INSTITUTO FEDERAL DE BRASILIA
***CAMPUS* BRASÍLIA**
CURSO TECNÓLOGO EM GESTÃO PÚBLICA

ALETE PACHECO DA SILVA

RUTE ARAÚJO DOS SANTOS

CLIMA ORGANIZACIONAL: estudo de caso em um Setor da Procuradoria Geral da República

Brasília

2020

ALETE PACHECO DASILVA

RUTE ARAÚJO DOS SANTOS

CLIMA ORGANIZACIONAL: estudo de caso em um Setor da Procuradoria Geral da República

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Federal de Brasília, *Campus* Brasília, como requisito para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública, sob a orientação da Prof.ª Drª Rejane Miranda.

Brasília
2020

ALETE PACHECO DASILVA

RUTE ARAÚJO DOS SANTOS

CLIMA ORGANIZACIONAL: estudo de caso em um Setor da Procuradoria Geral da República

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Instituto Federal de Brasília, *Campus* Brasília, como requisito para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública, sob a orientação da Prof.ª Drª Rejane Miranda.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

Brasília
2020

Dedico este trabalho à minha família, e todos aqueles que contribuíram de forma direta ou indireta à minha formação acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, que nos socorreu espiritualmente, dando-nos inteligência e forças para continuar, coragem para vencer todos os obstáculos e as dificuldades enfrentadas durante o curso.

A professora Rejane Miranda, por ter acreditado na possibilidade de realização deste trabalho, pelo seu encorajamento, por suas sugestões, sua disponibilidade e por toda dedicação. Ela foi essencial na realização deste trabalho.

A nossa família, que com eles compartilhamos a realização deste sonho, é um dos momentos mais significantes da nossa vida, nos proporcionaram sustento e que nos ensinaram a não temer desafios.

Ao Instituto Federal de Brasília (IFB) que permitisse que chegássemos onde estamos. Nossos amigos do IFB, Bárbara, Marcos e Adriana que foram verdadeiros e companheiros. Eles têm grande parcela de contribuição a nossa formação e sempre seremos muito grata por isso.

Aos servidores da Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão que contribuíram com informações do seu setor, para que a pesquisa pudesse ser concluída com êxito.

Agradeço aos professores que nos incentivaram a continuar e ajudaram de alguma forma durante todo o tempo de curso.

“Não importa o quanto você bate, mas sim o quanto aguenta apanhar e continuar. O quanto pode suportar e seguir em frente. É assim que se ganha. “

(Rocky Balboa)

RESUMO

Levando em consideração a relevância do Clima Organizacional para os servidores em uma organização e o impacto que causa no contexto de desenvolvimento de suas atividades, este trabalho tem como objetivo identificar os principais fatores do Clima Organizacional que segundo a percepção dos servidores da Procuradoria Geral da República, no setor da Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão (PFDC), facilitam ou dificultam o desenvolvimento de suas atividades e propor ações de melhorias. Sendo assim, procurou-se apontar os principais fatores que influenciam no desempenho de suas atividades e analisado a situação do Clima Organizacional no setor Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão. O instrumento de pesquisa que foi usado no estudo, Escala de Clima Organizacional de Martins (2004), enviado por e-mail, com questões do tipo fechadas e aberta aos servidores, nas quais as perguntas foram respondidas. E, quanto aos procedimentos metodológicos foi uma pesquisa exploratória, descritiva, bibliográfica, documental e de levantamento de dados, pois visa conhecer a realidade do Clima Organizacional dos servidores na Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão. Com o estudo foi possível identificar que em média geral os servidores estão satisfeitos com o clima organizacional na PFCD. Os resultados confirmaram que as dimensões Apoio da Chefia e da Organização, Conforto Físico e Coesão entre colegas impactam diretamente o resultado do clima organizacional de maneira positiva. Desta forma, ao analisar os dados, afirma-se que objetivos pretendidos foram alcançados por intermédio dos resultados expostos e da correlação das dimensões dos construtos.

Palavras-Chave: Clima Organizacional, servidores, organização.

ABSTRACT

Taking into account the relevance of the Organizational Climate for the servers in an organization and the impact it causes in the context of the development of its activities, this work aims to identify the main factors of the Organizational Climate that according to the perception of the employees of the Attorney General's Office, in the sector of the Federal Attorney for Citizens' Rights (PFDC), facilitate or hinder the development of their activities and propose improvement actions. Therefore, we sought to point out the main factors that influence the performance of its activities and analyzed the situation of the Organizational Climate in the sector Federal Attorney for Citizens' Rights. The research instrument that was used in the study, the Martins Organizational Climate Scale (2004), sent by e-mail, with questions of the closed and open type to the servers, in which the questions were answered. And, as for the methodological procedures, it was an exploratory, descriptive, bibliographic, documentary and data collection research, since it aims to get to know the reality of the Organizational Climate of civil servants in the Federal Attorney for Citizens' Rights. With the study it was possible to identify that, in general, the servers are satisfied with the organizational climate in the PFCD. The results confirmed that the dimensions Support from the Head and the Organization, Physical Comfort and Cohesion among colleagues directly impact the result of the organizational climate in a positive way. Thus, when analyzing the data, it is stated that the intended objectives were achieved through the results shown and the correlation of the dimensions of the constructs.

Keywords: Organizational Climate, servers, organization.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IFB - Instituto Federal de Brasília

PGR - Procuradoria Geral da República

PFDC- Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão

MPF- Ministério Público Federal

CO - Comportamento Organizacional

ECO – Escala de Clima Organizacional

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Escala de Clima Organizacional…….....28
Quadro 2 - Níveis de significância para p……... 40
Quadro 3 - Interpretação dos coeficientes de correlação (Spearman)….. 40

LISTA DE TABELAS

*T*abela 1 - Informações sócio demográficas dos servidores da PCDF 27
Tabela 2 - Correlação entre o fator 01 e Tempo de serviço no setor da Procuradoria Geral dos Cidadãos 41
Tabela 3 - Correlação entre a dimensão 2 e Escolaridade 41
Tabela 4 - Correlação entre a dimensão 3 e Tempo de serviço Público 42
Tabela 5 - Correlação entre a dimensão 4 e Idade 42
Tabela 6 - Correlação entre a dimensão 5 e Formação 43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - O funcionário pode contar com o apoio do chefe 32
Gráfico 2 - As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas 32
Gráfico 3 - O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador 33
Gráfico 4 - Nesta organização, tudo é controlado 35
Gráfico 5 - Existe integração entre colegas e funcionários nesta organização 36
Gráfico 6 - Clima Organizacional..... 37
Gráfico 7 - Fatores que influenciam na execução das atividades 38

Sumário

1 INTRODUÇÃO 15
1.1 OBJETIVOS 16
1.1.1 Geral 16
1.1.2 Específicos 16
1.2 JUSTIFICATIVA 17
2 REFERENCIAL TEÓRICO 19
2.1 Gestão de Pessoas 19
2.2 Clima Organizacional 20
2.3 Cultura Organizacional 21
2.5 Comportamento Organizacional 22
2.6 Motivação 22
2.7 Liderança 23
3 METODOLOGIA 25
3.1 Tipologia e descrição geral da pesquisa 25
3.2 Caracterização da Organização 26
3.3 População e amostra 27
Fonte: dados da pesquisa 27
3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa 28
3.5 Procedimentos de coleta e análise de dados 29
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS 31
4.1 Análise dos resultados descritivos da Escala de Clima Organizacional (ECO) 31
4.1.1 Apoio da Chefia e da Organização 32
4.1.3 Conforto Físico 33
4.1.4 Controle/Pressão 35
4.2 Identificação do Clima Organizacional 36
4.4 Análise dos resultados dos dados coletados 39
4. 4. 1 Correlação entre as dimensões da Escala ECO e Informações socio demográficas 39
4. 4. 1. 1 Correlação entre a dimensão “Apoio da Chefia e da Organização” e Tempo de serviço no setor da Procuradoria Geral do Cidadão 40
4. 4.1. 2 Correlação entre a dimensão “Recompensa” e Escolaridade 41
4. 4. 1. 3 Correlação entre a dimensão “conforto físico” e Tempo de serviço Público 41
4. 4. 1. 4 Correlação entre a dimensão “ Controle/Pressão” e Idade 42

4. 4. 1. 5 Correlação entre a dimensão “ Coesão entre colegas” e Formação...42
5 DISCUSSÃO.....44
6 CONCLUSÃO 47
REFERÊNCIAS.....48

1 INTRODUÇÃO

Muito se tem falado de Clima organizacional no serviço público nos últimos tempos, principalmente a partir da implantação da Gespública instituída pelo decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005, cuja finalidade é contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do País.

Sabe-se que estudos sobre o clima organizacional são fundamentais para o diagnóstico do ambiente interno das organizações, possibilitando o planejamento de intervenções e mudanças. Diversos estudos na literatura especializada relatam a existência de relação positiva e significativa entre satisfação de clientes e de funcionários. Nesse sentido, a avaliação e o acompanhamento do clima organizacional torna-se uma ferramenta de gestão importante para o diagnóstico das dificuldades e potencialidades para o desenvolvimento contínuo com vista a melhoria da qualidade de vida em um ambiente de trabalho saudável. O entendimento deste fenômeno comportamental é essencial para o desenvolvimento de uma dinâmica de manutenção e promoção de melhorias na gestão de pessoas, gerando um ambiente potencialmente produtivo e gerador de resultados positivos individuais e, consequentemente, próspero para a organização.

Chiavenato (2008, p. 229), define o Clima Organizacional como a “percepção do ambiente de trabalho de todos os colaboradores que atuam em uma organização”. Para o autor, o Clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização e provocam diferentes espécies de motivação nos seus participantes.

