortalecimento da organização (BARROS, 2008 apud MOREIRA, 2008).

Moreira (2008) destaca a pesquisa de clima organizacional como uma ferramenta de gestão fundamental para o diagnóstico organizacional, pois ajuda a entender a dinâmica organizacional. Este processo diagnóstico consiste em 4 etapas: 1. Definição do problema; 2. Coleta de dados; 3. Análise dos dados; 4. Planejamento da intervenção.

Dentre os objetivos da pesquisa de clima, estão: a) identificar e mensurar as atitudes dos empregados em relação aos programas, políticas e possibilidades práticas da empresa; b) melhorar as relações de trabalho; c) identificar as tendências das opiniões e atitudes dos empregados; d) melhorar a qualidade de vida no trabalho (GIL, 2006).

Pode-se utilizar diferentes técnicas para se realizar uma pesquisa de clima, tais como entrevista e painel de debates, porém, a mais comum é a utilização de questionários (DIAS, 2011). O questionário apresenta uma abordagem quantitativa, contém itens que expressam os principais assuntos a serem respondidos por meio de uma escala com respostas fechadas, sendo também possível inserir questões abertas (CAMMAROSANO, 2014).

Na literatura, é possível verificar diversos modelos de estudos do clima organizacional, sendo alguns deles o modelo de Litwin e Stringer (1968), o de Kolb et al (1986), o de Sbragia (1983), o de Schneider (1975), o de Colossi (1991), o de Rizatti (1995), o de Coda (1997) e o de Luz (2003).

Cada modelo apresenta categorias de análises próprias, dando ênfase a uma determinada categoria. Essas categorias, também denominadas dimensões, se referem à aspectos e características de fenômenos psicossociais complexos.

Conforme Kubo (2015), há uma pluralidade de dimensões de clima, não havendo um consenso ou padronização. Entretanto, o autor verificou as dimensões mais comuns encontradas na literatura, que são as dimensões ligadas a) ao relacionamento interpessoal, b) à clareza em relação aos objetivos organizacionais, regras e transparência, c) à conformidade com as normas e diretrizes estabelecidas para a realização do trabalho, d) aos aspectos ligados ao relacionamento com a chefia, e) aos padrões de desempenho do empregado e f) ao sentimento por parte dos funcionários de que são recompensados por seu desempenho.

Assim, é recomendado que cada organização elabore ou adapte o questionário de acordo com as suas necessidades, direcionando a investigação para as variáveis internas que lhe são mais pertinentes. Este processo pressupõe a necessidade de mapeamento (CAMMAROSANO, 2014).

Após a aplicação da pesquisa, com os dados obtidos na pesquisa de clima organizacional, é possível enfrentar os focos de insatisfação com ações mais assertivas, melhorando o clima de trabalho e o relacionamento das pessoas (SILVA, VIANA & FEITOSA, 2018). Como consequência, há a possibilidade de promover ambientes motivadores para o desempenho das tarefas, gerando melhoria na produtividade e na qualidade do serviço prestado, conciliando com a qualidade de vida no trabalho das pessoas (RODRIGUES et al, 2016). Em contrapartida, a manutenção de um clima ruim pode gerar estresse, desmotivação, adoecimento, insatisfação, afetando diretamente a produtividade e a vida das pessoas (SANTOS et al, 2021).

As ações geradas a partir dos resultados de uma pesquisa de clima compõem uma etapa significativa do processo, visando promover o aumento do grau de satisfação dos trabalhadores, o fortalecimento das relações de trabalho (em todos os níveis), o aprimoramento dos procedimentos e dos processos de trabalho, o ganho de produtividade e o aumento do desempenho organizacional (LIRA, AMARAL & MAIA, 2018).

Desta forma, ganha importância a gestão do clima organizacional como um diferencial na busca do alcance dos objetivos organizacionais e da qualidade de vida no trabalho, fornecendo informações fundamentais aos gestores e à organização como um todo.

3 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa é de natureza aplicada, com adoção de abordagem quali-quantitativa e uso de estatística descritiva. Classificada quanto aos objetivos como exploratória e um estudo de caso, quanto ao método.

Os estudos de caso podem se apresentar de duas variações, sendo a primeira quando se estuda apenas uma unidade e a segunda quando se estudam múltiplas. Representam uma estratégia interessante quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando os direcionamentos estão apontados para fenômenos contemporâneos inseridos em contextos atuais. Por tudo isso, o estudo de caso vigora como uma estratégia de pesquisa capaz de contribuir com o conhecimento sobre o objeto diretamente vinculado aos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e grupais, além de outras dimensões relacionadas (YIN, 2015).

A estatística descritiva expõe as características de determinada população ou de determinado fenômeno, mas, também, estabelece correlações entre as variáveis e pode definir sua natureza. Por isso, não está comprometida em explicar os fenômenos que descreve, embora seja o alicerce para a própria explicação (VERGARA, 2007).

Para a pesquisa de clima da UFAM foi elaborado um questionário on-line, por meio do site <https://questionarios.ufam.edu.br>, com base em 9 categorias teóricas de análise (Quadro 1), desdobradas em 50 itens, em formato de múltipla escolha, numa escala *likert* de 5 níveis entre concordância e discordância e cujas respostas possuíam caráter obrigatório. Ao final dos 50 itens, foram disponibilizadas 2 perguntas abertas, não obrigatórias. Estas questões abertas envolveram o julgamento dos participantes sobre seu ambiente de trabalho (“Há algum item que você julgue relevante sobre o seu ambiente de trabalho e gostaria de acrescentar? Descreva.” e “Há sugestões de melhoria sobre o seu ambiente de trabalho?”).

