



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO EXECUTIVO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BERNARDO MATIAS DE CARVALHO

CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO ANALÍTICO REALIZADO NA
DIRETORIA DE EAD DO IFCE

FORTALEZA

2016

BERNARDO MATIAS DE CARVALHO

CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO ANALÍTICO REALIZADO NA DIRETORIA DE
EAD DO IFCE

Monografia apresentada ao Curso de
Administração do Departamento de
Administração da Universidade Federal do Ceará,
como requisito parcial para obtenção do Título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo

FORTALEZA

2016

BERNARDO MATIAS DE CARVALHO

CLIMA ORGANIZACIONAL: ESTUDO ANALÍTICO REALIZADO NA DIRETORIA DE
EAD DO IFCE

Monografia apresentada ao Curso de
Administração do Departamento de
Administração da Universidade Federal do Ceará,
como requisito parcial para obtenção do Título de
Bacharel em Administração.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Carlos Manta Pinto de Araújo
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a. Elidihara Trigueiro Guimarães
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, irmãos e filha por
estarem sempre ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conceder saúde e força para lutar e alcançar meus objetivos.

Aos meus pais, pelo o amor incondicional e por sempre terem buscado me educar da melhor maneira.

Aos meus irmãos, por todo interesse, dedicação e acompanhamento durante todas as etapas de minha vida.

Aos meus amigos, que me apoiaram na realização desse trabalho e que não me deixaram abater nos momentos difíceis.

Ao Professor Carlos Manta por sua orientação nesse trabalho, pela sua atenção dedicada e a cordialidade.

Aos Professores Elidihara Trigueiro e Laudemiro Rabelo pela gentileza de aceitarem prontamente em participar da banca examinadora desta monografia.

Aos colegas de trabalho da Diretoria de Educação a Distância do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará.

“É a mente que enriquece o corpo.”

(William Shakespeare)

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar o Clima Organizacional na Diretoria de Educação a Distância do Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Ceará. O estudo se mostra relevante devido ao fato de nunca ter sido realizado um estudo sobre o Clima Organizacional naquela Diretoria, mapeando as percepções dos colaboradores em relação aos vários fatores que compõem o Clima Organizacional, identificando os aspectos que causaram maior descontentamento e os que obtiveram aprovação pelos funcionários. Desta forma, os gestores poderão arquitetar planos de ação que satisfaçam as necessidades dos funcionários, convergindo com as possibilidades e os interesses da organização. O estudo é de caráter quantitativo e foi adotado como instrumento de coleta de dados a Escala de Clima Organizacional (ECO). Foram entrevistados 36 funcionários da DEaD que atuavam nos programas Universidade Aberta do Brasil e na rede e-Tec Brasil. Os resultados mostraram que existe um bom Clima Organizacional na Diretoria estudada, onde o fator coesão entre colegas obteve maior média e, conseqüentemente, maior aprovação dos funcionários. Os fatores apoio da chefia e da organização e controle/pressão também receberam avaliação positiva. Já os fatores recompensa e conforto físico obtiveram média correspondente à classificação intermediária. Portanto, este estudo pode contribuir para a evolução da gestão da diretoria em questão, pois além de fornecer o diagnóstico do Clima existente no momento, serve de base para futuras comparações de pesquisas afins.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Escala de Clima Organizacional. Educação a Distância.

ABSTRACT

This research aims to analyze the organizational climate at the Directorate of Distance Education of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Ceará. The study shows relevant due to the fact it has never been a study on the organizational climate that Board, mapping the perceptions of employees in relation to the various factors that comprise the organizational climate by identifying the aspects that caused greater discontent and those who have passed by staff. In this way, managers can devise action plans that meet the needs of employees, converging the possibilities and interests of the organization. The study is of quantitative character and has been adopted as a data collection instrument of the Organizational Climate Scale (ECO). They interviewed 36 employees of Directorate of Distance Education who worked in the Brazil Open University and network e-Tec Brazil programs. The results showed that there is a good organizational climate in the study board, where the cohesion factor among colleagues obtained more and hence higher approval of employees. The factors supporting the leadership and organization and control / pressure also received positive evaluation. As for the reward and physical comfort factors obtained corresponding mean the intermediate classification. Therefore, this study can contribute to the evolution of the board of management in question, as well as providing the diagnosis of existing climate at the time, it is the basis for future comparisons of related research.

Key words: Organizational Climate. Organizational Climate Scale. Distance Education.

LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS

Quadro 1 - Organização da Escala de Clima Organizacional - ECO.....	38
Gráfico 1 - Distribuição dos respondentes por gênero.....	41
Gráfico 2 - Distribuição dos respondentes por idade.....	42
Gráfico 3 - Distribuição dos respondentes quanto ao tempo de trabalho.....	42
Gráfico 4 - Distribuição dos respondentes quanto ao nível de escolaridade.....	43
Gráfico 5 - Distribuição dos respondentes quanto ao grupo de trabalho.....	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Teste de consistência dos fatores.....	44
Tabela 2 - Distribuição do fator apoio da chefia e da organização.....	45
Tabela 3 - Distribuição do fator recompensa.....	45
Tabela 4 - Distribuição do fator conforto físico.....	46
Tabela 5 - Distribuição do fator controle/pressão.....	46
Tabela 6 - Distribuição do fator coesão entre os colegas.....	46
Tabela 7 - Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov.....	47
Tabela 8 - Teste t.....	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CO	Clima Organizacional
DEaD	Diretoria de Educação a Distância
EaD	Educação a Distância
ECO	Escala de Clima Organizacional
IFCE	Instituto Federal do Ceará
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
UAB	Universidade Aberta do Brasil
ST	Satisfação no Trabalho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Apresentação do Tema.....	12
1.2 Objetivos.....	14
1.3 Justificativa.....	15
1.4 Composição da Monografia.....	15
2 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	17
2.1 Clima e Satisfação no Trabalho.....	21
2.2 Percepção dos funcionários no Clima Organizacional.....	23
2.3 Clima e Cultura.....	23
2.4 Pesquisa de Clima Organizacional.....	25
2.5 Fatores que influenciam o Clima Organizacional.....	27
2.6 Etapas de uma pesquisa de Clima Organizacional.....	28
3 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA.....	30
3.1 Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Ceará.....	33
4 METODOLOGIA.....	37
4.1 Tipologia da Pesquisa.....	37
4.2 Instrumento de Pesquisa e Coleta de Dados.....	37
4.3 Tratamento e Análise dos Dados.....	39
5 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS.....	41
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS.....	51
APÊNDICES.....	57
ANEXOS.....	58

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo introdutório é composto por quatro tópicos. O primeiro apresenta o tema do trabalho, no segundo estão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos, no terceiro é realizada a justificativa do trabalho e no quarto é apresentado de forma detalhada a estrutura da monografia.

1.1 Apresentação do Tema

No decorrer evolutivo da administração os métodos e processos produtivos foram gradativamente deixando de ser o foco principal das organizações, dando lugar ao estudo do fator humano, que atualmente é o grande diferencial das organizações. Nesta nova visão, as pessoas deixaram de ser um objeto servil, para tornar-se um sujeito proativo, provocador de decisões, possuidor de visão própria e, sobretudo de inteligência (VIEIRA; VIEIRA, 2013). Dentro desse novo enfoque surgiram vários estudos a fim de entender e aperfeiçoar as relações interpessoais e as relações entre empresa e colaboradores. Destacam-se os estudos de Clima Organizacional (CO) (MARTINS, 2011; LUZ, 2003; RIZZATTI, 2002; BISPO, 2006) por englobar todas essas relações fundamentais a uma boa gestão organizacional.

Embora o Clima Organizacional seja uma temática recente na literatura, muitos autores têm estudado bastante sobre o assunto, contendo uma ampla bibliografia a respeito do construto, no entanto existem discussões sobre as definições do termo Clima Organizacional e sua importância para as organizações e seus colaboradores. Entre os principais conceitos relacionados com o clima, destacam-se cultura organizacional e a satisfação no trabalho (ST).

O presente estudo adota o conceito em que Clima Organizacional é definido como um conjunto de características que descrevem a organização e a distingue das demais em um determinado momento (PUENTES-PALÁCIOS, 2002). Martins (2008) complementa ao afirmar que o Clima é constituído por elementos cognitivos e refere-se às percepções ligadas aos diversos fatores que compõem o CO.

Desta forma, pode-se diferenciar Clima Organizacional e Cultura, onde o último construto refere-se à compreensão e compartilhamento das normas e valores que originam as políticas e as atividades da organização e para os modos dos quais eles são comunicados e transmitidos (MARTINS, 2000; SCHNEIDER, 1985). Podemos afirmar que cultura é formada por padrões de referências criados por um grupo e que influenciam o modo de perceber, pensar, sentir e agir dos membros do mesmo (MARTINS, 2000). Tamayo (1999)

diferencia CO de satisfação no trabalho, ao definir que ST é uma resposta de cunho emocional dos fatores do clima e possui caráter avaliativo das condições de trabalho, enquanto o CO apresenta essência descritiva.

O estudo do Clima Organizacional é importante para entender como o comportamento e as atitudes dos colaboradores são influenciados pelos fatores internos do trabalho, interferindo na qualidade de vida e no desempenho da organização dos mesmos (MARTINS, 2011).

Rizzatti (2002) acrescenta que o estudo do clima organizacional é um instrumento capaz de identificar deficiências na estrutura e anomalias no ambiente de trabalho. Portanto, as organizações precisam estar atentas para o diagnóstico apresentado pelo clima, pois as mesmas necessitam de mecanismos que relevem os problemas existentes, a fim de que sejam propostas as soluções.

Coda (1997) designa a Pesquisa de Clima Organizacional como um meio de comunicação entre a direção e o corpo de colaboradores da organização, representa um modo constante de obter e de fornecer *feedback*, mantendo o foco voltado para as necessidades dos empregados. Orienta e democratiza a participação dos funcionários no processo de gestão, uma vez que as decisões passam a incluir também as tendências e os pontos de vista dos empregados que foram manifestados através da pesquisa.

Um ponto que merece atenção quanto às pesquisas de CO é a subjetividade das percepções dos colaboradores, visto que essas são mutáveis e refletem os anseios individuais dos funcionários no momento da pesquisa, o que pode gerar distorções no resultado. Conseqüentemente, os planos de ações realizados pelos gestores a partir desses resultados podem não representar de forma fidedigna as pretensões reais do quadro de funcionários.

Dentre os diversos modelos de pesquisas de Clima Organizacional existentes na literatura, para esse trabalho foi adotado a Escala de Clima Organizacional (ECO) já validada por Martins *et al* (2004). A ECO é uma escala composta por cinco fatores, ou seja, multifatorial, sendo esses Apoio da chefia e organização, Recompensa, Conforto físico, Controle/pressão e Coesão entre colegas. Seus resultados devem apurados por fator e a amplitude da escala de resposta varia de 1 a 5, onde: 1 - discordo totalmente e 5 – concordo totalmente.

No cenário atual, independente do ramo de atuação, para que a empresa possua um bom desempenho, se faz necessário que seus colaboradores participem ativamente das decisões através do modelo de gestão participativa. A pesquisa do CO é um dos meios de obter essa participação, gerando motivação e participação por parte dos colaboradores.

Nesse contexto, o estudo em questão foi realizado na Diretoria de Educação a Distância (DEaD) do Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Ceará (IFCE), responsável por gerir os programas de Educação a Distância Universidade Aberta do Brasil (UAB) e a rede e-Tec Brasil.