Clima Organizacional conforme é mencionado por Lacombe (2011), reflete sobre a motivação e satisfação das pessoas no ambiente de trabalho e tem efeitos favoráveis e desfavoráveis sobre o comportamento dos servidores.

Para Luck (2010, p. 65) “[...] o clima organizacional constitui-se na expressão, mais a superfície da cultura organizacional, e, por isso, mais facilmente observável, caracterizada pelas percepções conscientes das pessoas a respeito do que acontece em seu entorno”. Para esse autor, devido à diversidade interpessoal e interdepartamental, existem vários climas internos manifestando-se concomitantemente na organização. A realização de pesquisas junto aos funcionários,

no intuito de avaliar seu perfil socioeconômico e seu grau de motivação, satisfação e integração, pode trazer subsídios para a análise das diferenças subculturas.

Segundo Pereira (2004) as organizações são “sistemas de pessoas, que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções e por meio de processos, no contexto humano, interorganizacional e social, e em continuidade temporal”. Ainda para Pereira (2004), embora as organizações apresentem propósitos comuns, isso não quer dizer que todos os indivíduos inseridos nela irão aderir a estes objetivos.

As organizações buscam "criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização" (KANAANE, 2009, p. 40).

Neste sentido, o presente estudo realizou uma pesquisa de clima organizacional na Procuradoria Geral dos Direitos do Cidadão. A motivação para realização do estudo deve-se ao fato das pesquisadoras estagiarem na instituição e observarem algumas reclamações e insatisfações dos servidores. Assim, a investigação irá se nortear pela seguinte pergunta de pesquisa: como os servidores, da Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão, percebem o clima organizacional da instituição?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Geral

- ✓ Identificar os principais fatores do Clima Organizacional que segundo a percepção dos servidores da Procuradoria Geral da República, no setor da Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão (PFDC), facilitam ou dificultam o desenvolvimento de suas atividades e propor ações de melhorias.

1.1.2 Específicos

- ✓ Identificar o Clima Organizacional do setor da Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão do ano de 2020;
- ✓ Identificar quais os principais fatores que influenciam no desempenho das atividades executadas da organização citada anteriormente;

- ✓ Analisar os resultados dos dados coletados e propor ações de melhorias conforme órgão da PFDC.

1.2 JUSTIFICATIVA

O Clima Organizacional é a interpretação de como os servidores veem e se sentem em relação ao local de trabalho. É a percepção dos colaboradores no ambiente em que estão inseridos. No entanto, é por meio do Clima Organizacional que se pode ter um bom relacionamento com a equipe de trabalho, aumentando a sua capacidade produtiva nas atividades e consequentemente a harmonia entre sua equipe.

Segundo Judge, Robbins e Sobral (2011) o Clima Organizacional faz menção das percepções que os colaboradores de uma organização têm sobre ela e seu ambiente de trabalho. E também, Maximiano (2009) afirma que o Clima organizacional em essência é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho.

A motivação para realização do estudo na Procuradoria Geral da União, no Setor da Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão se deu pelo fato das pesquisadoras trabalharem na Procuradoria Geral da União e uma, em específico, no setor dos Direitos do cidadão. Em conversa com os servidores os mesmos relataram que não é de praxe a realização de pesquisas para o diagnóstico do clima organizacional. Considerando a importância do tema para o desempenho organizacional, a presente pesquisa torna-se relevante e oportuna, pois a instituição estudada se beneficiará da presente pesquisa, ao obter diagnósticos da percepção de seus servidores e, a partir dessas analises, poderá implementar ações de melhorias.

A pesquisa ocorreu no setor da Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão (PFDC), localizado na Capital Federal, em Brasília-DF, esse setor faz parte da Procuradoria Geral da República (PGR) que é a sede administrativa do Ministério Público Federal (MPF). Ao Ministério Público Federal é assegurada autonomia funcional, administrativa e financeira. Sendo as carreiras dos membros dos diferentes ramos independentes entre si. Dessa forma, para ser membro do MPF, deve-se

prestar concurso público para o MPF.

A pesquisa realizada na PFDC nos provocou a importância de mostrar o papel de um Gestor Público para uma Instituição ou organização, como por exemplo, conhecer as diretrizes e agir de forma imparcial. E acreditamos que para o IFB a pesquisa de clima organizacional bem planejada e implementada, pode ser fonte de dados importante para a avaliação do clima e consequentemente da estrutura organizacional e que esta pesquisa pode ser usada em futuros estudos, seja da sociedade, dos alunos ou para a própria Instituição de Ensino, no qual fazemos parte. E nós como futuras Gestoras do IFB, por meio desse estudo percebemos o quanto o clima organizacional é importante para um setor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão apresentados os pressupostos teóricos que darão subsídios para melhor compreensão do tema ora objeto de estudo. Desta forma, será abordado os principais conceitos, teorias e pesquisas relativos ao clima organizacional e outros construtos relacionados ao tema.

2.1 Gestão de Pessoas

É um objeto de estudo que vem demonstrando extrema importância para atingir os objetivos na administração pública. A implantação de novas técnicas como capacitação, avaliação, traz e mostra o melhor lugar para os servidores trabalharem. Uma importante função dessa área é possibilitar o bom desempenho dos funcionários.

Segundo Chiavenato (2004, p.577), Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho.

A gestão de pessoas é considerada como um fator circunstancial, já que depende de uma série de fatores, como a cultura, a estrutura organizacional, o contexto do ambiente, o negócio da empresa, a tecnologia implementada. E pode ser analisado que a gestão de pessoas é uma área delicada dentro do serviço público.

Chiavenato (2010) afirma que Gestão de Pessoas é a área que se desenvolve talentos por meio de processos e cuida do capital humano das organizações. Sabe-se que nada se constrói sozinho, e a Gestão de Pessoas enfrenta problemas exatamente por ter diversas pessoas de todas as formas se relacionando todos os dias.

A área de recursos humanos de uma organização é um setor extremamente estratégico. Por se viver em uma era de conhecimento, as pessoas são o recurso mais importante das empresas. No mercado, são as pessoas que proporcionam vantagem competitiva para a organização. Sendo assim, a área de gestão de pessoas tem ganhado espaço e importância na organização moderna, considerando os quatro processos de administração (planejamento, organização, direção e controle), a direção é que se encaixa na gestão de pessoas. Uma importante função dessa área é possibilitar o bom desempenho dos funcionários. Esse desempenho depende de

três fatores: motivação, competência e apoio organizacional.

2.2 Clima Organizacional

Para Chiavenato (1999), clima organizacional é o ambiente interno existente entre os membros da organização e está relacionado com o grau de satisfação de seus colaboradores, do modo como as pessoas interagem entre si, com os clientes externos e fornecedores. O clima é um conjunto de percepções, opiniões e sentimentos que se expressam no comportamento de um grupo ou uma organização, em um determinado momento ou situação.

Mas segundo Lacombe (2011) clima organizacional reflete as percepções das pessoas referente a qualidade do ambiente, recebendo influência expressiva da cultura empresarial e na percepção de Luz (2003), o clima organizacional, é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, em um determinado momento.

Pode-se definir Clima como uma qualidade de um ambiente organizacional, que é percebida pelos colaboradores/profissionais e que influência o seu comportamento. O clima organizacional influência direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização. O clima organizacional também reflete a história dos tipos de pessoas que a organização atrai, dos seus processos de trabalho, das modalidades de comunicação e também reflete a história de quem exerce a autoridade dentro do sistema.

Chiavenato (2008) cita que o termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aos aspectos internos que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes.

Entender o clima organizacional ajuda a apresentar as percepções e os sentimentos das pessoas com relação às organizações, aos grupos e às tarefas em que estão envolvidas. O Clima Organizacional tenta mostrar até que ponto as necessidades da organização está sendo atendida.

Toda organização busca desenvolver ferramentas gerenciais para que possa obter sempre um melhor nível de relacionamento com seus clientes. Pode-se concluir que o clima organizacional é o reflexo das motivações comportamentos e relações estabelecidas entre os agentes organizacionais além de ser um fator que influencia

estas mesmas variáveis e que o clima organizacional reflete de forma significativa no grau de satisfação dos clientes internos e externos da organização e só depois de tendo compreender a situação do clima organizacional dentro da organização, é possível analisar os aspectos positivos e negativos que impactam e assim, tomar decisões e adotar medidas adequadas.

2.3 Cultura Organizacional

A cultura envolve o conjunto de valores, hábitos, crenças, atitudes, costumes, comportamentos e relacionamentos daqueles que compõem a organização. Segundo Chiavenato (2010) define cultura organizacional como o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por intermédio de normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. Isso mostra como a cultura influencia no ambiente e no comportamento das pessoas, a cultura define a organização do setor, cultura e clima caminham juntas, mas tem significados diferentes.

Assim, percebe-se que a equipe de trabalho deve compartilhar da cultura da empresa para que esta, implante estratégias bem-sucedidas, as mudanças sobre os aspectos culturais de uma organização podem ser difíceis, mas normalmente é necessário. Para Robbins (2005) a cultura organizacional pode ser compreendida como um conjunto de suposições básicas criada, desenvolvida ou descoberta em um processo de aprendizagem coletivo para lidar com os problemas sociais e emocionais dos membros do grupo e que permite às organizações se adaptarem às demandas externas.

É a cultura organizacional a responsável pela atitude da empresa com um todo, nas respostas aos desafios impostos pelo ambiente por meio dos objetivos da organização, então nessa pesquisa iremos identificar a relação da cultura organizacional e ver como é essencial dentro do setor.