Quadro 1: Categorias de análise teóricas

Categoria	Descritores
1. Organização do Trabalho	Formas como o trabalho acontece – planejamento, divisão de tarefas e responsabilidades, comando, controle, acompanhamento das tarefas, atividades dentro das atribuições, dentre outros
2. Condições de Trabalho	Referem-se aos aspectos do ambiente físico, biológico e químico, equipamentos, ergonomia, saúde e segurança no trabalho.
3. Comunicação	Engloba questões associadas à maneira como as pessoas percebem a comunicação no órgão, tanto a nível institucional como a nível inter-relacional.
4. Desenvolvimento	Avalia os esforços organizacionais voltados ao treinamento e desenvolvimento dos servidores, assim como o acompanhamento e o cuidado com a carreira.
5. Liderança e Gestão	Identifica a percepção dos servidores em relação aos seus gestores, o tipo de supervisão exercida, a capacidade técnica, humana e administrativa das chefias, o grau de feedback e o tipo e a qualidade do tratamento dado à equipe.
6. Relações de Trabalho	Referem-se às relações interpessoais no trabalho (chefias imediatas e superiores, subordinados, pares) e aos aspectos subjetivos decorrentes dessas relações.
7. Satisfação no Trabalho	Refere-se aos aspectos relacionados à satisfação, motivação e engajamento no trabalho. Envolve a percepção sobre valorização e reconhecimento dos esforços e dedicação empregados no trabalho.
8. Imagem e Identificação Institucional	Percepção sobre a imagem da universidade (prestígio, transparência, ética, valores etc), sentimento de identificação com os princípios, missão e visão da instituição.
9. Trabalho Remoto	Aspectos objetivos e subjetivos do trabalho remoto, executado no período de suspensão das atividades presenciais na UFAM.

O questionário foi disponibilizado no período de 30/11 a 20/12/2020 no *site* da Universidade Federal do Amazonas a toda a comunidade acadêmica dos *campi* Manaus e

Hospital Universitário, Benjamin Constant, Coari, Itacoatiara, Humaitá e Parintins. As estratégias de sensibilização contaram com os diversos canais institucionais, incluindo ofício circular, *e-mail*, mídias sociais oficiais, vinheta na TV UFAM, grupos de *WhatsApp*, *outdoor*, entre outros. Participaram da pesquisa os servidores da UFAM, incluindo os docentes (efetivos, temporários, visitantes e voluntários), os técnicos administrativos em educação, os cedidos de outros órgãos e os comissionados. Os discentes e os estagiários não compuseram a amostra.

Nesta coleta, retornaram 456 respostas, sendo 107 nas duas questões abertas. A população geral de servidores da instituição, neste período, era composta por 3.326 pessoas, conforme dados obtidos no Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE), o que resulta, pelo cálculo amostral, em um nível de confiança estatística de 95%. Quanto às categorias profissionais, a participação foi composta por 37% de docentes (n= 170) e 63% de técnicos administrativos em educação (n= 286). 25% do total dos participantes se declararam gestores (n=113).

Adotou-se a análise de conteúdo de Bardin (2016) nos depoimentos contidos nas respostas das duas questões abertas, fazendo-se uso do software ATLAS.ti 8 Educational Single User License, em versão teste e gratuita para fazer a categorização e a codificação da mensagem, a fim de realizar a análise qualitativa.

As transcrições dos depoimentos foram submetidas à análise multidimensional de dados textuais fazendo uso do *software* estatístico IRaMuTeQ 0.7 alpha 2. Durante o processo, os textos foram convertidos em algoritmos, sendo realizadas correlações e inter-relações entre as palavras, em diversas dimensões com análises multivariadas (Chartier & Meunier, 2011; Lahlou, 2012).

Um total de 107 depoimentos (número de textos) perfizeram um corpus analítico com 4.959 números de ocorrências, 1.540 número de formas de ocorrências, composto por 1.078 formas diferentes (70% das formas, 21,73% das ocorrências) e média de 27,25 ocorrências por texto. 5 Classes. Os depoimentos foram identificados por linhas de comando conforme modelo: *** *Serv_01

Foram realizadas, portanto, análises quali-quantitativas, uma vez que combinações de abordagens qualitativa e quantitativa, embora pareçam distintas entre si, não se excluem, mas são interessantes para avaliações empíricas (VICTORA *et. al.*, 2000).

4 Resultados e Discussão

Para este artigo, os dados gerais quantitativos foram utilizados para caracterização da amostra e descrição do quadro de satisfação do clima organizacional da instituição. Entretanto, o foco maior foi dado aos dados qualitativos, a partir das questões abertas, para análise e discussão.

A amostra foi formada por 50% do sexo feminino (n=228), 43% do sexo masculino (n=194) e 7% outros (n=34). Em relação a categoria profissional, 63% são técnicos administrativos em educação (n=286) e 37% docentes (n=170). A maioria dos participantes (n=336) são da sede, campus Manaus e os demais (n=120) subdividem-se nos *campi* do interior. Além disso, 25% (n=113) são gestores.