A Educação a distância é conceituada como o processo de ensino-aprendizagem, mediado por tecnologias, onde professores e alunos estão separados física e/ou temporalmente. É ensino/aprendizagem os professores e alunos não estão normalmente juntos, mas podem estar conectados, interligados por tecnologias, principalmente as telemáticas, como a Internet. Outros métodos também podem ser utilizados como o correio, o rádio, a televisão, o vídeo, o CD-ROM, o telefone, o fax e tecnologias semelhantes (MORAN, 1994).

Essa modalidade de educação no âmbito do IFCE disponibiliza de forma gratuita cursos de graduação e cursos técnicos em diversas cidades do Estado do Ceará, levando educação de qualidade e de forma indiscriminada a regiões de difícil acesso, possibilitando melhores perspectivas profissionais aos alunos inseridos no programa.

1.2 Objetivos

Objetivo Geral:

- Analisar o Clima Organizacional na diretoria de Educação a Distância do Instituto Federal do Ceará.

Objetivos específicos:

- Identificar os fatores que impactam positivamente o Clima Organizacional na DEaD do IFCE;
- Identificar os fatores que impactam negativamente o Clima Organizacional na DEaD do IFCE;

- Estabelecer a relação entre o resultado do Clima Organizacional nos grupos de trabalho da rede e-TEC Brasil e a Universidade Aberta do Brasil (UAB) geridos pela DEaD do IFCE.

1.3 Justificativa

A importância deste trabalho se justifica devido ao fato de nunca ter sido realizado um estudo sobre o Clima Organizacional na Diretoria de Educação a Distância do Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Ceará, fato que possibilita um melhor diagnóstico das percepções dos colaboradores quanto aos múltiplos fatores que compõem o Clima Organizacional, identificando os aspectos que causaram maior insatisfação e os que obtiveram aprovação pelos funcionários.

Através do resultado desta pesquisa, o gestor da DEaD poderá realizar um plano de ação voltado ao suprimento dos fatores que obtiveram uma avaliação negativa e a manutenção e/ou aperfeiçoamento dos classificados positivamente, a fim de aprimorar o Clima Organizacional dentro da diretoria estudada. Fato que ocasionará benefícios para instituição e seus funcionários, como: maior satisfação e motivação no trabalho, queda de absenteísmo, diminuição de rotatividade e aumento do comprometimento dos funcionários.

1.4 Composição da Monografia

O presente estudo contém seis capítulos, incluindo o introdutório, nos quais são abordados cada etapa da monografia de forma detalhada, descrevendo cada tema e conceito relatado.

No segundo capítulo são descritos tópicos acerca do Clima Organizacional, como conceitos propostos, sua importância dentro de uma organização, além da percepção do Clima por parte dos funcionários e diferenciação entre Clima e outros construtos como Cultura Organizacional e Satisfação no trabalho, os quais ainda são bastante confundidos e discutidos na literatura. Ainda no segundo capítulo são detalhados os fatores que influenciam no Clima Organizacional.

No terceiro capítulo, detalha-se minuciosamente a modalidade de Educação a Distância, incluindo seus primórdios, evolução, vantagens e dificuldades no panorama atual da educação brasileira. Na sequência do terceiro capítulo, informações sobre o Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia do Ceará são expostas, incluindo noções sobre os projetos e programas existentes no Instituto, como a Universidade Aberta do Brasil, Rede e-Tec Brasil e Pró-funcionário, geridos pela DEaD, local onde foi realizado a presente pesquisa.

No quarto capítulo, descreve-se a metodologia do estudo, escolhida no intuito de responder ao objetivo geral e objetivos aos específicos do trabalho. Nessa etapa da monografia se encontram explicações sobre o tipo da pesquisa, amostra utilizada, recurso usado para coleta de dados e a técnica e tratamento dos dados de escolha.

No quinto capítulo da monografia se encontram os resultados da pesquisa, onde são mostradas características e informações da amostra, juntamente com o resultado acerca dos fatores que compõem o CO e a análise dos dados, demonstrando os testes de escolha e sua confiabilidade.

Por fim, no sexto capítulo são apresentadas as considerações finais. Nessa etapa é feita a exposição da conclusão obtida ao final do estudo, suas limitações e recomendações para futuros trabalhos na área, a fim de engrandecer a literatura sobre o assunto.

2 CLIMA ORGANIZACIONAL

O conceito de administração tal qual como conhecemos hoje, começou a surgir no século XVIII, quando na Inglaterra aconteceu a Revolução Industrial, devido ao crescimento acelerado e desorganizado das empresas e das necessidades de maior eficiência e produtividade para torná-las mais competitiva.

Com esse acontecimento, surgiram importantes escolas administrativas. No século XX tem início a Teoria da Administração Científica, liderada por Taylor defendia a prática da divisão do trabalho. O tempo e os movimentos das tarefas eram estudados de forma a assegurar a máxima produção com o mínimo de custo. Por volta de 1916, surge a Teoria Clássica comandada por Fayol que, por sua vez, enfatizava a estrutura formal da empresa e aplicação de princípios administrativos por parte da cúpula.

Em 1927 surge a Escola das Relações Humanas, fruto da Experiência de Hawthorne, na qual se percebeu que a satisfação no trabalho depende da qualidade das relações sociais dentro da organização e que o conteúdo do trabalho também é fundamental para a satisfação, quando mais desafiador maior será o empenho em realizá-lo. Desde então, as pessoas passaram gradativamente a ser mais valorizadas, chegando hoje a ser o grande diferencial das organizações.

Vieira e Vieira (2013, p.01) complementam ao afirmar que

Atualmente, para que as organizações consigam conquistar bons resultados, é preciso oferecer algo mais do que uma remuneração atraente para deixar os colaboradores comprometidos. É essencial investir em atividades que visem à melhoria da qualidade de vida dos funcionários e atitudes que busquem o aperfeiçoamento do ambiente de trabalho. Daí a importância da avaliação de clima organizacional.

Os estudos sobre o fator humano e suas relações nas organizações continuam sendo desenvolvidos e analisados a fim de encontrar um aprimoramento do mesmo e conseqüentemente o desenvolvimento dos resultados da organização. Neste presente trabalho, será realizado um estudo sobre CO.

Segundo Rizzatti (2002), os primeiros estudos sobre clima organizacional surgiram no início da década de 1960 por meio de estudos realizados por Forehand e Gilmer sobre o comportamento organizacional, desenvolvidos dentro da corrente do comportamentalismo. Os conceitos iniciais surgiram da análise dos comportamentos individuais realizados na

Psicologia. Já para Xavier (1984 *apud* CAMPOS, 2002) os estudos sobre clima tiveram início nas décadas de 1920 e 1930, porém receberam outras denominações.

De acordo com Oliveira (1995 *apud* MELLO, 2004) o termo clima é bastante recente na literatura técnica, o autor afirma que entre as décadas de 1930 e 1970 outras expressões eram utilizadas para tratar do assunto, como: atmosfera, ambiente e meio-ambiente. Para ele a concepção de clima já se encontrava presente na escola das relações humanas.

Bowditch e Buono (2002, p.189) definem Clima Organizacional como “[...] uma percepção resumida da atmosfera e do ambiente da organização, e tem implicações na satisfação com o trabalho e a organização, no desempenho, nos padrões de interação em grupos, e nos padrões de comportamentos de afastamento”. Litwin, Stringer (1968 *apud* SANTOS, 1999, p.29) concordam ao afirmar que clima organizacional é conceituado como “um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas”.

Payne e Masfield (1977) entendem que clima organizacional é como um elo conceitual entre o nível individual e o nível organizacional, de modo a expressar a coexistência das expectativas, dos valores e interesses individuais com as necessidades, os valores e regulamentos formais. Neste sentido, Coda (1997) complementa ao dizer que o clima organizacional reflete a tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que delas fazem parte, estão efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional.

Para Santos *et al* (2010, pág 03),

O Clima Organizacional está ligado diretamente à maneira como o funcionário percebe a organização com sua cultura, suas normas, seus usos e costumes, como ele interpreta tudo isso e como ele reage, positiva ou negativamente, a essa interpretação. É também uma forma de mapear o ambiente interno da empresa para assim evidenciar os principais focos de problemas e melhorar o ambiente de trabalho.

Puente-Palacios (2002) defende que o conceito de clima organizacional é um fenômeno de natureza complexa, pois é resultante da interação das variáveis que o compõe. Na revisão de literatura podemos perceber diferentes abordagens para o conceito. Verbeke, Moran e Volkein colaboradores (1998) e Puente-Palacios (2002) detalham quatro tipos de abordagens: Estrutural, Perceptual, Interativa e Cultural, que foram identificadas por Moran e Volkwein (1992).

Abordagem Estrutural

A premissa principal desta abordagem é a concepção de clima organizacional como resultante da participação de um conjunto de características objetivas da organização que exercem influência sobre as atitudes, os valores e as percepções das pessoas que a compõem (SCHNEIDER & REICHERS, 1983). “O clima organizacional surge, então, a partir da percepção de aspectos organizacionais como tamanho, divisão hierárquica, centralidade, tipo de tecnologia e regras de controle do comportamento.” (PUENTE-PALACIOS, 2002).

James & Jones (1974) definem que segundo a abordagem estrutural, o clima organizacional constitui um atributo ou uma característica da organização, pois existe independente da percepção dos membros das empresas, aos quais recebem um papel passivo, dada a sua participação secundária no processo. Porém os autores criticam essa abordagem no tocante a forma de como organizações semelhantes, com estruturas iguais, apresentam diferentes climas organizacionais. Questionam também a falta de consistência, nas pesquisas empíricas, da relação entre estrutura organizacional e clima. E por fim, comentam que se o clima é o resultado de percepções comuns de aspectos estruturais e objetivos, então deve-se atribuir alta acurácia à capacidade de percepção do homem, coisa que as pesquisas empíricas não sustentam.

Abordagem Perceptual

Nesta abordagem os indivíduos assumem o papel de protagonistas no processo de construção do clima, pois são as suas percepções, acuradas ou não, que constituem os elementos de base a partir dos quais o clima organizacional se estrutura (PUENTES-PALACIOS, 2002).

James & Jones (1974) defendem que, segundo essa perspectiva, os indivíduos percebem e interpretam os eventos que acontecem no âmbito organizacional de forma psicologicamente significativa para eles e não somente com base na existência, ou não, de aspectos concretos.

Abordagem Interativa

Para esta abordagem o cerne do clima não é apenas o indivíduo e os seus processos internos, mas também os processos de interação, tanto entre os indivíduos que compõem a organização como entre questões objetivas e subjetivas dos membros e do cenário organizacional em que se encontram inseridos (JAMES & JONES, 1974). Para Puentes-Palacios (2002), “o significado é atribuído a partir do valor ou da importância que determinados aspectos organizacionais têm para o grupo de indivíduos que compõem a organização”.

Abordagem Cultural

“A abordagem cultural propõe o acréscimo das variáveis culturais a abordagem interativa, focalizando na forma como os indivíduos encaram, interpretam e constroem a realidade, processo esse todo permeado pela cultura organizacional” (PUENTES-PALACIOS, 2002, p. 97). Para Tamayo (1998) a cultura é composta por um conjunto de elementos, como normas, valores, crenças e regras, que pode ser entendido como padrão de comparação, à luz do qual são julgados os comportamentos e desempenhos atuais.