2.4 Cultura Organizacional X Clima Organizacional

Clima relacionado com a cultura, conhecimentos e as operações de uma organização, tem relação direta com a motivação e satisfação do ambiente e pode ser percebido por todos os membros, o que acaba influenciando seu comportamento. As

pessoas têm diferentes necessidades, o que é positivo para uma pode ser negativo para outra e com isso o clima é afetado por situações iguais, mas com efeitos diferentes.

Para Martins (2000), conceitos de clima e cultura foram confundidos como similares, porém o progresso dos estudos dos dois construtos manifestou as diferenças claras entre eles. Entre clima e cultura há uma relação de causalidade. Percebe-se que clima e cultura são fenômenos intangíveis, apesar de se manifestarem de forma concreta, a cultura sendo a causa e o clima a consequência. Clima é um fenômeno temporal, refere-se aquele dado momento. Já a cultura é decorrente de práticas recorrentes ao longo do tempo.

2.5 Comportamento Organizacional

O comportamento organizacional se desenvolve em muitos fundamentos, como: valores, conduta e, também, como os indivíduos se comportam. Essas atitudes, segundo Robbins (2002), podem ser favoráveis ou desfavoráveis, pois elas transmitem como uma pessoa se sente em relação a alguma coisa. Por isso, a relevância delas nas organizações, porque as atitudes podem afetar o comportamento no trabalho.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2004), Comportamento Organizacional (CO) é um espaço de estudo voltado a prever, explicar, compreender e transformar o comportamento humano no contexto das empresas.

2.6 Motivação

A palavra motivação tem origem na palavra latina “motivus” que significa aquilo que movimenta. O líder deve possuir a habilidade de motivar os seus seguidores a atingirem determinados objetivos. No âmbito das organizações, a liderança se faz presente de maneira formal, pelos escolhidos para exercer cargos de confiança (chefias).

O interesse no estudo desse elemento comportamental se explica pela necessidade de entender os mecanismos que movimentam as pessoas para determinados comportamentos e se há possibilidades de manejar o estado de disposição dessas pessoas para realizar tarefas (MAXIMIANO, 2012).

Oliveira (2010) explica que o tema da motivação nos remete a uma reflexão sobre as razões que levam às pessoas a determinados comportamentos.

No serviço público, a motivação possui especial complexidade em decorrência das peculiaridades que o setor apresenta de natureza cultural, política, econômica e legal (BERGUE, 2014).

2.7 Liderança

Muitas organizações estão utilizando a coliderança. Nessa situação, mais de uma pessoa é escalada para liderar, ou seja, são várias pessoas participando do processo decisório. Esse processo, apesar de bastante vantajoso, tem a característica de perder agilidade. Na coliderança, temos a presença de mais de uma pessoa na função de liderar, participando todos esses no processo decisório. Quanto maior o número de pessoas que necessitam participar do processo decisório, mais lento será a tomada de decisão.

Existe vários conceitos para Liderança, entretanto, ela é a utilização da capacidade própria de influenciar o comportamento dos outros, um líder é aquele que consegue convencer seus pares a acompanharem seus ideais e suas propostas. O líder deve possuir habilidade de motivar os seus seguidores a atingirem determinados objetivos.

A liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa exerce, quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Maximiano (2000) cita que líderes são essenciais para o desempenho, crescimento e gerenciamento de equipes dentro de uma organização. Já Kuazaqui (2006) conceitua liderança como sendo o conjunto complexo de relacionamentos interagentes, cada qual com sua relação de hierarquia e influências cognitivas.

Stoner e Freeman (2009) diz que liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas das pessoas de um grupo. Um bom líder precisa ter conhecimento teórico e prático para uma instituição ou empresa funcionar e as vezes a própria organização do ambiente é inesperado, lideres devem sempre estar inovando e fazendo mudanças para todos dentro da organização alcançarem seus objetivos desejados e o que é esperado delas.

Líder deve ser um exemplo a ser seguido, se o líder conseguir trabalhar e não deixar suas regras saírem do eixo, o resultado vem naturalmente e a equipe consegue desenvolver um melhor rendimento, a liderança é uma habilidade a trabalhada sempre para o melhor desenvolvimento dentro da organização.

3 METODOLOGIA

A presente seção tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o diagnóstico do clima organizacional da Procuradoria Federal dos Direitos do cidadão (PFDC). Neste sentido, a seguir será descrito: a Tipologia e descrição geral da pesquisa, caracterização da organização, População e amostra, Caracterização dos instrumentos de pesquisa e Procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Tipologia e descrição geral da pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como sendo de **natureza** aplicada, pois objetiva propiciar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos, visando saber quais os principais fatores de clima organizacional na percepção dos servidores do setor da PFDC.

Quanto a forma de **abordagem** do problema, a pesquisa será quantitativa, devido à forma como serão apresentados os dados coletados no questionário em termos de percentual relativos as variáveis de análise do clima organizacional da Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão.

Em relação aos **objetivos** é exploratória por levantar dados bibliográficos e **descritiva**, pois tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Gil (2004), diz que esse tipo de pesquisa tem como finalidade estudar características de um grupo, que pode ser, por exemplo, o estado de saúde física ou mental, entre outros aspectos, assim, o objetivo seria também levantar opiniões, crenças e atitudes de uma população, procurando descobrir a existência de associações entre as variáveis.

Quanto aos **meios/procedimentos de investigação**, a pesquisa será bibliográfica e documental por incorporar uma revisão de literatura sobre o tema. Gil (2004), afirma que toda pesquisa bibliográfica é feita com base em algum material já publicado. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (FONSECA, 2002, p. 32)

Será também, de levantamento, pois, houve perguntas fechadas e direta às pessoas, por meio de questionário, para conhecer a percepção de cada uma em relação ao tema abordado.

3.2 Caracterização da Organização

A pesquisa ocorreu no setor da Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão (PFDC) que é integrante do Ministério Público Federal (MPF) - instituição extra poder, dotada de independência funcional, administrativa e financeira com a função de “zelar pelo efetivo respeito dos poderes públicos e dos serviços de relevância pública aos direitos assegurados na Constituição de 1988, promovendo as medidas necessárias a sua garantia” e tem a missão de promover a justiça, a bem da sociedade e em defesa do estado Democrático de Direito e os seus valores são a autonomia institucional, compromisso, transparência, ética, interdependência funcional, unidade, iniciativa e eficiência. A PFDC faz parte da Procuradoria Geral da República (PGR), localizado na Capital Federal, em Brasília-DF.

À PFDC cabe dialogar e interagir com órgãos de Estado, organismos nacionais e internacionais e representantes da sociedade civil, persuadindo os poderes públicos para a proteção e defesa dos direitos individuais indisponíveis, coletivos e difusos do cidadão.

O Setor é formado por 25 (vinte e cinco) servidores, 5 (cinco) estagiários e 2 (dois) terceirizados. Mas para fins da pesquisa, o estudo foi feito com os servidores.

3.3 População e amostra

Na PCDF, a população pretendida para esse estudo era de 25 servidores que integra a área de atuação. Obteve-se uma amostra intencional, de 22 respondentes, o qual corresponde 88% da população alvo. Quanto ao sexo, 63, 6% da amostra em estudo é composta de servidores do sexo feminino e 36,4 do sexo masculino. Em relação a idade, a maioria (31,8%) correspondem a faixa etária de 35 a 39 anos. Estão com nível superior de escolaridade 45,5% dos servidores, com a especialização 36,4% e somente 4,5% dos servidores possuem o grau de escolaridade mestrado e doutorado, como é destacado na tabela.

Tabela 1 - Informações sócio demográficas dos servidores da PCDF

Dados	N	Percentuais (%)
Idade		
18 a 24	2	9,1
25 a 29	2	9,1
30 a 34	1	4,5
35 a 39	7	31,8
40 a 44	4	18,2
45 a 49	4	18,2
55 a 59	2	9,1
Sexo		
Feminino	14	63,6
Masculino	8	36,4
Escolaridade		
Médio	2	9,1
Superior	10	45,5
Especialização	8	36,4
Mestrado	1	4,5
Doutorado	1	4,5
Área de formação		
Direito	9	40,9
Geografia	1	4,5
Serviço Social	1	4,5
Comunicação	1	4,5
Pedagogia	2	9,1
Secretariado	1	4,5
Administração	2	9,1
Gestão Pública	1	4,5
Auxiliar Administrativo	1	4,5
Não respondeu	3	13,6

Fonte: dados da pesquisa

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Para esse estudo foi usado como instrumento de pesquisa a Escala de Clima Organizacional (ECO) para mensurar o Clima Organizacional na Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão.

A ECO de autoria de Martins et al. (2004), é uma escala multidimensional, construída e validada pela própria autora, que analisa a percepção dos servidores (trabalhadores) em relação ao ambiente de trabalho nas diversas áreas de Clima Organizacional. Primeiramente, para adquirir tal efeito, a referida autora construiu 127 itens para representar 12 dimensões frequentes usados em estudos nacionais e internacionais. Para a autora, seis das 12 dimensões são mencionadas em mais de 80% dos estudos publicados, as dimensões são: estilo de liderança, suporte do chefe e/ou da organização, relacionamento entre colegas, clareza da tarefa, pressão e controle.

Os 127 itens foram testados por 1244 trabalhadores/servidores e submetidos a análise matemática para testar as intercorrelações entre as dimensões. A presente escala, apesar de apresentar a redução dos 127 itens produziu um índice de precisão (alfa de Cronbach) de 0,96 para 0,92, ainda sim, a escala adaptada e validada da referida autora manteve um índice de confiabilidade satisfatório. O alfa de Cronbach é uma ferramenta estatística que quantifica, numa escala de 0 a 1, a confiabilidade de um questionário. O valor mínimo aceitável para se considerar um questionário confiável é 0,7. O cálculo do " alfa de Cronbach " fortaleceu a solução das cinco dimensões, pois revelou consistência-interna, variando entre 0,78 e 0,92. Foram, então, retidas as cinco dimensões, compostos por um total de 63 itens, responsáveis pela explicação de 34,8% da variância total. A escala final validada ficou formada por 5 dimensões e 63 itens. Conforme mostra na tabela abaixo, a autora relaciona os itens às dimensões do clima organizacional.