De forma geral, os resultados obtidos na UFAM a respeito da satisfação do Clima Organizacional estão resumidos na Figura 1:

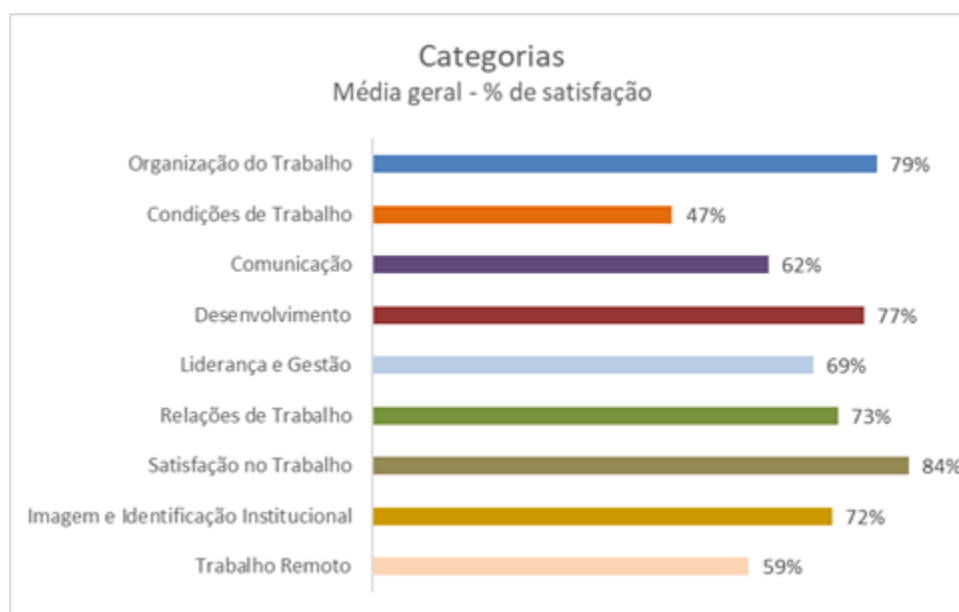


Figura 1: Resultados gerais das categorias.

Fonte: Dados da Pesquisa

Sendo assim, destacam-se como pontos positivos, ou seja, de maior satisfação, as categorias “Satisfação no Trabalho” (84%); “Organização do trabalho (79%)” e “Desenvolvimento (77%)”. Por outro lado, os pontos negativos, com as categorias de menor satisfação foram as “Condições de Trabalho (47%)” e “Trabalho Remoto(59%)”.

Adentrando na análise dos dados qualitativos, ao submeter a transcrição das respostas obtidas para as duas questões abertas, não obrigatória, que versavam sobre a relevância de algo sobre o ambiente de trabalho que pudesse ser acrescentado ou melhorado, retornaram 107 textos. O corpus foi classificado em 5 classes, 22% do texto da classe 1 relaciona-se fortemente com 23,5% do texto da classe 2 e 22,7% da classe 5, cuja associação tem relevância e forte ligação, representando a maioria absoluta das palavras (68,2%). Já a classe 3, com 18,2% e a classe 4, com 13,6% das palavras, tem relação forte entre si, mas pequena relação com as demais classes (Figura 2).

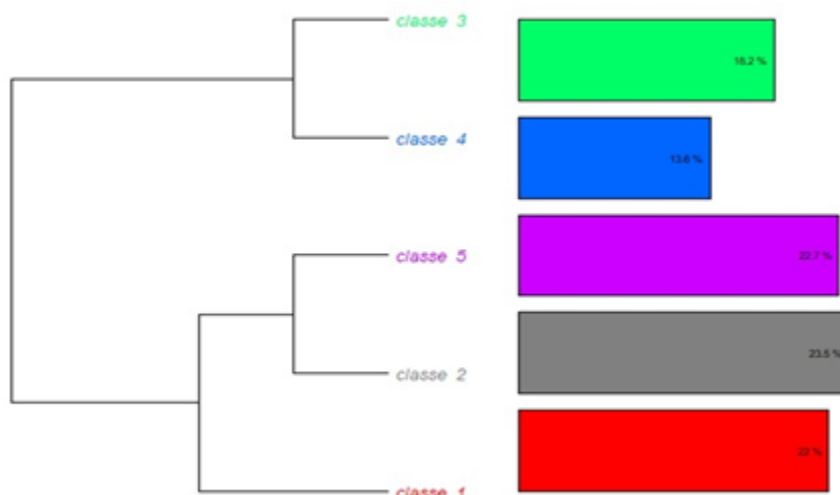


Figura 2. Associação das classes de palavras identificadas no discurso dos participantes
Fonte: Dados da Pesquisa

A Figura 3 apresenta as 5 classes relacionadas e as principais palavras identificadas nos grupos. A classe 1 identifica o modelo de gestão adotado que se relaciona fortemente com o entrelaçamento das classes 2 e 5 representativas da unidade organizacional e da postura nas relações interpessoais, respectivamente. Já a classe 4 reflete o desenvolvimento profissional enquanto a 5, a própria comunidade acadêmica.