Observando a literatura podemos perceber que muitos autores relacionam diretamente clima organizacional com motivação no trabalho. De forma que se a organização apresenta um bom clima organizacional o seu quadro de funcionários, segundo esses autores, também se mostrará motivado, caso contrário, quando o clima não está sendo considerado bom, os funcionários apresentam-se desmotivados.

Maximiano (2000, p.107), afirma que “O clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação no trabalho”.

Para Oliveira (1996), o conceito de Clima Organizacional iniciou uma nova perspectiva à administração ao buscar argumentos para o desempenho do trabalho humano, por meio de relações entre esse fator e outros relevantes do cotidiano, como por exemplos liderança, ética, motivação, desempenho, rotatividade.

Essa ideia é reforçada por Luz (2003) que observa que entre os diferentes conceitos de clima, encontram-se pelo menos três palavras-chaves:

- Satisfação (dos funcionários): esta é a palavra mais presente, direta ou indiretamente, os conceitos relacionam clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização.
- Percepção (dos funcionários): também presente nos conceitos de clima, refere-se à percepção dos funcionários em relação aos diferentes aspectos da organização que possam influenciá-los, positiva ou negativamente. Se os funcionários percebem a empresa positivamente, o clima tende a ser bom. Se a percepção da empresa for negativa, a tendência é que o clima seja ruim.
- Cultura (organizacional): alguns autores sempre que tratam de clima mencionam cultura, tratando-os como fenômenos parecidos, considerando que são faces da mesma moeda, questões complementares isso devido à influência que a cultura exerce sobre o clima.

Um bom clima organizacional se reflete diretamente nos resultados da organização, nessas circunstâncias, os funcionários tendem a trabalhar mais satisfeitos e motivados. Mas, para que a empresa possua um clima bom ela deve procurar relacionar os interesses dos colaboradores aos da instituição a fim de criar uma sintonia entre as metas. As pessoas devem ser valorizadas e ouvidas na hora que os gestores precisarem tomar decisões importantes, pois desta forma os funcionários irão se sentir importantes para organização e terão reconhecimento pelo trabalho realizado (MARTINS, 2011).

2. 1 Clima e Satisfação no Trabalho

Confirmando a observação de Luz (2003), veremos alguns exemplos de definições de clima organizacional em que o construto está relacionado à satisfação no trabalho e em seguida faremos a diferenciação entre os conceitos.

Bergamini e Coda (1997, p. 98) afirmam que “Clima Organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho”.

Para Coda (1993 *apud* LUZ, 2003),

O clima é indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

Paula et al. (2011) afirma que, a partir da análise dos diversos modelos de clima organizacional, percebe-se que o clima e a satisfação no trabalho mantêm uma estreita relação, uma vez que os dois construtos são geralmente citados como complementares um do outro. Contudo, é importante frisar que os dois fenômenos possuem suas particularidades apesar de estarem intimamente relacionados.

Segundo Oliveira, Carvalho e Rosa (2012), o relacionamento entre os colaboradores no trabalho deve ser saudável, a fim de que a organização também esteja com saúde; este assunto está estreitamente ligado com a satisfação do trabalhador e seus resultados na corporação.

Tamayo (1998) distingue os dois construtos ao dizer que satisfação é uma resposta de cunho afetivo e possui um caráter avaliativo das condições de trabalho. Já o clima organizacional é de natureza descritiva. Portanto, clima organizacional é uma variável de natureza cognitiva, enquanto que a satisfação no trabalho é uma atitude e, como tal, composta por elementos afetivos e cognitivos.

Segundo Spector (2002), apesar de as pessoas estarem satisfeitas com seu trabalho, de forma geral, isso não significa que elas estejam felizes com todos os seus aspectos. As pessoas têm sentimentos diferentes com relação a diversos aspectos de seu trabalho, como seus companheiros, seu salário, a natureza do trabalho, seu supervisor. A satisfação no trabalho se refere aos sentimentos das pessoas com relação a esses diferentes aspectos.

Alguns autores chegam a conceituar clima organizacional como uma simples variante da satisfação no trabalho. Porém, Koys e Decotiis (1991) fazem uma distinção ao dizerem que o clima se caracteriza por uma descrição das experiências organizacionais vividas pelo trabalhador, enquanto que a satisfação no trabalho avalia essas experiências.

Para Brown & Huning (2010) a satisfação no trabalho pode ser definida como:

(...) como o prazer que os funcionários experimentam na realização de seu trabalho. É considerado um resultado importante, devido às suas ligações com o estresse relacionado ao trabalho, rotatividade, absenteísmo e resultados semelhantes.

Robbins (2005) acrescentou que “o interesse dos executivos quando a satisfação no trabalho costuma se centrar nos seus efeitos sobre o desempenho dos funcionários”.

Segundo Siqueira (2008), a satisfação representa as experiências prazerosas que o ser humano vivencia dentro das organizações, que podem estar relacionadas com o salário, com

os demais colaboradores, com os superiores, com o trabalho que se realiza, com as recompensas e o quanto isso é gratificante.

Contudo, a diferença entre clima organizacional e satisfação no trabalho está na forma de como o colaborador avalia os fatores organizacionais. Se ele emprega sentimentos a avaliação então se trata de satisfação, caso seja mais objetivo, sem levar em considerações seus fatores afetivos estará avaliando o Clima.

2. 2 Percepção dos Funcionários no Clima Organizacional

Ao analisar algumas definições de CO, Silva (2003) observou a presença de dois elementos comuns a quase todas elas. O primeiro é a percepção como forma de detecção do clima, vista como constructo individual, portanto, permeada de subjetividade inerente ao processo de percepção. O segundo é a referência da influência que o CO exerce sobre a satisfação, motivação e comportamento das pessoas.

De acordo com Silva (2003), a percepção do clima depende da sensibilidade dos membros da organização, podendo uma característica parecer positiva, satisfatória ou desejável para um membro da empresa e se apresentar como, negativa insatisfatória ou indesejável para outros. Para Hall (1984 *apud* SILVA, 2003), o processo perceptivo está sujeito a muitos fatores, que podem levar às diferenças significativas no modo como duas pessoas quaisquer percebem as coisas. Segundo Amboni (1986), as necessidades, os valores, a cultura e os interesses pessoais dos indivíduos influenciam o processo perceptivo.

O Clima Organizacional pode ser entendido como as impressões gerais ou as percepções dos funcionários sobre a organização e seu ambiente de trabalho. As percepções e aspirações são um bom diagnóstico da organização. Sobretudo pelo seu valor heurístico na definição de novas políticas e pelo seu valor pragmático na adoção de novas estratégias administrativas (SOUZA, 1978).

2. 3 Clima e Cultura

Observando algumas definições de clima podemos reiterar as observações realizadas por Luz (2003), onde se percebeu que muitos autores tratam clima e cultura como fatores complementares ou até mesmo similares.

Ainda segundo Luz (2003), clima é um fenômeno temporal, ou seja, refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização em dado momento, já a cultura decorre

de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo, manifestando-se pelos rituais de uma empresa, seus códigos, símbolos que caracterizam o seu dia a dia, sendo que essa identidade vai impactando positiva ou negativamente o estado de ânimo das pessoas que nela trabalham.

De acordo com Santos *et al* (2010), o clima pode mudar com o tempo por aceitar mais facilmente intervenções, já a cultura está relacionada com mudanças de longo prazo, portanto mais profundas e mais difíceis de intervir.

Conforme Wagner III & Hollenbeck (2003, p. 367), “[...] cultura de uma organização, portanto, é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho”. Ainda segundo Wagner III & Hollenbeck (2003), a cultura organizacional possui funções como a criação de uma identidade organizacional, facilita o compromisso coletivo, promove a estabilidade organizacional e molda o comportamento ao ajudar os membros, dando sentido a seus ambientes. Assim sendo, essas funções coordenam o trabalho e fazem com que o comportamento seja reforçado dentro das organizações.

Souza (1978) e Luz (2003) consideram que existe uma relação de causalidade entre Cultura e o Clima Organizacional, sendo que Cultura é causa e Clima é a consequência. Freitas (1991, p. 9) concorda ao afirmar que a Cultura, entre outros aspectos, influencia fortemente o clima na organização. Para a autora, a cultura organizacional é um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo.

Puentes-Palacios (2002, p.98) diferencia os construtos:

A semelhança entre esses dois conceitos pode ser justificada pela compreensão de que são eles dois elementos de um mesmo cenário, a organização, mas não são o mesmo fenômeno. A cultura da organização é um conjunto de normas, crenças, valores e mitos, mais ou menos estável, que define os padrões de comportamento esperado dos membros que a ela pertencem e são utilizados como modelos de comparação e julgamento. A importância da cultura organizacional está dada pelo fato de nortear o comportamento e o desempenho dos seus membros. O clima organizacional refere-se, por sua vez, às representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir da organização, construídas com base na cultura e de estabilidade menor.

Contudo, para o presente estudo, serão considerados os conceitos em que Clima Organizacional possui natureza temporal, podendo sofrer mudanças em um pequeno período de tempo devido à subjetividade das aspirações individuais internas e externas, já a Cultura Organizacional, embora também seja um fenômeno temporal, tem uma maior resistência

quanto ao tempo, pois é uma consequência das interações coletivas que moldam o comportamento individual, fato que exige um maior esforço quanto a mudanças dentro do cenário que a envolve e caracteriza a organização.

2. 4 Pesquisa de Clima Organizacional

Para Aires (2003), o clima organizacional é medido a nível macro, ou seja, na organização como um todo e a satisfação é medida a nível micro, isto é, diz respeito ao comportamento do indivíduo na organização. Segundo o mesmo autor, considerando-se, então, as características das dimensões macro e micro, é possível examinar se o clima organizacional verdadeiramente está relacionado à satisfação no trabalho. Logo, uma atitude negativa a nível macro poderá impactar a nível micro, comprometendo assim o desempenho das atividades. Naturalmente o inverso também é verdadeiro.

A pesquisa de clima organizacional é um método formal de avaliar o clima de uma empresa, que fornece subsídios capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho (LUZ, 2003). Dessa forma, a avaliação de clima organizacional é um levantamento realizado por meio de um processo amplo em que os funcionários têm a oportunidade de manifestar seus sentimentos de satisfação ou insatisfação em relação às variáveis de interesse da alta administração, que contribuem para formação do clima, sendo que as respostas individuais são combinadas e analisadas, extraindo informações seguras e precisas sobre os aspectos avaliados (CODA, 1997).

Ainda segundo Coda (1997), a pesquisa de Clima Organizacional possibilita a investigação e o delineamento tanto de fatores que estão cumprindo o papel de atender as necessidades do quadro funcional, quanto dos fatores que não estão suprindo as necessidades, chamando a atenção dos dirigentes para falhas ou problemas que necessitam de um Programa de Ação.

Conforme Souza (1982, p. 14), estudos de clima tornam-se particularmente úteis para as organizações, pois fornecem diagnósticos gerais, como também identificam necessidades em áreas carentes de atenção, pois “não basta sentir que o clima está mau, é preciso identificar onde, porque e como agir para melhorá-lo”.

Estudar as condições do ambiente de trabalho é importante para minimizar conflitos entre as necessidades dos indivíduos e as da organização, pois conhecendo as aspirações, desejos e necessidades dos funcionários, podem ser tomadas medidas para que a organização

alcance seus objetivos institucionais, como também para que as expectativas do trabalhador sejam atendidas (LAFOLLETE, 1975 *apud* SILVA, 2003).