Quadro 1 - Escala de Clima Organizacional (ECO)

Dimensões	DEFINICÕES	ITENS	INDÍCE 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 (2008, p.33)

Para Martins (2004) a interpretação dos dados da ECO foi necessário obter o valor do escore médio, quanto maior for o valor da média, melhor é o clima organizacional. Entretanto, para o fator 4 (controle/pressão) esse parâmetro é inverso, ou seja, quanto maior o resultado, pior será a percepção do clima.

Diante disso, para a identificação de percepção do clima foi utilizada a Escala de Clima Organizacional (ECO), são 63 itens, agrupados em 05 dimensões, disponibilizado no livro Medidas do Comportamento Organizacional, da Mirlene Siqueira, elaborados e validados por Martins et al. (2004). Além disso, o questionário ainda contou com questões sociodemográficas, essas questões buscaram caracterizar a amostra da pesquisa, conforme mostra no Anexo A deste trabalho.

3.5 Procedimentos de coleta e análise de dados

Foi realizada a coleta de dados por meio da aplicação da Escala de Clima Organizacional (MARTINS et al., 2004) para os servidores da PFCD. Os dados foram coletados por intermédio dos formulários que foram criados na plataforma do Google Drive e que foram enviados, por e-mail, aos servidores.

Com a finalidade de compreender melhor a população investigada, foi adicionado ao questionário um texto explicativo a respeito dos objetivos do estudo e orientações para seu preenchimento e também, contou com 6 questões sócio demográficas, que foram enviados para os 25 servidores. Os questionários foram aplicados no mês de março.

Por meio dos dados recebidos, eles foram tabulados com o auxílio do software Microsoft Excel (2010) e a análise dos dados foi feita por meio do programa Statistical Package for the Social Sciences 21.0 (SPSS) que permitiu realizar análises descritivas estatísticas (frequência percentual, média e desvio padrão) e a relação dos dados através de correlações de Pearson.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A presente seção tem como objetivo apresentar os resultados produzidos por meio do instrumento de pesquisa que foi aplicado aos servidores da PFDC. Neste sentido, a seguir serão apresentados os resultados da Escala de Clima Organizacional e as suas dimensões. E também, serão apresentados os resultados das correlações obtidas na escala pesquisada.

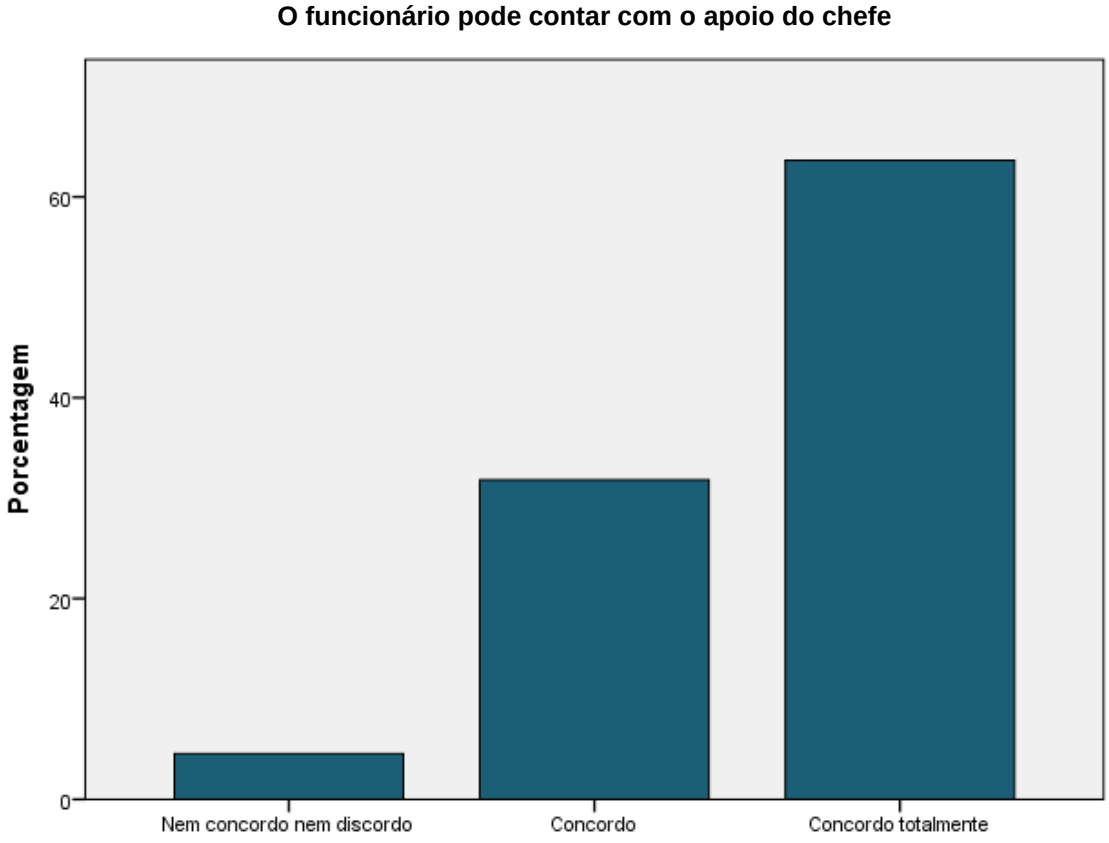
4.1 Análise dos resultados descritivos da Escala de Clima Organizacional (ECO)

As análises dos dados descritivos da ECO serão apresentadas a seguir de forma reduzida, de acordo com a dimensão. Para tanto, a escala é dividida em cinco dimensões (Apoio da chefia e da organização, Recompensa, Conforto Físico, Controle/pressão e Coesão entre colegas). A Escala de Clima Organizacional é composta por cinco questões para os servidores responderem (1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3 - Nem concordo nem discordo 4 - Concordo 5 - Concordo totalmente).

Para interpretar os dados da ECO é necessário obter o valor do escore médio, quanto maior for o valor da média, melhor é o clima organizacional. Entretanto, para o fator 4 (controle/pressão) esse parâmetro é inverso, ou seja, quanto maior o resultado, pior será a percepção do clima, já que maior são entendidos o controle e a pressão sentidos pelos servidores.

4.1.1 Apoio da Chefia e da Organização

Gráfico 1 - O funcionário pode contar com o apoio do chefe

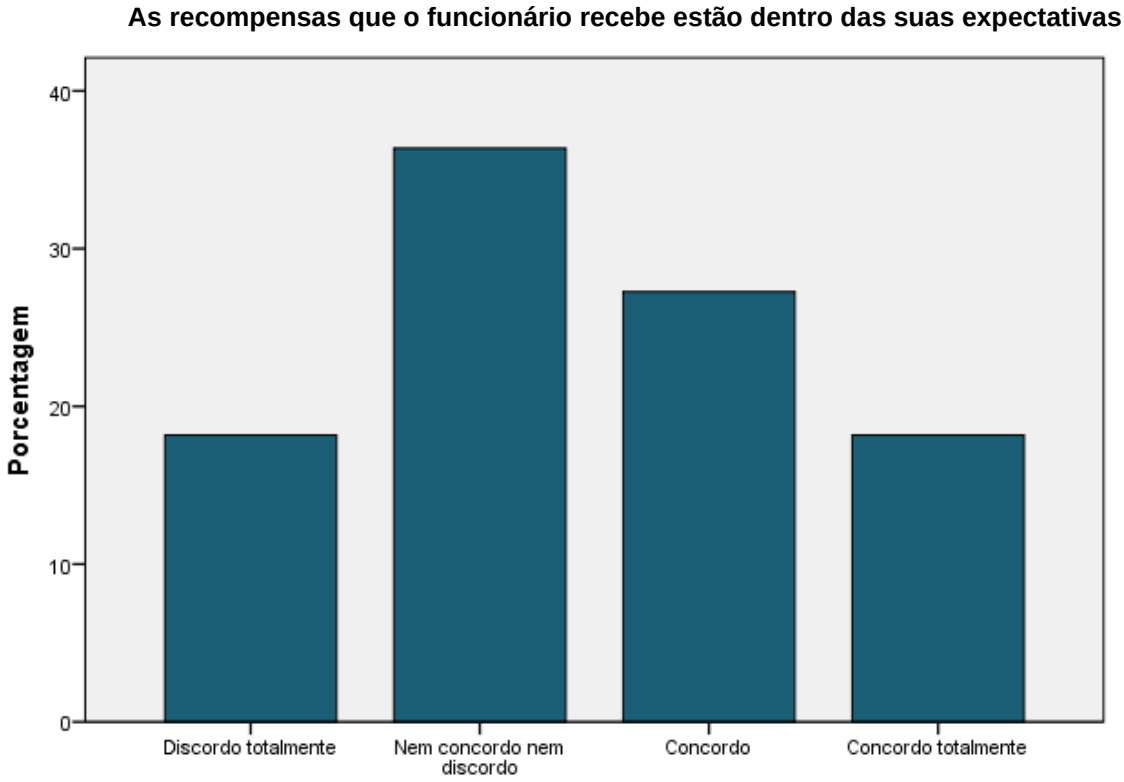


Fonte: Dados da pesquisa

Na dimensão 1, **Apoio da Chefia e da Organização**, de acordo com o gráfico acima, percebemos que na sua maioria (63,3) os servidores afirmam que o funcionário pode contar com o apoio do chefe. Enquanto, 31,8% dos servidores concordam e 4,5% nem concorda e nem discorda, gerando uma média de 4,59% para essa pergunta (clima bom). Da mesma forma, analisando os itens do 1 ao 21 que correspondem para a dimensão Apoio da Chefia e da Organização, de um modo geral, podemos verificar que a média é 4,22%, indicando um clima bom e sendo uma das melhores dimensões.