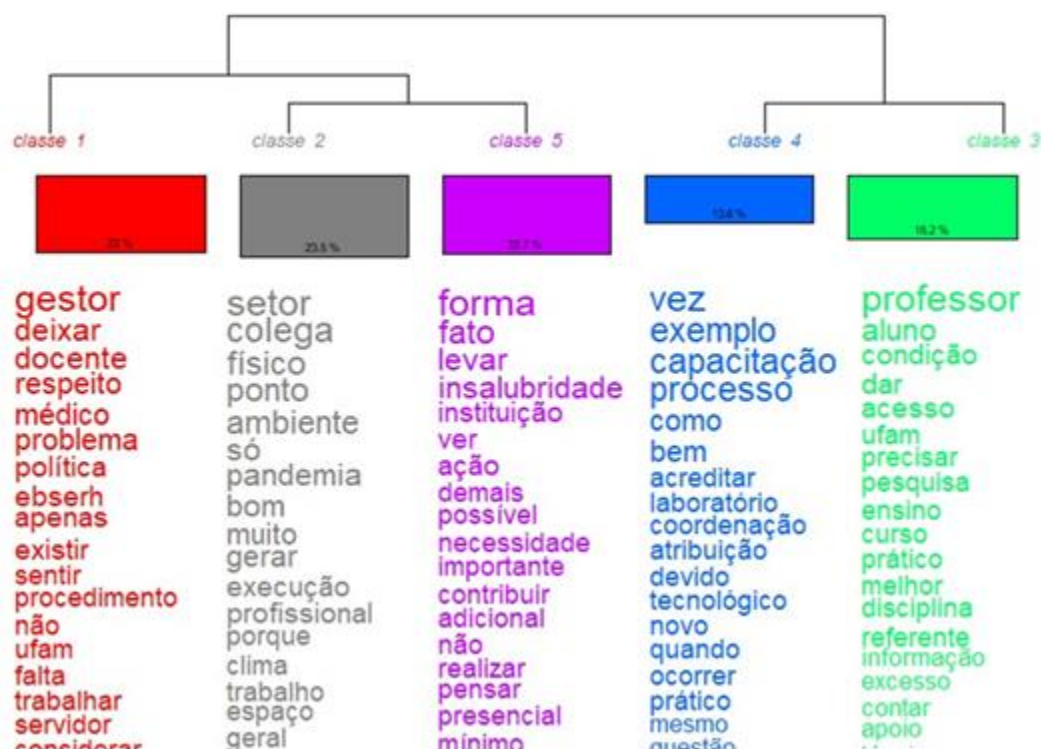


Figura 3. Classificação Hierárquica Descendente (CHD) das palavras agrupadas no discurso dos respondentes
Fonte: Dados da Pesquisa

A gestão, de certa forma, sofreu uma avaliação mais negativa, sobretudo, no que tange ao Ensino Remoto Emergencial (ERE), por isso relacionou-se mais fortemente com a classe da unidade organizacional e da postura nas relações interpessoais. Vale ressaltar que à época da coleta dos dados vigorava o ERE na UFAM. Essa percepção pode ser justificada pela necessidade de implementação da modalidade sem planejamento prévio, em vistas da pandemia da Covid-19. Os depoimentos a seguir são expressão dessa afirmativa:

“[...] as atribuições de novas tarefas ou processos em trabalho remoto, sem a devida capacitação e habilitação” (Servidor 9).

“O trabalho remoto eleva o consumo de energia e água. E por consequência eleva a conta a ser paga. Considero importante o ressarcimento ao servidor através de um auxílio que supra esta necessidade” (Servidor 10).

“Os trabalhos remotos favoreceram atitudes despóticas e autoritárias por parte de alguns gestores, digo em termos de coordenação de curso e chefia, frente às limitações na comunicação interpessoal. Isso não vem favorecendo a transparência das decisões internas quanto a atribuição de disciplinas, contratos de professores substitutos e outras decisões” (Servidor 68).

Por outro lado, ainda que em número menor, as manifestações positivas também estiveram presente no discurso dos respondentes, sobretudo, quando analisado a melhoria na saúde do trabalhador, em vistas do conforto das dependências da sua casa e a dispensa de transporte. Essas declarações constatarem-se quando:

“Trabalhar todos os dias presencialmente é desgastante, pois temos de enfrentar o trânsito caótico de Manaus, se alimentar com comida que não sabemos como foi preparada [...]” (Servidor 30).

“A melhor experiência que estou tendo é trabalhar remotamente. Ganhei qualidade de vida e saúde, sem desgaste com jornada massacrante de 8 horas que eu tinha, sem gastar com táxi e alimentação” (Servidor 31).

Esses discursos corroboram com os resultados encontrados na pesquisa de Andrade (2020), em que um dos pontos positivos do teletrabalho levantado com maior concordância foi a possibilidade de não enfrentar diariamente o trânsito com o deslocamento de casa para o trabalho.

Entretanto, no teletrabalho, a tecnologia é um dos primeiros pontos vistos como centrais para o desenvolvimento dessa modalidade de trabalho (Goulart, 2009). Nesta pesquisa a maior reclamação dos respondentes esteve relacionada à qualidade do sinal de internet, sobretudo no interior do estado, cujas oscilações demandaram retrabalho, atraso nas atividades ou mesmo estresse psicológico. Foram significativas as manifestações de descontentamento, como observado nas palavras dos servidores 16 e 90:

“No interior é necessário muito investimento para que haja uma melhora na internet” (Servidor 16).