“Esta atitude da empresa, de fazer a pesquisa de clima, eleva bastante o índice de motivação dos funcionários. Sentem-se participando, sentem-se ouvidos e respeitados em suas opiniões. A crença na empresa se eleva sensivelmente” (KAHALE, 2003, p.2).

Ainda segundo Kahale (2003, p. 25),

Um clima organizacional bem trabalhado pode trazer alguns benefícios para a organização: retenção de talentos; diminuição do índice de doenças psicossomáticas; treinamentos sintonizados com os objetivos da empresa, gerando resultado; alta produtividade, melhoria na comunicação interna da empresa, aumento no comprometimento dos funcionários com a empresa (sentem-se responsáveis por ela – co-autores); credibilidade; integração – união; adequação do processo de seleção/premiação e outros.

Para Rizzati (2002), um dos aspectos que influencia a melhoria do clima organizacional é a participação dos colaboradores na definição da sua política, dos objetivos e da estratégia administrativa. Quando essa participação é reduzida, constata-se uma queda na qualidade do clima organizacional. Por isso é importante que todos se envolvam na definição das políticas e estratégias de melhoria de clima organizacional na instituição. A participação, quando não adequada, tem provocado momentos de incerteza e instabilidade na condução dos processos organizacionais.

Santos (1999, p. 22) defende uma integração entre empresa e colaborador ao afirmar que:

Uma melhor integração entre o sistema e o indivíduo deverá ocorrer com a criação de climas organizacionais que atendam às necessidades pessoais e às de caráter institucionais. Isto trará efeitos significativos na motivação e satisfação individual que, por si, geram uma melhor realização das tarefas e alcance dos objetivos organizacionais.

As pesquisas de clima organizacional também são muito importantes quando a empresa busca adotar políticas de qualidade, seja de produtos ou serviços.

Para Bispo (2006), a análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas.

A avaliação de clima organizacional pode ser setorial, de responsabilidade dos gestores; e corporativa ou institucional, de responsabilidade da administração de recursos humanos. Ao gestor cabe ouvir individualmente a sua equipe, visando manter seus

subordinados satisfeitos e motivados, pois chefiar é obter resultados através de outras pessoas, desta forma é necessário conhecer o ambiente de trabalho, o grau de confiança, a harmonia e a cooperação dos membros do grupo (LUZ, 2003).

Fischer (1996 *apud* NAKATA et al, 2010) afirma que a pesquisa de Clima Organizacional tem objetivo amplo, consistindo em compreender como estão todas as relações entre a empresa e as pessoas não só do ponto de vista da satisfação e da motivação, mas contemplando também outros fatores como a compreensão das políticas e a concordância com o direcionamento do negócio.

Carvalho, Tadeucci e Shinyashiki (2009) ao comparar metodologias aplicadas em pesquisas de clima organizacional concluíram que, pelo fato do diagnóstico se limitar a aspectos de percepção do ambiente por parte dos funcionários, etapas qualitativas e quantitativas, bem como o tratamento estatístico padronizado são relevantes para este tipo de pesquisa, permitindo um maior detalhamento dos problemas encontrados e conseqüentemente ações mais dirigidas e eficazes.

2. 5 Fatores que Influenciam o Clima Organizacional

Existe um grande número de fatores organizacionais que compõem os diversos instrumentos de pesquisa de clima, em que cada organização pode optar pelos mais significativos à sua realidade, sendo normalmente pesquisados de oito a doze fatores (LUZ, 2003).

Rizzati (2002), afirma que para realizar estudos sobre clima organizacional, o pesquisador dispõe de duas alternativas básicas: adota um conjunto específico de fatores ou categorias já conhecidos e consagrados na literatura ou elabora o seu próprio modelo.

O estudo de clima organizacional pode ser definido como o conjunto das percepções dos empregados sobre diversos aspectos da organização, os principais fatores que frequentemente constam dos estudos sobre este tema são: comunicação, envolvimento, coesão, suporte do supervisor, remuneração, recompensa, autonomia, orientação das tarefas, pressão no trabalho, clareza das tarefas, controle, inovação, capacitação e conforto físico.

Visando o embasamento teórico do presente trabalho o autor adotou o modelo de pesquisa de clima organizacional conhecido como Escala de Clima Organizacional – ECO, de autoria de Martins (2004), sendo essa já validada. A escala destaca como fatores do clima

organizacional: Apoio da chefia e da organização; recompensa; conforto físico, controle/ pressão e, por fim, coesão entre colegas.

Apoio da Chefia e da Organização

Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.

Recompensa

Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

Conforto Físico

Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.

Controle/ Pressão

Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

Coesão entre Colegas

União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho

2. 6 Etapas de uma pesquisa de Clima Organizacional

Para que uma pesquisa de CO seja realizada com sucesso se faz necessário varias etapas sejam realizadas com muita atenção e imparcialidade, desde a decisão de fazer a pesquisa, passando pela coleta e interpretação dos dados até chegar à conclusão dos resultados obtidos.

Kahale (2003, p. 1), detalha as etapas da pesquisa de clima organizacional da seguinte forma:

1. Preparação – obtenção de informações mais precisas sobre o problema a ser focalizado e instrumentação conceitual sobre o mesmo.
2. Plano e metodologia de pesquisa – formulação das questões de pesquisa – ou hipóteses – a serem examinadas e escolha da sequência de ações a ser seguida, dos métodos de trabalho, meios de interpretação dos resultados, inclusive procedimentos de amostragem, construção dos instrumentos de avaliação, questionários, etc.
3. Execução da pesquisa – coleta de dados.
4. Interpretação dos dados – preparação e análise dos dados recolhidos e tentativa de dar respostas às questões de pesquisa.

5. Conclusões teóricas – estabelecimento dos limites de validade das evidências levantadas, possivelmente fazendo afirmações generalizadoras e indicando sua relação com a teoria existente.

O relatório final da pesquisa: o produto final de todo o trabalho de pesquisa realizado é a apresentação do relatório final. Assim, o relatório final de pesquisa deve ser direto, prático, sucinto, redigido em termos compreensíveis para os leitores. Este relatório deve conter principalmente: qual foi o problema analisado, o que se apurou acerca dele, que gravidade isso tem e o que se deve fazer.

As etapas da pesquisa de Clima Organizacional realizadas para o presente trabalho serão apresentadas de forma detalhada nos capítulos reservados para as mesmas, conforme distribuição apresentada no capítulo introdutório.

3 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EaD)

Neste capítulo, iremos realizar um breve histórico sobre a EaD no Brasil e como essa modalidade de educação está sendo realizada no estado do Ceará através do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará.

No Brasil, as instituições de ensino superior compõem um sistema complexo, diversificado, dinâmico e em contínuo progresso. Afim de melhor entender o funcionamento desse sistema se faz necessário definir sua classificação, tendo como base as formas de organização, financiamento e forma de ensino com que cada um dos modelos procura sobreviver no cenário da educação superior (STALLIVIERI, 2007). Para o Ministério da Educação as Instituições de Ensino Superior se dividem de acordo com sua organização acadêmica, em universidades, centros universitários ou faculdades; em relação à categoria administrativa, as quais podem ser públicas (vinculadas aos governos federal, estadual ou municipal) ou privadas. Já em relação à modalidade pela qual serão ministradas as aulas, as instituições de ensino podem ser presenciais ou à distância.

Acerca da última classificação citada, o Brasil vem apresentando uma forte mudança quantitativa, onde o modelo de Educação à Distância (EaD) cresce 12% contra, apenas, 3% da educação presencial (MORAN, 2014), o que evidencia a crescente tendência do uso da tecnologia como método para os processos de disponibilização e interação do conteúdo educacional na atualidade (HERMIDA & BONFIM 2006).

Diversos autores vêm conceituando o método de educação à distância, sendo esse um modelo de ensino-aprendizado, onde o aluno e professor apresentam uma distância física que é compensada por meio da tecnologia (HERMIDA & BONFIM, 2006), porém, segundo Hermida e Bonfim (2006), a EaD não deve ser utilizada como sinônimo de tecnologia, já que essa modalidade abre uma grande gama de opções, como conciliar métodos convencionais e modernos, afim de possibilitar o acesso ao conteúdo apresentado de qualquer local, e ainda assim consiga unir os alunos em certas ocasiões, como em reuniões de grupo, tutorias e avaliações (LANDIM, 1997). Esse modelo permite a concepção de um novo ambiente educacional, em que o aluno precisa ser um indivíduo capaz de mostrar autonomia e comprometimento com a aquisição de conhecimento, estimulando, dessa forma, o processo de ensino e aprendizado (FARIAS, 2013).

Sua evolução histórica, tanto no Brasil como no mundo, é iniciada pelo surgimento e disseminação dos meios de comunicação. Onde a primeira etapa do ensino foi por correspondência; seguida pela transmissão radiofônica e, depois, televisiva; chegando a informática e até os atuais processos de utilização conjugada de meios - a telemática e a multimídia. A ampliação e diversificação dos programas permite a interação quase presencial entre professores e alunos, graças à utilização das novas tecnologias, porém, independente do meio utilizado, a finalidade deverá ser sempre a mesma: o aprendizado (SARAIVA, 1996).

O marco inicial da EaD foi a criação da Rádio Sociedade do Rio de Janeiro por Roquete-Pinto entre 1922 e 1925, juntamente com um plano sistemático de utilização educacional da radiodifusão como meio de amplificação para o acesso à educação (SARAIVA, 1996).

Apesar das resistências sofridas por esse novo método, a década de 1990 foi muito significativa para a educação brasileira, com a aprovação da nova Lei e Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9.394, de 20/12/1996), que aprovou a Educação a Distância como uma modalidade para o sistema de ensino. Com essa aprovação ampliaram-se as possibilidades para a democratização do acesso às universidades também pelas discussões acerca da inclusão dos novos paradigmas educacionais em educação (MARTINS, 2008).

Já em relação à dinâmica da expansão da EaD no Brasil, é marcada pelo avanço do setor privado. Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), a educação superior brasileira é uma das mais privadas do mundo (INEP, 2007). No ano de 2007, das 4.880.381 matrículas no ensino superior, aproximadamente 84% concentravam-se em instituições de natureza privada. Do total de 2.281 instituições de ensino superior, 89% eram de instituições desse setor e apenas 11% de instituições públicas. Desse total, segundo o Resumo Técnico (Censo da Educação Superior de 2007), 106 instituições eram de ensino superior federal, 82 estaduais e 2.032 privadas, com cerca de 2 mil estabelecimentos caracterizados como faculdades, escolas, institutos, faculdades integradas e faculdades de tecnologia, enquanto as universidades e centros universitários respondiam por 8% e 5,3%, respectivamente.

No entanto, nas instituições públicas também há um crescimento e consolidação crescentes, como por exemplo, na formação de professores, onde atuam mais de cem instituições superiores federais (55 universidades federais, 29, Estaduais e 17 Institutos Federais), porém, ainda há resistências internas, dificuldades no reconhecimento institucional.

Também falta escalabilidade (atuação conjunta nacional), modelos mais flexíveis e integrados com os presenciais para facilitar a concorrência com os modelos privados maiores (ARANTES, VALENTE, MORAN, 2011).