4.1.2 Recompensa

Gráfico 2 - As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas



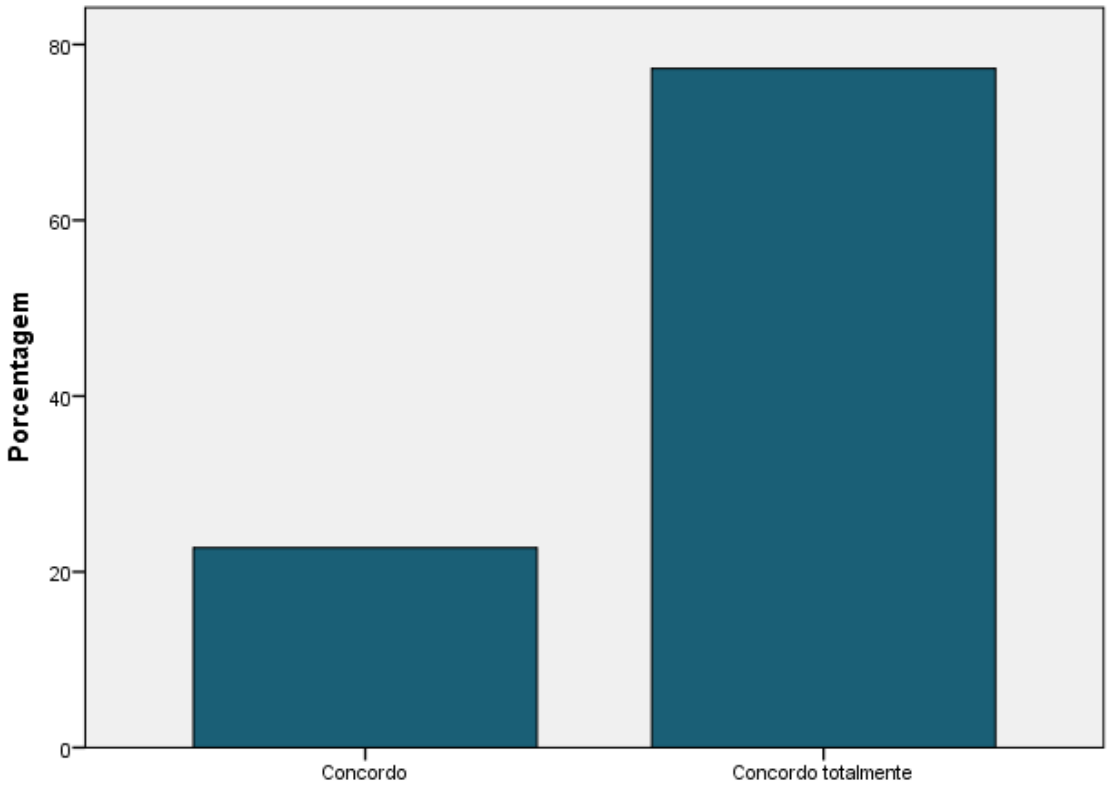
Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a dimensão 2**, Recompensa**, de acordo com o gráfico acima, percebemos que na sua maioria (36,4) nem concorda e nem discorda com as recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas. Depois seguimos com concordo com 27,3%, e tendo um empate para dois níveis (concordo totalmente e discordo totalmente) com 18,2%, fazendo com que o clima para essa pergunta seja indiferente com uma média de 3,27. Analisando toda a dimensão (perguntas dos itens 22 até 34) houve uma pequena redução na média para 3,1 comparando ao da pergunta acima, permanecendo o clima indiferente para o fator recompensa.

4.1.3 Conforto Físico

Gráfico 3 - O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador

O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador

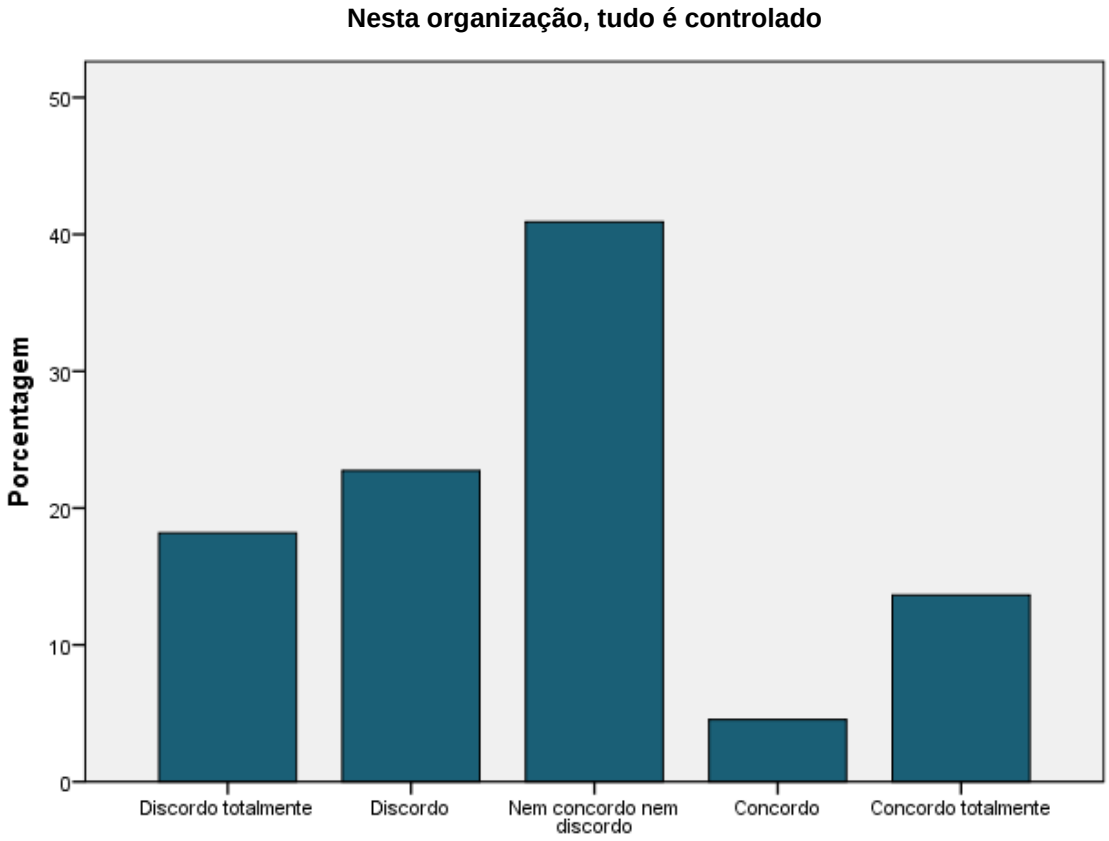


Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar a dimensão 3, **Conforto Físico**, verificamos no gráfico acima que na sua maioria concorda totalmente (77,3) com a afirmativa que o ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador e a outra porcentagem (22,7) somente concorda. A média para essa pergunta corresponde a 4,77, sendo uma média positiva. Com a média de 4,3 analisando o conforto físico de um modo geral (perguntas dos itens 35 até 47), a organização apresenta um clima bom.