“Internet péssima no alto Solimões dificulta muito o trabalho” (Servidor 83).

“A realidade da unidade de Benjamin Constant-AM, Instituto Natureza e Cultura, é extremamente difícil para realizar as atividades remotas e acessar os sistemas que dependem da internet” (Servidor 90).

Na relação entre a gestão e as relações interpessoais (Figura 3) foram citadas variáveis como comunicação, clima, cooperação, reconhecimento e adaptabilidade. Algumas bastante positivas como o clima, mistas como a comunicação e negativa, como a ausência de postura de reconhecimento pelo trabalho executado.

O clima mais fortemente evidenciado reflete a satisfação e o prazer de estar trabalhando em um ambiente agradável, cujo sentimento de pertencimento pode ser explicado

porque “a percepção do espaço pelo ser humano depende da qualidade de seus sentidos e também de sua mentalidade, da capacidade da mente de extrapolar além dos dados percebidos” (Tuan, 2015).

“É difícil avaliar generalizando. Pontos fracos em alguns setores não aparecem em outros, assim como dificuldades de um setor não são comuns para outros. Mas, no geral a UFAM é um bom ambiente para trabalhar” (Servidor 82).

“O grande ponto positivo da minha unidade é o clima organizacional, que contribui efetivamente para a boa execução das atividades, mesmo com as distinções sempre presentes entre opiniões acerca de dado assunto” (Servidor 24)

A comunicação relatou necessidades desde a confecção de uma agenda institucional, mas também com fortes críticas à ouvidoria por não atentar aos assédios que os alunos podem estar sofrendo nas unidades acadêmicas. Contudo, ainda que com todas as dificuldades percebidas, a cooperação parece fluir entre os setores, mesmo que divergentes, o que parece ser um bom sinal para o estabelecimento de melhorias nas relações interpessoais.

Ressalta-se que o retrato da cultura organizacional está expresso em todas as manifestações recepcionadas, cujos valores requerem mudanças. “É necessário uma mudança por aqui. Tem muita gente encostada ou desanimada que quer sair, por isso atrapalha o trabalho de quem quer trabalhar [...]” (Servidor 28). Da mesma forma, o protesto quanto à qualidade do sinal de internet, as desavenças pessoais e a capacitação tecnológica incipiente tantas vezes afirmados nas palavras dos respondentes parece estar extemporâneo, porque foi ofertado treinamento aos servidores docentes quanto ao uso e manuseio de plataformas tecnológicas anteriormente ao ERE, mas a procura foi baixa, conforme constataram Dutra *et al* (2022).

Contudo, no mesmo estudo realizado por Dutra *et al.* (2022) restou evidente uma mudança na cultura organizacional ocasionada pela pandemia, cujos ajustes e capacitação foram suficientes para demonstrar o interesse de adaptação ao novo cenário. Isso por si só já pode ter sido fator impulsionador da transformação.

Talvez essas análises mais negativas devam-se ao fato de que a coleta dos dados desta pesquisa foi anterior ao ERE e ao processo de capacitação amplamente divulgado pela Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROEG) da UFAM.

Já a Figura 4 apresenta a Análise Fatorial por Correspondência (AFC) gerada a partir do discurso dos respondentes. A AFC é interessante para identificar relações recíprocas e antagônicas e outras associações entre objetos e variáveis que permite realizar uma análise

multivariada fundamentada na identificação de fatores e escores por meio de variâncias e covariâncias (Benzécri *et al.*, 1973; Morvan *et al.*, 1996).