A EaD também sofre com a excessiva oferta de cursos na mesma área, sendo esses presenciais e à distância. Além disso, os cursos se apresentam de formas semelhantes, previsíveis, com informações inespecíficas, conteúdo pouco aprofundado e poucas atividades estimulantes, com ambientes virtuais pobres, sem diferenciais e processos criativos que atraiam mais adeptos e os faça permanecer no método. A metodologia, muitas vezes é ociosa, sem desafiar o aluno ao aprendizado mais interativo. A escolha dos materiais é inferior em relação aos cursos presenciais e os profissionais contratados se mostram pouco experientes, mal remunerados e com excesso de conteúdo e atividades para administrar. Outra dificuldade seria o modelo de avaliação presencial e tradicional, já que o MEC não permite que esse processo seja realizado de outra maneira e privilegia o acompanhamento local, impedindo, assim, a existência de um curso superior inteiramente online (ARANTES, VALENTE, MORAN, 2011).

Professores, alunos e funcionários encontram dificuldades para adaptar-se ao ambiente virtual da EaD. Muitos se sentem desconfortáveis e não apresentam a disciplina e gestão de tempo necessária para assimilar esse novo local de trabalho e estudo, o que pode gerar um desconforto e desestimular o processo educacional e de trabalho (ARANTES, VALENTE, MORAN, 2011).

Apesar dos obstáculos enfrentados, a EaD vem se mostrando uma excelente alternativa de ensino, especialmente através da introdução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e das técnicas de EAD, de forma a alcançar, sem prejuízo da qualidade, um público alvo distante das sedes das universidades, que de outra forma não teria acesso a estas vagas. Este último argumento talvez seja o fator mais importante a favor desta modalidade de ensino, pelo fato de levar a universidade a regiões afastadas dos grandes centros, dando acesso a um público que de outra forma estaria excluído (CUNHA, 2006). Outro diferencial da EaD é que esta modalidade permite uma flexibilidade de tempo, assim o aluno é quem decide seu horário de estudo, podendo optar por horários que não seria possível frequentar o período presencial. Outra vantagem seria o menor custo do ensino em comparação ao ensino presencial, o que possibilita a inclusão de um público com renda mais baixa (MORAN, 2011).

Autores também listaram benefícios, como uma maior interação entre a quantidade e intensidade de conteúdo, acesso mais fácil à ajuda e maior participação em atividades coletivas, levando o aluno à busca ativa de conhecimentos.

Segundo Harasim (2000):

Os participantes em redes de conhecimentos perseguem a mesma meta: buscam informações e métodos de entender e aplicar essa informação. A informação pode ser obtida mediante o acesso a outros indivíduos ou arquivos de internet e se converter em conhecimento quando as pessoas interagem com o objetivo de aprender a integrar e usar essa informação.

Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia Do Ceará

Segundo dados fornecidos pelo Instituto (2012), a Instituição foi criada oficialmente no dia 29 de dezembro de 2008, pela Lei nº 11.892, sancionada pelo então presidente Luiz Inácio Lula da Silva, o Instituto Federal do Ceará congrega os extintos Centros Federais de Educação Tecnológica do Ceará (Cefets/CE) e as Escolas Agrotécnicas Federais dos municípios de Crato e de Iguatu.

As raízes da instituição remontam ao começo do século XX, quando o então presidente Nilo Peçanha, pelo Decreto nº 7566, de 23 de setembro de 1909, instituiu a Escola de Aprendizes Artífices. Ao longo de um século de existência, a instituição teve sua denominação alterada, primeiro para Liceu Industrial do Ceará, em 1941; depois para Escola Técnica Federal do Ceará, em 1968. No ano de 1994, a escola passou a chamar-se Centro Federal de Educação Profissional e Tecnológica do Ceará (Cefet/CE), ocasião em que o ensino foi estendido ao nível superior e suas ações acadêmicas, acrescidas das atividades de pesquisa e extensão. Assim, estavam fincadas as bases necessárias à criação do Instituto Federal do Ceará.

A nova instituição tem forte atuação nas áreas da pesquisa e da extensão, com foco especial nas linhas atinentes às áreas técnica e tecnológica.

Mais de cem anos de história marcam a evolução da educação profissional e tecnológica no Brasil. Com a publicação da Lei 11.195 de 18/11/2015, foi lançada a primeira fase do Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, com a construção de 64 novas unidades de ensino.

Em 2007, a segunda fase do mencionado plano, que incluiu a criação de 150 novas unidades, totalizou 354 unidades, elevando o contingente de alunos matriculados de 215 para 500 mil. Com a implantação das novas unidades da terceira fase da expansão, em 2014, a mencionada rede contará com 562 escolas em 512 municípios do Brasil.

Os institutos federais equiparam-se às universidades federais em termos de funcionamento, de fomento à pesquisa e da prática de ações de extensão, contando, para tanto, com o apoio dos programas ministeriais. Além dessas prerrogativas, os institutos federais foram também dotados de autonomia para gerenciar orçamento de custeio, alterar grade de oferta de cursos, registrar diplomas e certificar competências profissionais.

O Instituto Federal do Ceará está presente em todas as regiões do Estado, atendendo atualmente cerca de 20.500 estudantes, por meio da oferta de cursos regulares de formação técnica e tecnológica, nas modalidades presenciais e a distância. São oferecidos cursos superiores tecnológicos, licenciaturas, bacharelados, além de cursos de pós-graduação, mais precisamente, especialização e mestrado.

Em franco processo de crescimento, conforme previsto no plano federal de expansão da educação profissional e tecnológica, hoje, o IFCE mantém 84 cursos técnicos e 64 cursos superiores, entre graduações tecnológicas, bacharelados e licenciaturas, além de 12 pós-graduações (entre especializações e mestrado). O quadro de pessoal da instituição, conforme dados atualizados até o fim de 2011, compreende 956 professores e 759 técnicos administrativos, num total de 1.715 servidores.

Completando as ações voltadas à profissionalização no Ceará, foram implantados mais 50 Centros de Inclusão Digital (CIDs) e dois Núcleos de Informação Tecnológica (NITs), em parceria com o Governo do Estado, com o propósito de assegurar à população do interior o acesso ao mundo virtual.

O IFCE coordena também o programa de Educação à Distância no Estado, ora com 20 polos espalhados em municípios cearenses, ofertando, via rede mundial de computadores através do ambiente virtual de aprendizado Moodle, cursos técnicos, tecnológicos e de formação profissional para não docentes, respectivamente por meio dos projetos Universidade Aberta do Brasil (UAB), Escola Técnica Aberta do Brasil (E-TEC Brasil) e Programa de

Formação Inicial em Serviço dos Profissionais da Educação Básica dos Sistemas de Ensino Público (pró-funcionário).

Distribuição dos Campi

Essa distribuição de Campi refere-se ao período de 01 a 08 de abril de 2014, em que foi realizado a pesquisa de Clima Organizacional na Diretoria de EaD do IFCE.

Em funcionamento:

Campi convencionais (12): Acaraú, Canindé, Cedro, Crateús, Crato, Fortaleza, Iguatu, Juazeiro do Norte, Limoeiro do Norte, Maracanaú, Quixadá e Sobral.

Campi avançados (11): Aracati, Baturité, Camocim, Caucaia, Jaguaribe, Morada Nova, Tabuleiro do Norte, Tauá, Tianguá, Ubajara e Umirim.

Em implantação:

Campi convencionais (6): Acopiara, Boa Viagem, Horizonte, Itapipoca, Maranguape e Paracuru.

Cada vez mais o EaD cresce no Brasil, no IFCE, a isso já é uma realidade. Por meio do sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) e Escola Técnica Aberta do Brasil (e-TEC), abriram-se as portas para expansão e interiorização da oferta do ensino técnico e superior, gratuito e de qualidade para o País. Ressalte-se que não há diferença nos currículos e que, perante a legislação, os cursos à distância têm a mesma validade que os presenciais, o diploma nem menciona a modalidade.

O Núcleo de Tecnologias Educacionais e Educação a Distância – NTEAD, ligado à Diretoria de Ensino (DIREN), é o órgão que faz a produção e a gestão dos cursos, bem como a coordenação dos projetos e programas de EAD no IFCE, como o Pró-Funcionário e o Portal EPT Virtual.

Universidade Aberta do Brasil (UAB) - IFCE

O sistema Universidade Aberta do Brasil – UAB foi criado pelo Ministério da Educação em 2005. No IFCE as primeiras turmas de EaD tiveram início em 2007. Na época foram ofertadas 400 vagas para dois cursos de graduação, e hoje a Diretoria de EaD oferta mais de sete mil vagas, distribuídas em cursos técnicos, graduação, aperfeiçoamento e especialização.

Os cursos ofertados pela UAB no IFCE são Tecnologia em Hotelaria, Licenciatura em Matemática e Licenciatura em Educação Profissional, Científica e Tecnológica (EPCT), distribuídos nos polos de Acaraú, Beberibe, camocim, FECET Caucaia, Jurema Caucaia, Itapipoca, Jaguaribe, Meruoca, Quixeramobim, Tauá, Orós, Ubajara, Limoeiro do Norte, São Gonçalo do Amarante e Campos Sales.

Escola Técnica Aberta do Brasil (e-TEC) - IFCE

Esse programa foi lançado pelo Edital 01/2007/SEED/SETEC/MEC e se insere no âmbito da política de expansão da educação profissionalizante, como uma das ações do Plano de Desenvolvimento da Educação. Trata-se de um passo importante para a democratização do acesso ao ensino técnico público, por meio da modalidade de Educação a Distância. O IFCE oferta cursos técnicos de Eletrotécnica, Segurança do Trabalho, Informática, Edificações, Redes de Computadores e Meio Ambiente, distribuídos nos polos de Aracati, Campos Sales, Crateus, Horizonte, Pacajus, Russas, Tauá e Portuário-Fortaleza.

Pró-Funcionário

A Portaria Normativa MEC, nº 25/2007, instituiu o Programa de Formação Inicial em Serviço dos Profissionais da Educação Básica dos Sistemas de Ensino Público – Profucionário. O projeto objetiva, por meio do ensino a distância, oferecer formação técnica, em nível médio, aos funcionários das redes públicas de educação básica dos sistemas de ensino, nas habilitações de Infraestrutura Escolar, Secretariado Escolar, Multimeios Didáticos e Alimentação Escolar, distribuídos nos polos de Aracati, Campos Sales, Pacajus, Crateus, Horizonte, Russas, Mucuripe-Fortaleza, Lagamar-Fortaleza, Parque São José-Fortaleza, Conjunto Ceará-Fortaleza, São Bernardo-Fortaleza e Jangurussu-Fortaleza.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada na condução da pesquisa que tem como propósito responder aos objetivos gerais e específicos detalhados na introdução.

São apresentados o delineamento e a classificação da pesquisa, a amostra utilizada, o instrumento de coleta de dados e as técnicas de tratamento e análise dos dados.

4.1 Tipologia da Pesquisa

Quanto à abordagem, a pesquisa do trabalho é caracterizada por ser natureza quantitativa que, segundo Silva e Menezes (2005) considera que tudo pode ser quantificado, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las por meio do uso de recursos e de técnicas estatísticas. Richardson et al. (2011, p. 70) complementa ao afirmar que a pesquisa quantitativa também é caracterizada pelo “emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informação, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas.” Ainda segundo o autor, o método quantitativo “representa, em princípio, a intenção de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções de análise e interpretação, possibilitando, conseqüentemente, uma margem de segurança quanto às inferências”.