4.1.4 Controle/Pressão

Gráfico 4 - Nesta organização, tudo é controlado



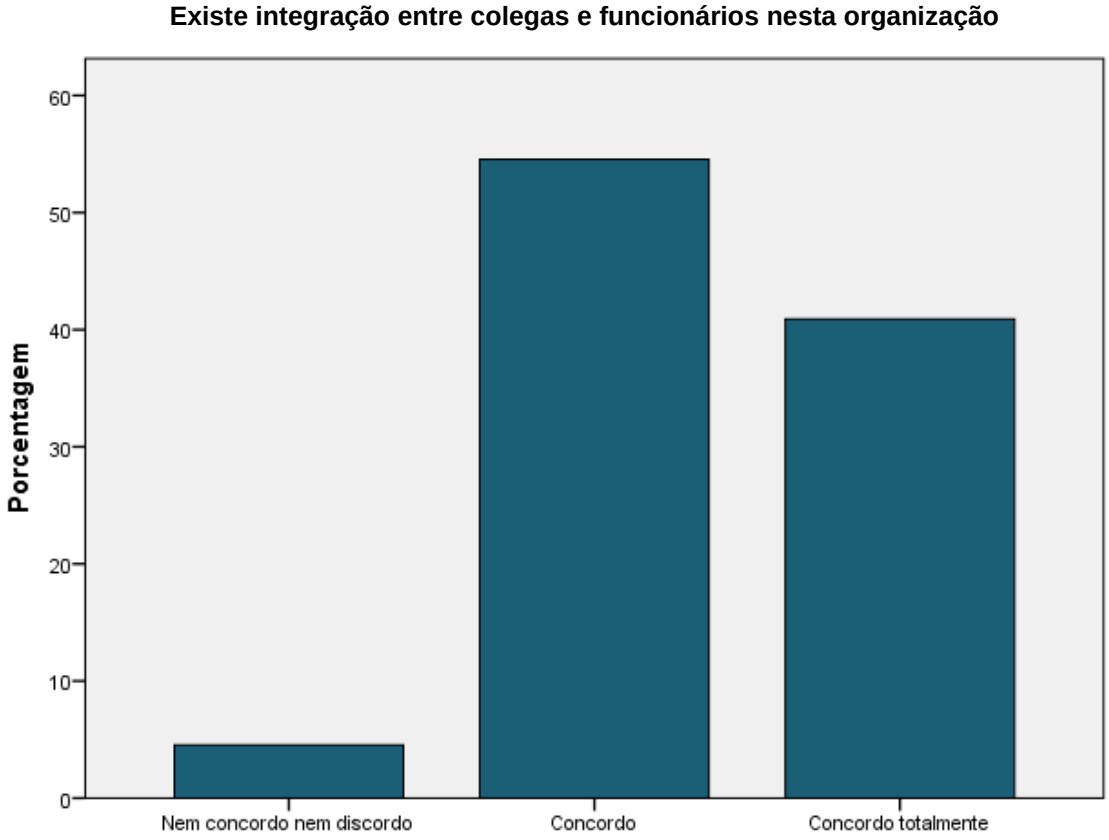
Fonte: Dados da pesquisa

Sobre a dimensão 4, **Controle/Pressão**, podemos perceber no gráfico acima que todas as cinco perguntas feitas, foram avaliadas em uma porcentagem. E analisando de um modo geral, os itens de 48 a 56, na sua maioria respondeu que nem concorda e nem discorda, fazendo do clima indiferente. O quesito Controle/Pressão comporta-se ao contrário das outras dimensões, porque quanto maior for o resultado, pior será o clima, pois será exercido maior controle/pressão entre os servidores.

No gráfico acima a sua maioria (40,9%) nem concorda e nem discorda com a afirmativa, seguido de 18,2 discorda totalmente, 27,7 discorda, 4,5 concorda e 13,6 concordam totalmente à questão, nesta organização, tudo é controlado. Entretanto, nesse fator ocorreu uma média de 3, gerando um clima indiferente e beirando um clima bom.

4.1.5 Coesão entre Colegas

Gráfico 5 - Existe integração entre colegas e funcionários nesta organização



Fonte: Dados da pesquisa

O quesito **Coesão entre os colegas** (dimensão 05), o gráfico acima mostra que 54,5 dos servidores concordam que existe integração entre colegas e funcionários na organização, seguido por concordo totalmente (40,9) e depois nem concordo e nem discordo (4,5) indicando uma média para esta pergunta de 4,36 e revelando um clima bom. De maneira geral a dimensão 5 (itens do 57 ao 63) a média foi de 4,26 e mostrando, desse modo, que os servidores possuem uma boa relação entre si.

4.2 Identificação do Clima Organizacional

O primeiro objetivo descrito foi identificar o Clima Organizacional. Foi usado a ECO- Escala de Clima Organizacional, composta por 65 perguntas e divididas em 5

dimensões. Para tanto, é formada por uma escala de concordância do tipo likert de 05 pontos, e assim apuram as médias de cada uma das dimensões.

No gráfico abaixo mostram-se o clima organizacional quanto as dimensões:

Dimensão 01 - Apoio da chefia e da organização

Dimensão 02 – Recompensa

Dimensão 03 – Conforto Físico

Dimensão 04 – Controle/Pressão

Dimensão – Coesão entre colegas

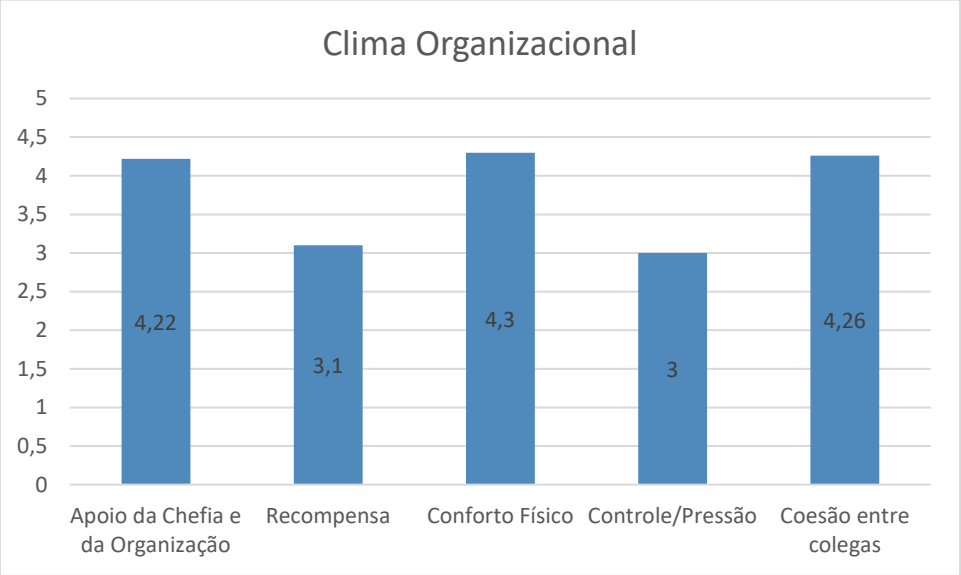


Gráfico 6 - Clima Organizacional
Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 6 está representado cada fator e suas médias. Melhor é o clima organizacional quando a média é maior (Siqueira e cols,2008). Os autores informam que os valores maiores que 4 (quatro) o clima tende a ser bom, para menor que 2,9 indica um clima ruim. Para o fator Controle/Pressão é o inverso dos demais, pois quanto menor for a média melhor é o clima.

Analisando o gráfico acima, a dimensão conforto é o que representa o melhor clima organizacional com 4,3% da sua média. Seguido por Coesão entre colegas (4,26%) e Apoio da Chefia e da organização (4,22%) indicando o clima bom para a variável do clima organizacional. As dimensões Recompensa (3,1%) e Controle/Pressão apontam o clima como indiferente, as respostas dadas pelos servidores correspondem a “nem discordo e nem discordo”, tornando a variável do clima como indiferente.

4.3. Principais fatores que influenciam no desempenho das atividades

O segundo objetivo foi identificar quais os principais fatores que influenciam no desempenho das atividades executadas. Para tanto, de acordo com as médias que foram obtidas, apontou-se os principais fatores para o desempenho das atividades.

O gráfico 7 apresenta os principais fatores que influenciam no desempenho das atividades em ordem decrescente.

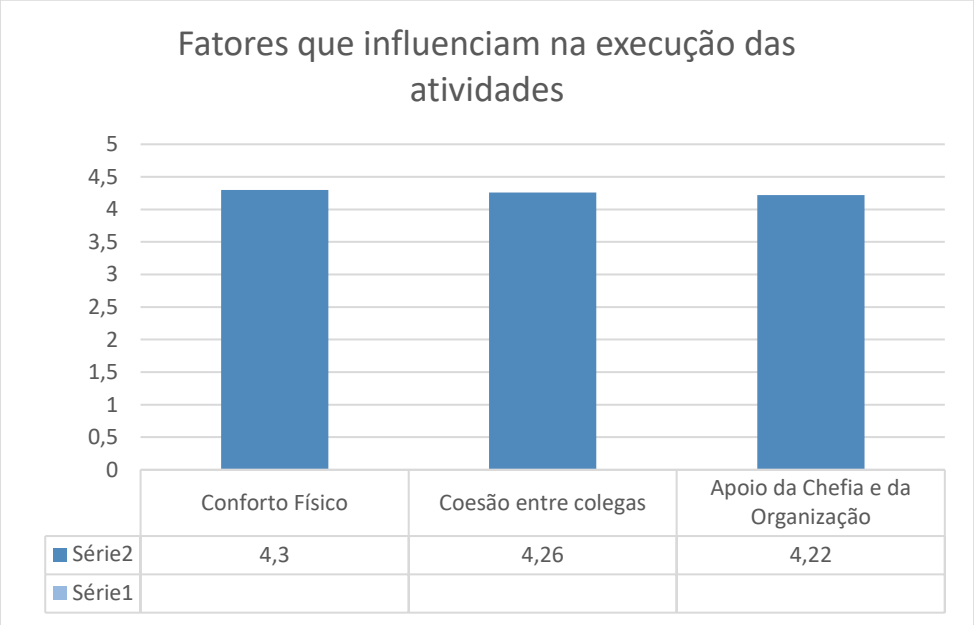


Gráfico 7 - Fatores que influenciam na execução das atividades
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme gráfico acima a principal dimensão que influencia no desempenho das atividades é o Conforto Físico (4,3%). Seguido por Coesão entre colegas (4,26%) e Apoio da Chefia e da Organização (4,22%) e verifica-se que as dimensões estão separadas por décimos na sua média, bem próximas, não existindo tanta diferença entre as dimensões para o desempenho das atividades executadas.

A dimensão ‘Conforto Físico” apresenta a maior média, mostrando que os servidores na execução das atividades estão “satisfeitos” com o conforto físico, e indicando a principal dimensão para a execução das atividades. A Segunda dimensão (Coesão entre colegas) indica que a união entre os servidores é favorável, constituindo entre eles um ambiente de trabalho estimulante para o desempenho das atividades executadas.

Por último na ordem decrescente do gráfico 01 temos a dimensão “ Apoio da chefia e da organização” sendo também uma das principais dimensões que

influenciam no desempenho das atividades dos servidores. Nessa dimensão, percebe-se que o apoio da chefia e da organização, influencia e se preocupa com os servidores de uma forma positiva. Diz Rizzatti (2002) que independente do estilo de liderança que pode ser adotado pela chefia, a ação de chefiar produz uma influência no colaborador e consequentemente impacta no seu comportamento e, por sua vez na motivação laboral. Com isso, podemos ressaltar a importância de chefes, servidores e organização fortalecerem esse fator de forma positiva.