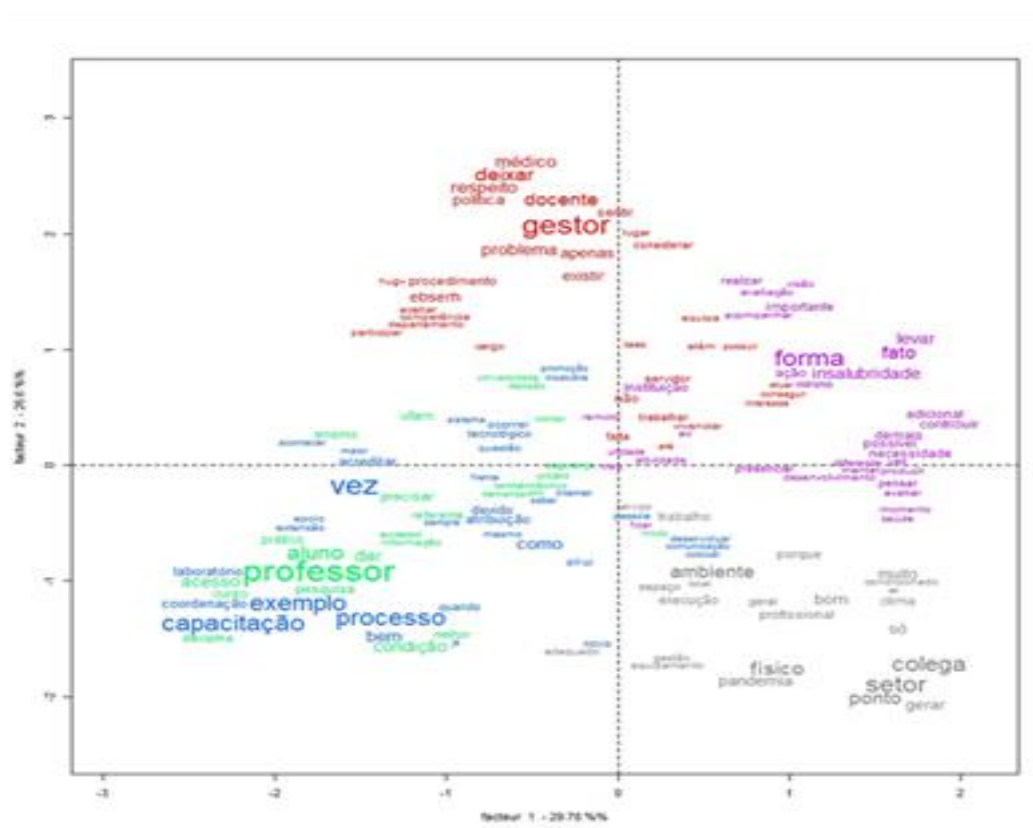
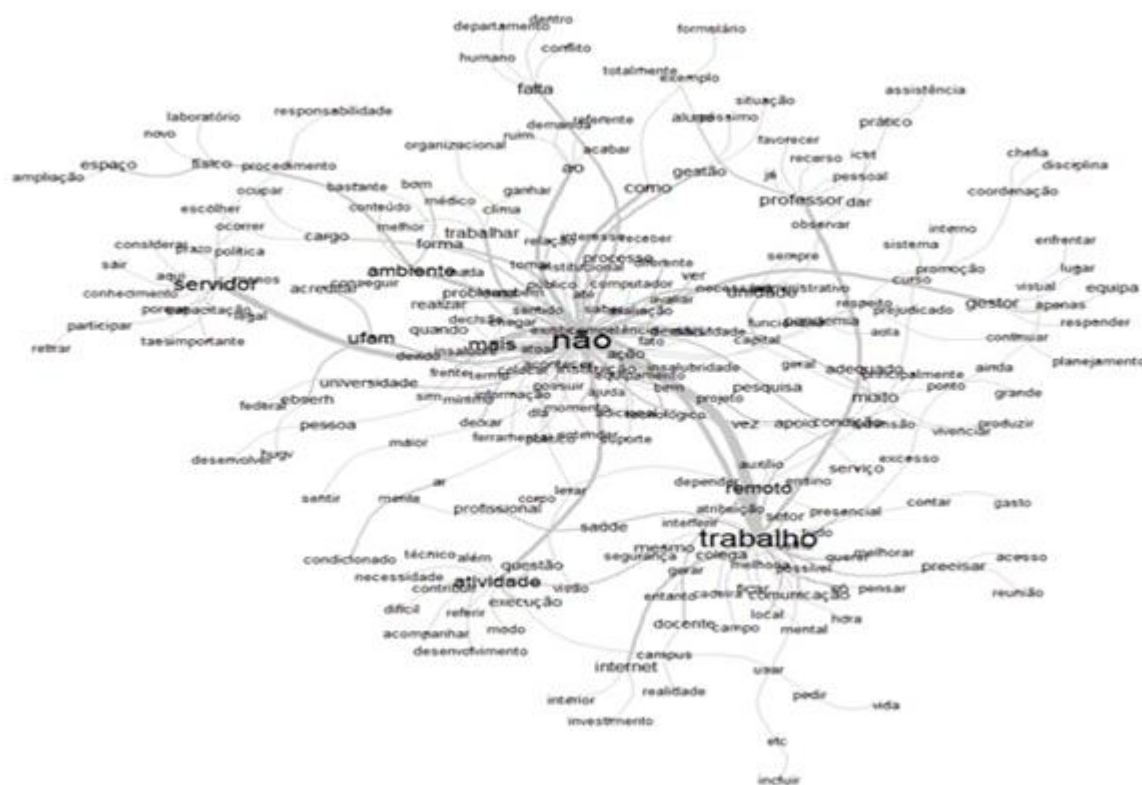


Figura 4. Análise Fatorial por Correspondência (AFC) das categorias de palavras identificadas e suas relações no discurso dos respondentes.
Fonte: Dados da Pesquisa

Categorias como unidade organizacional e relações interpessoais se entrelaçam no conjunto de relações fortes e associadas, mas que se contrapõem ao desenvolvimento profissional e à comunidade acadêmica. De certa forma, todas elas estão interligadas e retratam significativa relação estatística com a gestão. As categorias da unidade organizacional e das relações interpessoais são antagônicas às categorias de desenvolvimento profissional e comunidade acadêmica, talvez porque os servidores podem estar relacionando o desenvolvimento e a qualificação como variáveis independentes da estrutura organizacional e das relacionamentos interpessoais, mas que guardam certa relação com a gestão (Figura 2). Essa afirmação de associação e antagonismo, ora tem caráter positivo, ora negativo, e pode ser constatada em discursos que vaticinam:

“Discriminação acadêmica entre os que têm mais titulação para com os que têm menor, incluso nível institucional” (Servidor 66)

A Análise de Similitude (Figura 5) revela entrelaçamento cujos centros são um substantivo (trabalho) e um advérbio (não) e suas conexões são múltiplas.