A pesquisa do presente estudo objetiva analisar a situação atual do clima organizacional da diretoria de educação a distância do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará – IFCE, desta forma a pesquisa é considerada como descritiva, pois visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, assim como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos (MARTINS, 2008).

A coleta de dados científicos foi realizada através de uma pesquisa de levantamento, ou *survey*, definido por Mello (2012) como um método de coleta de informações diretamente de pessoas a respeito de suas ideias, sentimentos, saúde, planos, crenças e de fundo social, educacional e financeiro. As informações são retiradas através de questionários, aplicados no público alvo escolhido para realização da pesquisa. O pesquisador é o responsável pela aplicação do questionário, podendo este ser enviado aos entrevistados, por meio impresso ou eletrônico, sendo possível oferecer assistência para o preenchimento ou fazer a pesquisa presencialmente ou via telefone.

4.2 Instrumento de Pesquisa e Coleta de Dados

Para a realização dessa pesquisa usou-se um questionário já existente na literatura e que já estava validado por Martins (2008) denominado Escala de Clima Organizacional (ECO). O questionário é composto de perguntas fechadas por meio do qual cada respondente manifesta sua percepção.

“A ECO é uma escala multidimensional, composta por cinco fatores, construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional”. (PIOVEZAN; RUBINO, 2013)

Inicialmente a escala contava com 127 perguntas distribuídas entre 12 dimensões do clima organizacional que eram mais frequentemente apontadas em estudos nacionais e internacionais, sobre os quais os trabalhadores deveriam manifestar-se. A escala passou por estudos estatísticos até chegar ao modelo atual composto por 63 perguntas distribuídas entre 5 fatores do clima organizacional. (MARTINS, 2004)

O quadro 01 define os cinco fatores que compõe o clima organizacional e mostra a distribuição das perguntas referentes a cada fator, seguidas do seu índice de precisão. A ECO encontra-se disponível no anexo 01 deste trabalho.

Quadro 01 – Organização da Escala de Clima Organizacional – ECO

Denominações	Definições	Itens	Índices de precisão
Apoio da chefia e da organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21	0,92
Recompensa	Diversas formas de recompensa usadas pela empresa para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.	22 ao 34	0,88
Conforto físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela empresa aos empregados.	35 ao 47	0,86
Controle/pressão	Controle e pressão exercidos pela empresa e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.	48 ao 56	0,78
Coesão entre colegas	União, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.	57 ao 63	0,78

Fonte: Martins (2004).

As perguntas da ECO devem ser respondidas respeitando uma escala que varia de 1 a 5, onde: 1 – Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Nem concordo, nem discordo, 4 – Concordo e 5 – Concordo totalmente.

A aplicação da Escala de Clima Organizacional foi realizada de forma presencial e individual entre todos os servidores e colaboradores que compõe o setor administrativo da diretoria de educação a distância do IFCE com sede no Campus Fortaleza no período de 01 a 08 de abril de 2014, totalizando 36 entrevistados. O questionário foi entregue impresso e não foi definido um tempo limite para o preenchimento do mesmo o recolhimento foi realizado pelo próprio pesquisador. Os respondentes foram avisados quanto ao propósito e a finalidade da pesquisa.

4.3 Tratamento e Análise dos dados

A Escala de Clima Organizacional é uma escala composta por 5 fatores, ou seja, multifatorial, seus resultados devem ser apurados por fator, através do cálculo das médias fatoriais. Assim, o diagnóstico geral do Clima Organizacional será feito baseando-se nos 5 aspectos ou fatores que compõem o ECO.

O cálculo é feito somando-se os valores marcados pelos respondentes em cada item de cada fator e dividindo-se o total pelo número de itens. Deste modo, por exemplo, para o Fator 1, apoio da chefia e da organização, somam-se os valores das respostas dos itens 1 até o 21 e divide-se o resultado por 21. Depois, somam-se as médias de cada respondente em cada fator e divide-se pelo número de respondentes e assim sucessivamente. O resultado das médias fatoriais deverão ser sempre um número entre 1 e 5 que é a amplitude da escala de resposta.

Para interpretá-los, deve-se considerar que quanto maior for o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional. Além disso, valores maiores que 4 tendem a indicar bom clima e menores que 2,9 a apontar clima ruim. Porém, isto é inverso no caso do fator 4, controle/ pressão. Neste caso, quanto maior o resultado, pior será o clima porque maior será o controle e a pressão exercidos sobre os empregados. Para o fator 4, os valores maiores que 4 apontam clima ruim, porque existe muita pressão e controle excessivo, e os menores que 2,9, bom clima pois existe pouca pressão e baixo controle. Isto deve ser considerado sempre no contexto de cada fator.

A ECO é resultado de um longo estudo empírico que demonstrou sua validade, qualidade psicométrica que verifica se a escala realmente mede o que se propõe a medir, e sua

fidedignidade , que refere-se ao cálculo do coeficiente α de Cronbach para verificação da confiabilidade, outra qualidade psicométrica que avalia se a escala mede com precisão. Ressalte-se que estas características psicométricas só permanecem se a ECO for utilizada sem alteração de qualquer de suas partes conforme apresentada no quadro 1.

5 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos na pesquisa conforme os objetivos do trabalho. Inicia-se com a caracterização demográfica da população, seguida da avaliação de cada média fatorial e, por fim, é determinado a situação do CO na DEaD do IFCE.

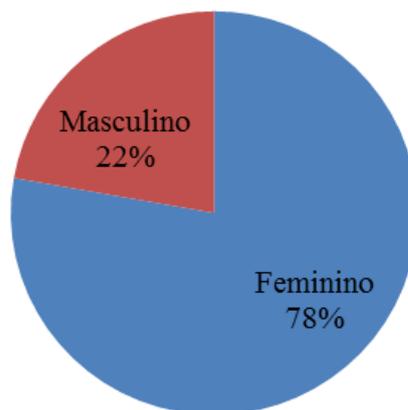
A mensuração dos resultados é relativa ao clima organizacional em um determinado período de tempo, devendo-se tomar cuidado para não considera-lo imutável.

Perfil demográfico dos participantes da pesquisa

O Objetivo dessa subseção é caracterizar o perfil demográfico dos membros que compuseram a amostra analisada, utilizando-se da estatística descritiva para organização e apresentação dos dados demográficos, tais como: Gênero, Idade, tempo de trabalho e escolaridade.

O número total de participantes dessa pesquisa foi de 36 pessoas, sendo representados por maioria feminina (78%).

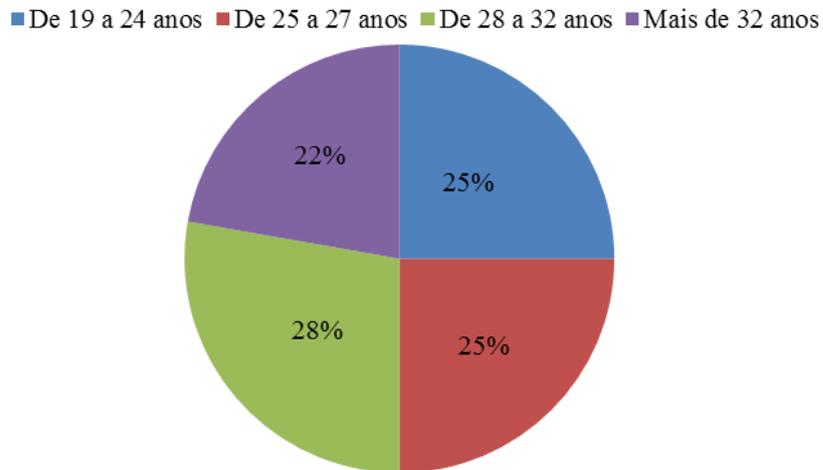
Gráfico 1 – Distribuição dos respondentes por gênero



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Quanto a variável idade, a amostra é representada por maioria de jovens com menos de 30 anos, sendo mais de 50% dos respondentes.

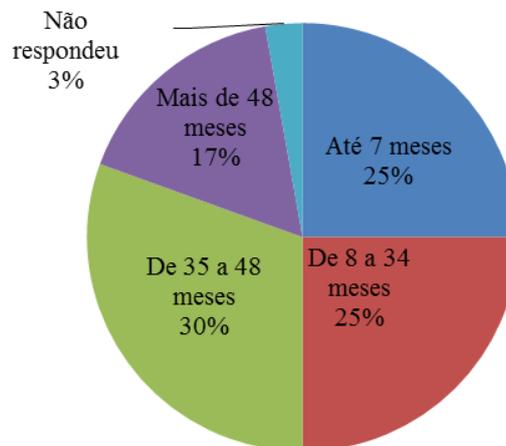
Gráfico 2 – Distribuição dos respondentes por idade



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Quanto ao tempo de trabalho na instituição, identificou que 75% da amostra, possuem mais 48 meses (4 anos) de trabalho na DEaD.

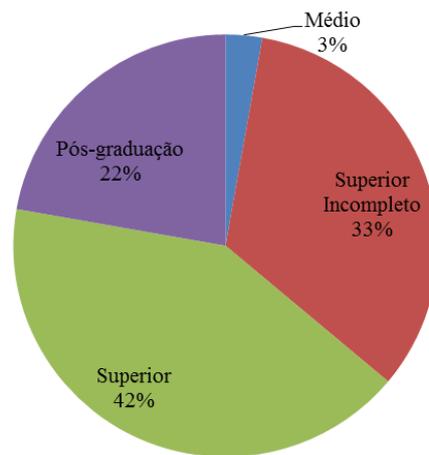
Gráfico 3 – Distribuição dos respondentes quanto ao tempo de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Em relação à escolaridade, os resultados evidenciam respondentes com ensino superior, conforme expresso no gráfico. Observa-se a existência de percentual considerável de funcionários com formação superior incompleta, correspondendo a 33% da amostra.

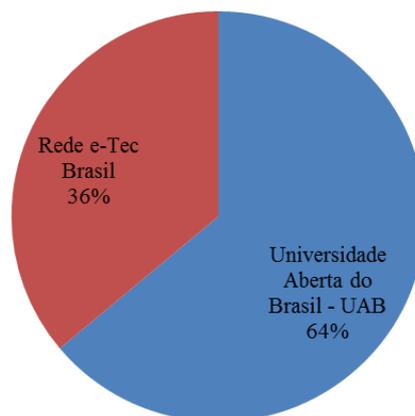
Gráfico 4 – Distribuição dos respondentes quanto ao nível de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Quanto ao curso ou projeto a qual o funcionário desempenha há mais tempo, observou-se que 23 funcionários (64%) trabalham no projeto Universidade Aberta do Brasil (UAB) e 36% (13 funcionários) na Rede e-Tec Brasil. Pontua-se a formação desses dois grupos, pois serviu de critério para comparação do nível de clima organizacional entre os empregados desses dois projetos.

Gráfico 5 - Distribuição dos respondentes quanto ao grupo de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2014).

Teste de Confiabilidade - Alfa de Cronbach

O alfa de cronbach é um coeficiente o qual identifica a confiabilidade do questionário, sendo o valor variando de 0 a 1. Normalmente, coeficiente de alfa superior a 0,7 são considerados aceitáveis, isto é, os fatores criados pelos itens são consistentes e podem ser analisados em conjunto pelo fator (HAIR, 2005). Como observado na tabela, os coeficientes de alfa indicam consistência dos fatores, sendo os fatores satisfatórios a serem estimados.