4.4 Análise dos resultados dos dados coletados

O último objetivo desta pesquisa foi analisar os resultados dos dados coletados. Com isso, vamos apresentar os coeficientes das correlações de Pearson (r de Pearson) para as associações dos resultados das análises entre as variáveis desse estudo.

4. 4. 1 Correlação entre as dimensões da Escala ECO e Informações socio demográficas

Serão apresentadas as análises dos dados sócio demográficos e as dimensões da ECO- Escala de Clima Organizacional. Para fazer as análises foi usado o coeficiente de correlação de Pearson (r), é um grau de relação entre duas variáveis quantitativas e exprime o grau de correlação por meio de valores situados entre -1 e 1. Segundo Garson (2009) correlação é uma medida de associação bivariada (força) do grau de relacionamento entre duas variáveis, ou seja, é possível descobrir com precisão, o quanto uma variável interfere no resultado de outra, pois a correlação mensura a direção e o grau da relação linear entre duas variáveis quantitativas (Moore, 2007).

A análise do coeficiente (r) pode ser positiva (+) ou negativa (-), dependendo de sua variação entre -1 e +1. Pode-se ter correlação perfeita (-1 ou +1) quando o escore de uma variável é determinado ao se saber o escore da outra variável, isto é, quando a correlação se aproxima de -1 ou +1 mais forte é a relação entre as duas

variáveis. E quando o coeficiente de correlação for 0 (zero) ou próximo de zero, indica que não possui relação linear. As associações apresentam níveis de significância entre 0,05 a 0,001 como mostra o quadro:

Quadro 2 - Níveis de significância para Pearson

Valor de p	**Significado**
r > 0,05	Não significante
0,01 a 0,05	Significante
0,001 a 0,01	Muito significante
< 0,001	Extremamente significante

Fonte: Lira (2004, p. 41, adaptado)

O coeficiente de correlação de Spearman é uma medida de correlação não paramétrica também avaliado no intervalo entre -1 e 1. Vale ressaltar que o coeficiente ρ (rho) pode variar entre -1,0, que representa uma correlação negativa perfeita, e 1,0, representando uma correlação positiva perfeita (LIRA, 2004). Para Lira (2004), o coeficiente de Spearman é um método não-paramétrico utilizado quando os dados da pesquisa não apresentam uma distribuição normal. Os dados de correlação serão interpretados no quadro 3 abaixo:

Quadro 3 - Interpretação dos coeficientes de correlação (Spearman)

Valor de ρ (+ ou -)	Interpretação
0,00 a 0,29	Correlação fraca
0,30 a 0,59	Correlação moderada
0,60 a 0,89	Correlação forte
0,90 a 1,00	Correlação muito forte

Fonte: Lira (2004, p. 41, adaptado)

A seguir apresentaremos as análises das correlações entre as dimensões (relação entre uma pergunta com cada dimensão que compõem o questionário) da ECO e os dados sociodemográficos dessa pesquisa.

4. 4. 1. 1 Correlação entre a dimensão “Apoio da Chefia e da Organização” e Tempo de serviço no setor da Procuradoria Geral do Cidadão

A Tabela 2 apresenta os coeficientes de correlação (r de Pearson) para as associações entre as mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes), questão 7 da ECO – dimensão 1, com tempo de serviço na PFDC. É possível observar que os resultados apresentam níveis de significância entre 0,001 a 0,01 (,005) mostrando que a relação é muito significante. Existe uma relação forte (r= -, 578).

Symmetric Measures

		Valor	Erro padrão assintótico[a]	T aprox.[b]	Sig. Aprox.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	-,578	,134	-3,168	,005[c]
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	-,548	,153	-2,931	,008[c]
N de Casos Válidos		22			

Tabela 2 - Correlação entre o fator 01 e Tempo de serviço no setor da Procuradoria Geral do Cidadão
Fonte: dados da pesquisa

4. 4.1. 2 Correlação entre a dimensão "Recompensa" e Escolaridade

Ao analisar a correlação entre a dimensão "recompensa" e o dado sócio demográfico- escolaridade - notamos no gráfico 1, que a significância (,150) é positiva e significante entre a escolaridade e as recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas (item 29). Agora, a correlação de Pearson é moderada (r= -,317).

Symmetric Measures

		Valor	Erro padrão assintótico[a]	T aprox.[b]	Sig. Aprox.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	-,317	,138	-1,495	,150[c]
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	-,457	,158	-2,298	,033[c]
N de Casos Válidos		22			

Tabela 3 - Correlação entre a dimensão 2 e Escolaridade
Fonte: dados da pesquisa

4. 4. 1. 3 Correlação entre a dimensão "conforto físico" e Tempo de serviço Público

A Tabela 4 apresenta os coeficientes de correlação (r de Pearson) para as associações entre o ambiente físico de trabalho é agradável (questão 39 da ECO – fator 3) com tempo de serviço público. Podemos observar que os resultados apresentam níveis de significância 0,42 mostrando que a relação é significante. Existe uma relação forte (r= -,437).

Symmetric Measures

		Valor	Erro padrão assintótico[a]	T aprox.[b]	Sig. Aprox.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	-,437	,124	-2,171	,042[c]
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	-,501	,164	-2,592	,017[c]
N de Casos Válidos		22			

Tabela 4 - Correlação entre a dimensão 3 e Tempo de serviço Público
Fonte: dados da pesquisa

4. 4. 1. 4 Correlação entre a dimensão " Controle/Pressão" e Idade

Para a correlação entre a dimensão "controle/pressão" conforme a tabela 5, verificamos que o valor de Pearson (-,397) corresponde uma associação positiva entre Idade e Nesta organização, tudo é controlado (questão 49), apresentado uma relação moderada e uma significância de ,067 (significante).

Symmetric Measures

		Valor	Erro padrão assintótico[a]	T aprox.[b]	Sig. Aprox.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	-,397	,195	-1,936	,067[c]
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	-,438	,192	-2,177	,042[c]
N de Casos Válidos		22			

Tabela 5 - Correlação entre a dimensão 4 e Idade
Fonte: dados da pesquisa

4. 4. 1. 5 Correlação entre a dimensão " Coesão entre colegas" e Formação

Ao analisar a correlação do fator "coesão entre colegas" e Formação, verificamos uma correlação forte para Pearson (,459) entre área de formação e a pergunta da ECO- Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades (pergunta 59). Apresenta um nível significante (,032) na correlação.

Symmetric Measures

		Valor	Erro padrão assintótico[a]	T aprox.[b]	Sig. Aprox.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,459	,187	2,311	,032[c]
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,440	,188	2,194	,040[c]
N de Casos Válidos		22			

Tabela 6 - Correlação entre a dimensão 5 e Formação
Fonte: Dados da Pesquisa

5 DISCUSSÃO

Nesta seção discute e relata os processos e resultados alcançados pela pesquisa. Os objetivos específicos serão discutidos e depois das discussões feitas, apresenta-se síntese dos resultados.

5.1 Discussão dos Objetivos específicos

Primeiramente, para que a **pesquisa acontecesse**, houve uma motivação por parte da estagiária em averiguar o clima organizacional do setor da Procuradoria Federal dos Direitos do cidadão, pois observava algumas reclamações e insatisfações dos servidores em relação ao ambiente de trabalho da organização.

De acordo com o **referencial teórico** o clima organizacional está diretamente ligado aos aspectos negativos e positivos do ambiente em que os servidores estão inseridos e para fazer uma pesquisa sobre clima, faz-se necessário a análise dos fatores que possuem ligação direta com a percepção dos servidores na organização. Segundo Luz (2003), o clima da organização se manifesta por intermédio de indicadores, ou seja, sinais quanto ao seu estado.

Considerando que o **objetivo principal** deste trabalho foi identificar os principais fatores do Clima Organizacional segundo a percepção dos servidores da Procuradoria Geral da República, no setor da Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão (PFDC), facilitam ou dificultam o desenvolvimento de suas atividades e propor ações de melhorias. A partir daí, foram elaborados objetivos específicos e também enviado aos servidores um questionário a ser respondido e, assim analisar a percepção do clima organizacional na PFDC, por meio dos dados coletados.

O **questionário** com 63 itens relacionado ao clima organizacional foi aplicado/enviado aos servidores a serem respondidos. Do universo de 25 servidores, 22 responderam ao questionário, dando um percentual de 88% de retorno. Esse percentual de resposta é plausível de ser reconhecido como representante da percepção da população alvo.

E das 63 questões, 21 itens foi relacionado ao Apoio da chefia e da organização, e o resultado do clima foi satisfatório para esse fator. Mas ao consultar os dados recebidos, pode surgir, ainda, uma outra questão: como saber se uma determinada resposta é fidedigna, ou seja, como saber se o sujeito revelou os seus

sentimentos e percepções? Para responder tal pergunta, diz Alvarães (2002), é preciso que se analise todo o contexto, os sentimentos do entrevistado, o porquê de cada resposta, sua motivação, suas crenças e valores não verbalizados.

No geral, os servidores concordam que estão em um clima organizacional bom e positivo. Na análise dos **resultados descritivos da ECO** afirma-se que a maior média está concentrada para a dimensão conforto físico. No entanto, existe duas dimensões que os resultados mostraram média de clima indiferente, a dimensão recompensa e controle/pressão. Isso significa que os servidores estão em um ambiente propenso ao apoio, que tem conforto, e existe relação saudável entre eles, isto é, mais importante é ter um ambiente propenso a motivação e produtividade do que uma recompensa.

A dimensão Controle/pressão está como clima indiferente, mostrando que não tem tanta relevância para o clima da PFDC. As pressões e o controle por parte da chefia sem excessos até podem contribuir para gerar resultados favoráveis ajudando os colaboradores a serem mais produtivos (GIL, 2007). Mas, um ambiente laboral que o controle é excessivo impacta negativamente no clima organizacional, podendo acarretar diversos danos à saúde física e psíquica do colaborador, além de contribuir com a desmotivação e insatisfação no recinto de trabalho (FERREIRA, 2017).