As conexões mais evidentes para a palavra trabalho são: remoto, pandemia, professor, internet, comunicação, ensino, colega, adequado, promoção, planejamento, atribuição,

melhorias, segurança, investimento e vez, entre tantas outras (Figura 5). Isso só ratifica que a comunicação no trabalho requer melhorias e adoção de canais e transparência nas relações entre chefes e subordinados, muito urgentes. Principalmente em contextos incertos como na pandemia, uma vez que pesquisas, nesses períodos, indicam que o apoio aos trabalhadores orientado para as práticas de gestão pode aumentar o engajamento e reduzir o desgaste do trabalhador (Acuña-Hormazabal, Mendoza-Llanos & Pons-Peregort, 2021).

Porém, fica evidente que as relações de trabalho estão interligadas não somente aos relacionamentos interpessoais com os colegas, mas também nas dificuldades de sinal de internet percebido e aprofundado durante o ensino remoto emergencial. Especificamente, no teletrabalho há uma demanda por uma comunicação eficaz, sendo um elemento fundamental para experiências bem sucedidas (Wang et al., 2021).

Neste cenário, o professor é o elo entre a execução do trabalho remoto e o aluno que mais sinaliza as dificuldades notadas com a modalidade de ensino. No entanto, a positividade reside no fato de que as relações, ainda que carentes de adequações e tratamento humano, são fortes pontos de discussão nas relações institucionais. Por isso, requerem um olhar mais atencioso. O ambiente de trabalho é retratado, em sua maioria, como um ambiente agradável, aconchegante, salvo raras exceções e ainda que tantos problemas tenham sido sinalizados.

Já em relação ao advérbio não, percebe-se que as principais palavras que o entrelaçam são: servidor, ambiente, Ufam, mais, gestão, atividade, trabalhar, unidade, insalubridade, espaço, procedimento e responsabilidade.

Estas palavras têm teor mais negativo no discurso, pois remetem a situações relatadas por servidores que questionam os espaços físicos, a ausência de procedimentos padronizados e as dificuldades para trabalhar em unidades organizacionais insalubres, talvez porque alguns prédios são muito antigos. Estas declarações requerem um olhar mais positivo e responsável sobre o ambiente organizacional para a melhoria do clima.

5 Considerações Finais

Este artigo teve como objetivo identificar as percepções dos trabalhadores da UFAM acerca do Clima Organizacional da instituição. A partir das 9 dimensões do questionário, observa-se que os itens mais bem avaliados, portanto, satisfatórios, estão em torno das categorias: Satisfação no trabalho; Organização do trabalho; Desenvolvimento, Relações de

trabalho; e Imagem e identificação institucional. Por outro lado, as categorias pior avaliadas, ou seja, insatisfatória foram as Condições de trabalho; Trabalho remoto; Comunicação; e Liderança e gestão.

Encontrou-se aspectos os quais envolveram as variáveis relacionadas a gestão e as relações interpessoais algumas positivas como a exaltação de um bom clima organizacional em determinados ambientes e outras negativas como a ausência de reconhecimento, carência de uma ouvidoria mais atuante e a necessidade de melhorias na comunicação com canais mais transparentes entre os trabalhadores. Outro elemento negativo identificado diz respeito as condições físicas de trabalho, necessitando de uma atenção e mudança no ambiente físico institucional.

Ressalta-se que muito das percepções negativas, sobretudo nas categorias “Condições de trabalho” e “Trabalho Remoto” são fruto do momento atípico ao qual o mundo estava submetido, cuja pandemia da Covid-19 forçou a adaptação do ensino presencial para a modalidade de ensino emergencial com o uso de tecnologias digitais adaptadas da educação a distância, aliás muito desta modalidade serviu de fundamento, mas por falta de uma cultura e por questões paradigmáticas pode não ter sido bem avaliada.

Foram notórias reclamações especificamente a respeito do sinal de internet, principalmente no interior do estado ocasionando atraso de atividades, perda de produtividade e estresse. Entretanto, nos resultados encontrados também existiram manifestações positivas a respeito do trabalho remoto, percebido como uma melhoria da saúde devido ao ambiente de trabalho ter sido dentro da própria casa e da dispensa do transporte até o local de trabalho.

A principal limitação encontrada foi, de fato, a pandemia da Covid-19, pois no momento da aplicação desta pesquisa o avanço da doença era incerto e as consequências ainda desconhecidas pela ciência, o que causava um pouco de pânico e temor nas pessoas. Dessa forma, sugere-se a aplicação desta pesquisa novamente em outro momento quando as atividades presenciais não estiverem mais ameaçadas pelo vírus Sars-CoV-2.

Ainda assim, mesmo neste cenário, foi possível obter uma considerável amostra e, conseqüentemente, ter um panorama sobre a percepção dos servidores em relação aos ambientes organizacionais na UFAM, para, a partir deste dados, propor ações de melhoria do clima organizacional, visando a valorização dos servidores.

Referências

ANDRADE, L. L. S. **Desenvolvimento de um instrumento de medida de Qualidade de Vida no Teletrabalho**. Dissertação (Mestrado profissional em Gestão Pública) - Universidade de Brasília. Brasília, 2020.

ACUÑA-HORMAZABAL Á, MENDOZA-LLANOS R, PONS-PEREGORT O. Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile. **Estudios Gerenciales**. 2021;37(158):104-112. DOI: 10.18046/j.estger.2021.158.4364

BISPO, C. A. F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/abstract/?lang=pt>>

CAMMAROSANO, M. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: SESES, 2014.