Tabela 1 – Teste de consistência dos fatores

Fatores	Alfa de Cronbach	Nº de itens
Apoio da chefia e da organização	0,891	21
Recompensa	0,859	13
Conforto físico	0,912	13
Controle/ pressão	0,783	9
Coesão entre colegas	0,904	7

Fonte: Elaborado pelo autor.

Resultados da Escala de Clima Organizacional por fatores

Os resultados são apresentados para cada fator, sendo consideradas as informações geradas pelo nível do fator geral da organização e dos projetos apresentados anteriormente.

Fator – Apoio da chefia e da organização

Este fator demonstra o apoio da chefia e da organização, sendo composto por 21 afirmativas. A tabela 2 visualiza a análise descritiva do fator, sendo o apoio da chefia e da organização assumindo uma posição de concordância na resposta geral dos respondentes. Ao observar os grupos, a média dos respondentes da UAB e da Rede e-Tec Brasil indicam satisfação quanto a este fator. Ressalva-se que ao observar o mínimo e o máximo dos grupos, observa-se em ambos os grupos, perfis de respondentes indiferentes e satisfeitos neste fator.

Tabela 2 – Distribuição do fator apoio da chefia e da organização.

	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Geral	4,11	0,46261	3,05	5,00
UAB	4,12	0,4526	3,05	4,95
Rede e-Tec Brasil	4,08	0,4976	3,24	5,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Fator – Recompensa

Este fator demonstra as diversas formas de recompensa que a organização pode premiar os funcionários, sendo composto por 13 afirmativas. A tabela 3 visualiza a análise descritiva dos grupos, sendo a identificação pelos funcionários das recompensas assumindo uma posição intermediária. Ao observar os grupos, a média dos respondentes da UAB e os da Rede e-Tec Brasil apresentam-se indiferença ou valor intermediária ao fator. Ressalva-se que ao observar o mínimo e o máximo dos grupos, observa-se em ambos os grupos, perfis de respondentes extremos em que apresentam insatisfeitos e satisfeitos neste fator.

Tabela 3 – Distribuição do fator recompensa.

	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Geral	3,17	0,5832	1,69	4,69
UAB	3,19	0,5242	2,08	4,69
Rede e-Tec Brasil	3,13	0,6968	1,69	4,38

Fonte: Elaborado pelo autor.

Fator – Conforto físico

Este fator demonstra a percepção do conforto físico apresentado na organização, sendo composto por 13 afirmativas. A tabela 4 visualiza a análise descritiva dos grupos, sendo a identificação assumindo uma posição intermediária ou indiferente tanto no geral quanto nos grupos. Ao observar os extremos (mínimo e máximo), apresentam-se funcionários insatisfeitos e satisfeitos quanto ao conforto físico apresentado na organização.

Tabela 4 – Distribuição do fator conforto físico.

	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Geral	3,31	0,7193	1,92	5,00
UAB	3,22	0,7026	1,92	4,85
Rede e-Tec Brasil	3,47	0,7487	2,23	5,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Fator – Controle/ pressão

Este fator demonstra o controle e pressão sobre o desempenho do funcionário, sendo composto por 9 afirmativas. A tabela 5 visualiza a análise descritiva geral e dos grupos, sendo a identificado uma posição de insatisfação quanto a este fator. Entretanto, esse resultado indica uma boa percepção dos pesquisados quanto ao Clima organizacional nesta dimensão. Observa-se na tabela que existe uma percepção ruim deste controle em pelo menos um dos respondentes do grupo que trabalha na UAB.

Tabela 5 – Distribuição do fator controle/pressão.

	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Geral	2,45	0,6435	1,22	4,00
UAB	2,37	0,6839	1,44	4,00
Rede e-Tec Brasil	2,58	0,5668	1,22	3,33

Fonte: Elaborado pelo autor.

Fator – Coesão entre colegas

Este fator demonstra a percepção de entrosamento entre os colegas de trabalho, sendo composto por 7 afirmativas. A tabela 6 visualiza a análise descritiva, sendo a identificação assumindo uma boa percepção tanto no geral quanto nos grupos. Ressalva-se que a pontuação mínima foi 3, sendo uma consideração indiferente ou intermediária ao coesão entre o grupo.

Tabela 6 – Distribuição do fator coesão entre colegas.

	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo
Geral	4,40	0,5441	3,00	5,00
UAB	4,43	0,5231	3,29	5,00
Rede e-Tec Brasil	4,34	0,5963	3,00	5,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Teste de Normalidade

Pelo teste de normalidade geral com todas as observações, não havendo separação da amostra por grupos. Observa-se que todos os fatores expressos apresentam normalidade. Entretanto, como foi utilizada a comparação de médias com referência aos cursos em que o respondente trabalha foi feito o teste Kolmogorov-Smirnov, tendo segmentado a amostra pelos dois cursos (UAB e Rede e-Tec).

Como se visualiza na tabela, em ambos os grupos considera-se os fatores com distribuição normal, isto é, identifica-se pelos valores de Kolmogorov-Smirnov (K-S) e valor p a não rejeição da hipótese nula (distribuição normal).

Tabela 7 – Teste de normalidade Kolmogorov-Smirnov.

Curso que trabalha		Apoio da chefia e organização	Recompensa	Conforto físico	Controle Pressão	Coesão entre colegas
UAB	K-S	,527	,826	,696	,621	,871
	Valor p	,944	,503	,718	,836	,434
Rede e-Tec	K-S	,381	,501	,688	,628	,625
	Valor p	,999	,963	,730	,825	,830

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da constatação de distribuição normal para os fatores, segue-se para a comparação de médias a qual foi feita por teste paramétrico.

Análise de comparação de médias

Pelo teste t para comparação destes dois grupos; tendo, inicialmente, identificado variâncias assumidas iguais pelo teste Levene com valor p acima de 0,1 o qual determina a utilização do teste t clássico. O teste é observado na tabela 7 o qual indica não haver diferença significativa entre os dois grupos, nos fatores do Ciclo organizacional.

Tabela 8 – Teste t

Fatores	Teste t	Grau de liberdade	Valor p
Apoio da chefia e da organização	0,233	34	0,817
Recompensa	0,295	34	0,770
Conforto físico	-1,002	34	0,323
Controle/Pressão	-0,913	34	0,368
Coesão entre colegas	0,493	34	0,625

Fonte: Elaborado pelo autor.

O que denota que apesar de, inicialmente, a análise descritiva observar diferenças na satisfação pelos intervalos determinados na pesquisa. Na análise dos grupos pela estatística não se observa diferenças entre ambos os grupos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse capítulo final analisa se o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa foram alcançados através das interpretações dos dados geradas através dos estudos estatísticos, bem como a limitação da pesquisa e as sugestões para estudos futuros.

A pesquisa efetiva levou em consideração os fatores normalmente adotados em uma mensuração do Clima Organizacional. Dentre as várias pesquisas existentes na literatura adotou-se a Escala de Clima Organizacional – ECO, pois já havia sido validada por Martins (2008), fato que simplificaria o trabalho estatístico da pesquisa.

De acordo com o objetivo geral, foi possível analisar o Clima Organizacional na Diretoria de Educação a Distância do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará como sendo um bom clima, favorável ao desempenho do trabalho por partes dos colaboradores. Apesar de alguns fatores apresentarem respostas nos extremos da amplitude, a média geral por fatores corrobora para o resultado de bom CO, onde nenhuma média apontou para existência de um clima ruim.

Do mesmo modo, foi possível identificar os fatores melhor avaliados, sendo eles: Coesão entre Colegas que obteve média fatorial de 4,40, correspondente a um bom clima e teve a amplitude de resposta variando entre indiferente e totalmente satisfeito. Outro fator que merece destaque positivo é o fator Controle/ Pressão que obteve média de 2,45 indicando nesse caso a presença de um bom clima, embora tenha acontecido de pelo menos um membro do grupo de trabalho UAB ter uma percepção ruim deste controle. O fator Apoio da Chefia e da Organização também teve média fatorial favorável a um bom clima, valor 4,11, esse fator possuiu avaliações de indiferente a totalmente satisfeito.

Nenhum fator foi avaliado de forma a impactar de forma negativa o CO, porém dois fatores obtiveram uma média que corresponde a uma posição intermediária dos valores da escala, o que significa dizer que os respondentes julgaram a situação desse fator como indiferente, sendo eles: fator Recompensa teve média de 3,17 e respostas variando de totalmente insatisfeitos a satisfeitos e, por fim, o fator Conforto Físico que apresentou média de 3,31 e respostas entre insatisfeitos a satisfeitos.

Apesar de a análise descritiva apresentar diferenças quanto à amplitude de resposta por fatores entre os membros dos grupos de trabalho UAB e Rede e-Tec Brasil, na análise dos grupos pela estatística não se observa diferença no resultado do clima organizacional entre os grupos. O que consolida ainda mais o resultado que o CO na DEaD do IFCE está sendo

considerado bom por seus membros, avaliando de forma positiva a maioria dos fatores da ECO.

Pode-se então assumir que os objetivos propostos na pesquisa foram cumpridos com sucesso.

As limitações desse trabalho se dar pelo fato de tratar-se de uma pesquisa que representa a percepção temporal dos colaboradores da instituição, podendo ela sofrer alterações em um período curto de tempo, o que poderia gerar uma mudança no Clima Organizacional. O planejamento de ações para aperfeiçoar o CO dentro da Diretoria de EaD sofre com as limitações das formas de fornecimentos de recursos por parte do governo federal. Assim, inviabiliza grandes ações de melhorias em curto prazo dos fatores que tiveram uma avaliação que requer mudanças, como os que apresentaram médias correspondentes a situação de indiferenças, pois apesar dessas médias, existiram avaliações negativas o que indica a presença de membros insatisfeitos.

Sugere-se para estudos futuros a participação na pesquisa de outros membros importantes para EaD que são os tutores presenciais e a distância, a fim de ter uma leitura geral da percepção de Clima Organizacional para estes, pois os tutores são um dos pilares dessa modalidade de ensino.

REFERÊNCIAS

- AMBONI, N. **Liderança, comunicação e clima organizacional**: um estudo comparativo dos centros e departamentos de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1986.
- AIRES, G. **Clima Organizacional X Satisfação no Trabalho**. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia). Faculdade De Ciências Da Saúde – FACS. Brasília, 2003.
- ARANTES, V. A.; VALENTE, J. A.; MORAN, J. M. **Educação a Distância: Pontos e contrapontos**. Summus Editorial, v. 1, p. 70, 2011.
- BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, p. 94-107, 1997.
- BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. EESC-USP, **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, 2006.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- BRASIL, Ministério da Educação. Brasília, 2014.
- BROWN, S.; HUNING, T. Intrinsic motivation and job satisfaction: the intervening role of goal orientation. **Proceedings of The Academy Of Organizational Culture, Communications And Conflict**, v. 15, n.1, p. 1-5, New Orleans, April, 2010.
- CAMPOS, K. C. L. Análise do clima organizacional do curso de psicologia de uma universidade comunitária. **Psicologia Escolar e Educacional**, v. 6, n. 2, p. 123-131, 2002.
- CARVALHO, N. L.; TADEUCCI, M. S. R.; SHINYASHIKI, G. Metodologia em pesquisa de clima organizacional: um estudo comparativo. **Cladea**, 2009.
- CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.
- CUNHA, S. L. S. Reflexões sobre o EAD no Ensino de Física. **Revista Brasileira de Ensino de Física**, v. 28, n. 2, p. 151-153, 2006.

- FARIAS, S. C. Os benefícios das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) no processo de Educação a Distância (EAD). **RDBCI**, v. 11, n. 3, p. 15-29, 2013.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional** – Formação, Tipologia e Impactos. São Paulo: Makron Books, 1991.
- HAIR, J. J. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HARASIM, L. Shift happens: Online education as a new paradigm in learning. **The Internet and higher education**, v. 3, n. 1, p. 41-61, 2000.
- HERMIDA, J. F.; BONFIM, C. R. S. A educação à distância: história, concepções e perspectivas. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, n. especial, p. 166-181, 2006.
- INEP — Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resumo técnico. Censo da educação superior 2007**. Brasília: Ministério da Educação, 2009. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/download/superior/>>. Acesso em: 04 de setembro de 2015.
- IFCE – Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia. Dados institucionais. Fortaleza, 2012. Disponível em: <http://www.ifce.edu.br/instituicao/sobre-nos.html>>. Acesso em: 16 de setembro de 2015.
- JAMES, L.R.; JONES, A. Organizational climate: a review of theory and research. **Psychological Bulletin**, v.8, n. 12, p. 1096-1112, 1974.
- KAHALE, F. **Pesquisando a motivação: A Pesquisa de Clima Organizacional**. 2003. Instituto MVC, disponível em <<http://institutomvc.com.br/clima.htm>>. Acessado em: 10 de março de 2014.
- KOYS, D.; DECOTIIS, T. Inductive measures of psychological climate. **Human Relations**. v. 44, n. 3, p. 265-285, 1991.
- LANDIM, C. M. M. P. F. **Educação à distância: algumas considerações**. Rio de Janeiro: Biblioteca Nacional. s.n. 1997.
- LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. Em M. M. M. Siqueira (Org), **Medidas do Comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e gestão**. Porto Alegre. Artmed, 2008.

MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional: o estado da arte. **Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro**. Uberlândia, v. 3, n. 1, p. 12-18. Jan./jun. 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade; **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, M. C. F. et al. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista Psicologia**, v. 4, n. 1, p. 37-60, 2004.

MARTINS, O. B. Os caminhos da EAD no Brasil. **Rev. Diálogo Educ., Curitiba**, v. 8, n. 24, p. 357-371, 2008.

MARTINS, Z. C. **Clima Organizacional e sua relação com a satisfação no trabalho**. Brasília – DF. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia).

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, Carlos (Org.). **Métodos quantitativos: pesquisa, levantamento ou survey**. Aula 09 da disciplina de metodologia de pesquisa na UNIFEI. Disponível em: <http://www.carlosmello.unifei.edu.br/Disciplinas/Mestrado/PCM-10/SlidesMestrado/Metodologia_Pesquisa_2012-Slide_Aula_9_Mestrado.pdf>. Acesso em: 28 set. 2015.

MELLO, M. S. O. **A qualidade do clima organizacional como variável interneniente no desempenho humano no trabalho: Um estudo de caso da empresa Herbarium**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MORAN, E.; VOLKWEIN, J. The cultural approach to the formation of organizational climate. **Human Relations**, v.45, n.1, p. 19-47, 1992.

MORAN, J. A EAD no Brasil: cenário atual e caminhos viáveis de mudança. **Disponível em** <<http://www2.eca.usp.br/moran/wpcontent/uploads/2013/12/cenario.pdf>>. Acesso em 31 de agosto de 2015, v. 25, 2014.

MORAN, J. M. **Novos caminhos do ensino a distância**, no Informe CEAD - Centro de Educação a Distância. SENAI, Rio de Janeiro, v. 1, n. 5, p. 1-3, 1994.

NAKATA, L. E.; VELOSO, E. F. R.; FISCHER A. L.; DUTRA J. S. Uso de pesquisas de clima organizacional no Brasil. **Gestão Contemporânea**, v. 6, n. 6, p. 45-68, 2010.

OLIVEIRA, W. M. **Perfil analítico-descritivo da pesquisa sobre clima organizacional em instituições de ensino superior: 1970-1995**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

OLIVEIRA, D.; CARVALHO, R. J.; ROSA, A. C. M. Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização. **IX SEGeT 2012 Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Tema: Gestão, Inovação e Tecnologia para a Sustentabilidade.

PAULA, P.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M.; ZAMPIER, M. A. Clima e cultura organizacional em uma organização pública. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 81, p. 59-73, 2011.

PAYNE. R. L.; MANSFIELD, R. Relationships of perceptions of organizational climate to organizational structure and hierarchical position. **Administrative Science Quarterly**. v.18, n. 4, 1977.

PIOVEZAN, C. K.; RUBINO, J. D. ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA DO RAMO DE COMÉRCIO VAREJISTA DE PERFUMES E COSMÉTICOS. **Maringá Management**, v. 8, n. 1, p. 28-36, 2013.

PUENTE-PALACIOS, K. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de administração**, São Paulo, v.37, n.3, p.96-104, jul./set. 2002.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3ª ed., 12ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades brasileiras**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, J. G. et al. Clima Organizacional: Um Estudo de Caso em uma Empresa Varejista em Campina Grande–PB. In: **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, v. 7, p. 1-16, 2010.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. Lorena: Stiliano, 1999.

SARAIVA, T. Educação a distância no Brasil: lições da história. **Em Aberto, Brasília**, v. 16, p. 17-27, 1996.

SCHNEIDER, B. Organizational Behavior. **Annual Review of Psychology**, Palo Alto, CA, v. 36, p. 573-611. Janeiro 1985.

SCHNEIDER, B.; REICHERS, A. On the etiology of climates. **Personnel Psychology**, v.36, n.1, p. 19-39, 1983.

SILVA, N. T. **Clima organizacional: Uma proposta dos fatores a serem utilizados para a avaliação do clima de uma instituição de ensino superior**. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. UFSC, Florianópolis, 4ª edição, 2005.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

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

SOUZA, E. L. P. Clima e motivação em uma empresa estatal. **Revista de Administração de Empresas**, v. 22, n. 1, p. 14-18, 1982.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

STALLIVIERI, L. O Sistema de Ensino Superior do Brasil características, tendências e perspectivas. **Educación superior en América Latina y el Caribe: Sus estudiantes hoy**, p. 79-100, 2007.

TAMAYO, A. Valores e Clima Organizacional. Em PAZ, M. G. T. & TAMAYO (org.) **Escola, saúde e trabalho: estudos psicológicos**. p. 241-268. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. **Trabalho, organização e cultura**. Coletâneas da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1998.

VERBEKE, W.; VOLGERING, M.; HESSELS, M. Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behavior: organizational climate and organizational culture. **Journal of Management Studies**, v.35, n.3, 1998.

VIEIRA, R. G.; VIEIRA, S. P. **A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas**. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica em Recursos Humanos) - Instituto Catarinense de Pós-Graduação, Blumenau, 2013.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

Lei no. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. *Diário Oficial da União*. Brasília. 23 de dezembro de 1996.

APÊNDICE

APÊNDICE I – Escala de Clima Organizacional - ECO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIA E CONTABILIDADE –
FEAAC.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Solicito sua colaboração para responder o questionário de Escala de Clima Organizacional na Diretoria de Educação a Distância do IFCE. Essa pesquisa faz parte do estudo de Conclusão de Curso do aluno de graduação em Administração da Universidade Federal do Ceará.

Esse questionário tem apenas finalidade acadêmica, portanto não será utilizado pelos gestores da Instituição.

Sexo: () Feminino () Masculino

Idade: _____

Escolaridade: _____

Tempo de empresa: _____

Curso em que trabalha: () Universidade Aberta do Brasil – UAB

() Rede e-Tec Brasil

() Especialização em Turismo e Hospitalidade

() Aperfeiçoamento em Docência nos Níveis Básico e Técnico

Obs: Em caso de fazer parte de mais de um projeto, responda em relação ao que você atua a mais tempo.

ANEXO 1

ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Responda as seguintes perguntas, assinalando de acordo com o nível da escala abaixo:

Escala:

1 – Discordo totalmente; **2** – Discordo; **3** – Nem concordo, nem discordo;
4 – Concordo; **5** – Concordo totalmente.

01 – Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	1	2	3	4	5
02 – Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	1	2	3	4	5
03 – O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.	1	2	3	4	5
04 – As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	1	2	3	4	5
05 – Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.	1	2	3	4	5
06 – O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	1	2	3	4	5
07 – As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).	1	2	3	4	5
08 – As mudanças nesta empresa são informadas aos funcionários.	1	2	3	4	5
09 – Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.	1	2	3	4	5
10 – Aqui, existe planejamento das tarefas.	1	2	3	4	5
11 – O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	1	2	3	4	5
12 – As mudanças nesta empresa são planejadas.	1	2	3	4	5
13 – As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela empresa.	1	2	3	4	5
14 – Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	1	2	3	4	5
15 – O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	1	2	3	4	5
16 – Nesta empresa, os funcionários têm participação nas mudanças.	1	2	3	4	5
17 – O chefe tem respeito pelo funcionário.	1	2	3	4	5
18 – O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	1	2	3	4	5
19 – Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	1	2	3	4	5
20 – A empresa aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	1	2	3	4	5
21 – O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa.	1	2	3	4	5
22 – Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	1	2	3	4	5
23 – Aqui, o chefe valoriza os funcionários.	1	2	3	4	5
24 – Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	1	2	3	4	5
25 – O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	1	2	3	4	5
26 – Nesta empresa, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	1	2	3	4	5
27 – Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.	1	2	3	4	5
28 – Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários.	1	2	3	4	5
29 – As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	1	2	3	4	5
30 – O trabalho bem feito é recompensado.	1	2	3	4	5
31 – O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	1	2	3	4	5
32 – A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	1	2	3	4	5

ANEXO 1

Escala:

1 – Discordo totalmente; **2** – Discordo; **3** – Nem concordo, nem discordo;
4 – Concordo; **5** – Concordo totalmente.

33 – A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	1	2	3	4	5
34 – Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz.	1	2	3	4	5
35 – Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	1	2	3	4	5
36 – O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	1	2	3	4	5
37 – Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	1	2	3	4	5
38 – O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	1	2	3	4	5
39 – O ambiente físico de trabalho é agradável.	1	2	3	4	5
40 – Nesta empresa, o local de trabalho é arejado.	1	2	3	4	5
41 – Nesta empresa, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	1	2	3	4	5
42 – Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
43 – Esta empresa demonstra preocupação com a segurança no trabalho.	1	2	3	4	5
44 – O setor de trabalho é limpo.	1	2	3	4	5
45 – Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde dos empregados.	1	2	3	4	5
46 – Nesta empresa, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	1	2	3	4	5
47 – O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	1	2	3	4	5
48 – Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	1	2	3	4	5
49 – Nesta empresa tudo é controlado.	1	2	3	4	5
50 – Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	1	2	3	4	5
51 – A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta empresa.	1	2	3	4	5
52 – Aqui, o chefe usa as regras da empresa para punir os funcionários.	1	2	3	4	5
53 – Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	1	2	3	4	5
54 – Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	1	2	3	4	5
55 – Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.	1	2	3	4	5
56 – Nesta empresa existe fiscalização permanente do chefe.	1	2	3	4	5
57 – As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	1	2	3	4	5
58 – O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	1	2	3	4	5
59 – Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	1	2	3	4	5
60 – Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.	1	2	3	4	5
61 – Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.	1	2	3	4	5
62 – Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa.	1	2	3	4	5
63 – Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	1	2	3	4	5