CHARTIER, J. F.; MEUNIER, J. G. Text mining methods for social representation analysis. *Papers on social representations*, 20(2), 37.1-37.47, 2011.

DIAS, S. R. **Clima e cultura organizacional**. Natal: Edunp, 2011. Ebook – Livro eletrônico disponível on-line ISBN 978-85-61140-64-9.

DUTRA, J.; RODRIGUES, J.; NEVES JR. A.; SANTARÉM, E.; GROSCHE, A.; SABOIA, R.; LOPES NETTO, D. Gestão Universitária na Pandemia da Covid-19: ensino remoto, capacitação tecnológica e mudanças culturais. **Práticas em Gestão Pública Universitária**. V 6, nº 1, 2022.

FOREHAND, G. A.; GILMER, H. B. Environmental variation in studies of organizational behavior. **Psychological Bulletin**, v. 62, n.6, p. 361-382, 1964.

FRAÇA, J.C.A.; MATTOS, C.A.C. Clima organizacional e a administração pública municipal: uma investigação na cidade de Belém do Pará, Brasil. **Revista de Gestão em Análise**, v. 6, n. ½, p. 114-130, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/1221>>

GAN, F. **El clima em las organizaciones**. In J. Tejeda, V. Giménez, F. Gan, G. Viladot, M. Fandos & J. Jiménez, et al. (Eds), Formación de formadores (pp.183-229). Madrid: Thomson Editores, 2007.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis gerenciais**. São Paulo: Atlas, 2006.

GONZALES, I.B; MELO, N.A.P; LIMON, M.L.S. El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de um modelo teórico. **Estudios Gerenciales**, v. 31, n. 134, p. 8-19, 2015. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314001624>>

- GOULART, J. O. **Teletrabalho: alternativa de trabalho flexível**. Brasília: SENAC, 2009.
- GRANGEIRO, R. R. et al. Um estudo sobre a percepção do clima organizacional entre os servidores da UFCA. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 20, p. 458-474, 2019. Disponível em: < <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/5761> >
- KUBO, E. K. M et al. Frankenstein e o clima organizacional: estudo bibliográfico sobre um constructo indefinido. **Revista internacional de investigación en ciencias sociales**, v. 11. n. 1, jul 2015. pág. 35-54.
- LAHLOU, S. Text mining methods: an answer to Chartier and Meunier. *Papers on Social Representations*, 20(38), 1-7, 2012.
- LIRA, D. T.; AMARAL, M. G.; MAIA, J. S. **A análise do clima organizacional de uma unidade acadêmica em uma universidade pública**. Revista de Administração de Roraima-UFRR, Boa Vista, Vol. 8, n. 2, p.302-325, jul-sez. 2008. Disponível em: <http://revista.ufrb.br/index.php/adminrr/>
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.
- MENEZES, I.G.; GOMES, A.C.P. Clima organizacional: uma revisão histórica do constructo. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010. Disponível em: < <http://periodicos.pucminas.br/index.php/psicologiaemrevista/%20article/view/P.1678-9563.2010v16n1p158> >
- MOREIRA, E. G. **Clima organizacional**. Curitiba: IESDE Brasil S. A, 2008.
- PATTERSON, M. G.; WEST, M. A.; SHACKLETON, V. J.; DAWSON, J. F.; LAWTHOM, R.; MAITLIS, S.; ROBINSON, D. L.; WALLACE, A. M. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. **Journal of Organizational Behavior**, Evanston (IL), v. 26, 2005, p. 379-408.
- RIZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.
- RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade**. Florianópolis. 1995. 217 f. Dissertação - (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 1995.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2014.
- RODRIGUES, J. L. K. et al. **A importância da pesquisa do clima organizacional para o funcionamento de uma instituição federal de ensino superior**. ENIAC Pesquisa, Guarulhos-SP, v. 5, n. 1, jan-jun. 2016. Disponível em:

SANTOS, L. F. et al. **A relevância do clima organizacional nas organizações.** Research, society and development, v. 10, n. 4, 2021.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico.** São Paulo: Saint Paul Editora, 2 ed., 2021.

SILVA, T. M.; VIANA, C. M. C.; FEITOSA, L. da C. **O impacto da gestão do clima organizacional no comportamento das pessoas do setor público.** Id on line Revista multidisciplinar de psicologia. v.12, n. 42, p. 213-224, 2018.

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

TAGIURI, R. The concept of organizational climate. In: R. Tagiuri & G. Litwin. **Organizational climate: exploration of a concept.** Boston: Graduate School of Business, Harvard University, 1968.

TAMAYO, A. **Cultura e saúde nas organizações.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

TUAN, Yi-Fu. **Espaço e lugar: a perspectiva da experiência.** Tradução Livia de Oliveira. Londrina: Eual, 2015

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 8ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007

VÍCTORA, C. G., KNAUTH, D. R., & HASSEN, M. (2000). **Metodologias qualitativa e quantitativa.** In **Pesquisa Qualitativa em Saúde: uma introdução ao tema** (33-44). Porto Alegre: Tomo.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos/** Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi. – 3. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2015

WANG, B., LIU, Y., QIAN, J., & PARKER, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. **Applied Psychology**, 70(1), 16-59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>