O primeiro objetivo abordado foi **Identificação do Clima Organizacional,** e na análise dos resultados, existem 3 principias dimensões que contribuem para o clima ser bom. Dentre as dimensões, a de maior média é o conforto físico (4,3), isso revela que os servidores estão em um ambiente agradável, dispondo do que eles precisam. Já nos **principais fatores que influenciam no desempenho das atividades**, segundo objetivo, afirma-se que o conforto físico também é a principal dimensão, com essa análise foi possível identificar que o conforto físico é o fator mais relevante para o clima organizacional da PFDC. Para Silva (2003) um ambiente de trabalho saudável, está relacionado tanto a perspectiva física do colaborador, como também a questões técnicas, como por exemplo equipamentos adequados para a realização das tarefas e o acesso a condições de trabalho que não deteriore o físico e a saúde psíquica do trabalhador.

Nos **principais fatores que influenciam no desempenho das atividades**, além do conforto físico que teve maior média, outras dimensões chamaram atenção nas análises dos dados, por eles estarem separados da dimensão conforto físico por décimos na média, são eles: Coesão entre colegas (4,26) e Apoio da chefia e da

Organização (4,22). E assim, fazendo a aproximação decimal para essas dimensões, conclui-se que possuem a mesma média, e influenciam na mesma proporção para o desempenho das atividades. Segundo Vergara (2012), pode-se dizer que as pessoas podem sentir-se motivadas pelo desejo de ser saudável, amado, de sentirem-se competentes e reconhecidos, de participar de decisões, de realizar tarefas intrinsecamente desafiadoras, de trabalhar e ser confiável em seu trabalho.

No último objetivo analisado foi **às correlações do coeficiente de Pearson,** que diz a respeito à análise entre duas variáveis. As associações feitas usando o coeficiente Pearson (r) demonstram que o clima organizacional na PFDC está positivo, não comprometendo o clima na organização, pois à maioria das correlações (r) feitas, os resultados mostraram níveis de significância entre 0,01 (muito significante) a 0,05 (significante). Para as correlações entre as dimensões da ECO e os dados sociodemográficos, três dimensões possuem relação forte (Correlação entre as dimensões da Escala ECO e Informações sociodemográficas, Correlação entre a dimensão “conforto físico” e Tempo de serviço Público e a Correlação entre a dimensão “ Coesão entre colegas” e Formação), é possível inferir que as variáveis caminham para a mesma direção existindo uma possível relação de dependência entre eles. Ainda se observa relação moderada entre a dimensão Coesão entre colegas e “recompensa”.

6 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou responder à pergunta elaborada no problema de pesquisa: como os servidores da Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão percebem o clima organizacional da instituição? Avaliar o clima organizacional permite as organizações compreender os aspectos que influenciam diretamente na satisfação, como também a possibilidade de identificar falhas nessas dimensões da organização.

Esta pesquisa utilizou da ferramenta ECO–Escala de Clima Organizacional, para avaliar os aspectos e dimensões relacionadas ao clima organizacional presentes na PFDC, a organização se mostrou bem aplicável em relação a fatores como conforto físico (4,3), coesão entre colegas (4,23), Apoio da chefia e da organização (4,22) e com isso vemos um clima bom na organização. Já quanto a recompensa (3,1), a análise demonstrou um grau indiferente, isso se dá porque há uma percepção de que recompensa não seja algo característico em órgãos públicos e uma solução possível é a utilização de outras formas de recompensa entre as chefias com os servidores, é possível criar uma política interna de bons trabalhos, bons resultados, tais medidas provavelmente aumentarão os índices de satisfação.

A partir dessa pesquisa, pensamos que recompensa no serviço público é ter satisfação no serviço prestado, se sentir feliz com o que se faz, ser respeitado e reconhecido para com os colegas, saber a importância do trabalho executado à sociedade. Mas isso deve ser confirmado em pesquisas futuras. Então, deixamos como agenda o seguinte questionamento: o que significa recompensa para o servidor público?

De forma geral, o clima organizacional da PFDC é considerado bom, mas que precisa alinhar determinados fatores que implicarão na maior satisfação dos servidores. Dentro de cada organização, é preciso que as chefias determinem o que acreditam que seja um padrão ideal de clima organizacional, que gere satisfação de seus servidores. Uma vez influenciando o comportamento, o clima está intimamente ligado com o grau de motivação e satisfação dos membros da organização.

Deste modo, concluímos que um clima organizacional saudável que afete positivamente o desempenho dos funcionários nas organizações depende da harmonia das dimensões estudadas, valorização do funcionário e a conservação do ambiente de trabalho, são fundamentais para se criar um bom clima organizacional.

REFERÊNCIAS

Alvarães, A. (2002). Pesquisa de clima organizacional: medindo a temperatura da organização. Artigo disponível na Internet: http://www.albertoalvaraes.adm.br

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010;

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011;

CHIAVENATO, I**. Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Disponível em http://www.estela.ufsc.br/defesa/pdf/10805/pdf.
FERREIRA, F. P. A. Análise do Clima Organizacional dos Colaboradores da Secretaria de Administração e Contratações do Senado Federal. Brasília: UNB, 2017. 120f. Monografia (Bacharel em Administração). Universidade de Brasília, 2017.

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GARSON, G. David. (2009), Statnotes: Topics in Multivariate Analysis. Disponível em: http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/statnote.htm.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisas. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, A. C. Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007 humanos nas organizações. Rio de janeiro: Campus, 1999.**humanos nas organizações**. Rio de janeiro: Campus, 1999.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KUAZAQUI, E. et al. Administração para não administradores. São Paulo: Saraiova, 2006.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. Ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2011, 440p.

LIRA, S. A. Análise de correlação: abordagem teórica e de construção dos coeficientes com aplicações. 2004. Dissertação (Mestrado em Ciências no Curso de Pós-Graduação em Métodos Numéricos em Engenharia) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2004.

LÜCK. H. **Liderança em Gestão Escolar**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

LUZ, R. S**. Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro.** Niterói, RJ: UFF, 2003. 182p.

Martins, M. C. F. (2000). Clima Organizacional: o Estado da Arte. *Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro*, *3*, pp.12-18

MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. (org). Medidas de Comportamento Organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MARTINS, M. C. F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K. C.; SOUSA, M. R. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. Psicologia Organização e Trabalho, 2004.

MARTINS, M.C.F. Clima Organizacional: o estado da arte. Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro, v.3, p.12-18, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2009;

MAXIMIANO. A.C. A.**Teoria Geral da Administração: da Revolução Industrial** Revolução Digital. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, M, A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores**. São Paulo: Saraiva, 2010.

PEREIRA, O. G. Fundamentos de Comportamento Organizacional. Lisboa: Editora Fundação Calouste Gulbenkian, 2004

RIZZATTI, G. **Categorias de análise do clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 305 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. Comportamento Organizacional. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizaciona**l. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

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

SIQUEIRA, M.M.M.; GOMIDE JR, S. Suporte no trabalho. In: SIQUEIRA, M.M.M. (Org.) Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

STONER, JAMES A. F.; FREEMAN, R. EDWARD. Administração. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009

VERGARA, S. C. Gestão de pessoas. 11. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012, 213p.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006

ANEXOS

Anexo A - Questionário

Prezado (a) participante,

Esta pesquisa refere-se a coleta de dados para o Trabalho de Conclusão do Curso (TCC) Tecnólogo em Gestão Pública do IFB – Campus Brasília das Alunas Alete Pacheco da Silva e Rute Araújo dos Santos, sob a orientação da Prof.ª Drª. Rejane Miranda, e visa analisar o Clima Organizacional na percepção dos servidores.

Por gentileza, procure não deixar respostas em branco. Sua tarefa consiste em ler e avaliar cada um dos itens que lhe serão apresentados e se posicionar em relação a estes. Vale ressaltar que não existem respostas corretas ou erradas. E as questões demográficas buscam apenas caracterizar a amostra da pesquisa e os dados serão analisados de forma agregada. Suas respostas serão mantidas no mais absoluto sigilo e confidencialidade.

Estamos à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas sobre o preenchimento do questionário. Caso queira informações sobre o resultado da pesquisa, pode entrar em contato por meio do e-mail rutesempre@hotmail.com ou alete.pacheco@gmail.com . Agradecemos, desde já por sua colaboração conosco.

Informações sociodemográficas:

1 - Idade:

( ) 18 a 24 ( ) 25 a 29 ( ) 30 a 34 ( ) 35 a 39 ( )40 a 44 ( )45 a 49

( ) 50 a 54 ( ) 55 a 59 ( ) 60 ou mais

2- Sexo:

( ) Feminino ( ) Masculino

3- Grau de Escolaridade:

( ) Médio ( ) Superior em andamento ( ) Superior Completo ( ) Especialização em andamento ( ) Especialização concluída ( ) Mestrado em andamento ( ) Mestrado concluído ( ) Doutorado em andamento ( ) Doutorado concluído

4- Tempo de serviço público:

( ) Menos de 1 ano ( ) 1 a 3 anos ( ) 4 a 6 anos ( ) 7 a 9 anos ( ) 10 a 12 anos ( ) 13 a 15 anos ( ) 16 a 18 anos ( ) 19 a 21 anos ( ) 22 a 25 anos ( ) Mais que 25 anos

5 - Tempo de trabalho na instituição vinculada:

( ) Menos de 1 ano ( ) 1 a 3 anos ( ) 4 a 6 anos ( ) 7 a 9 anos ( ) 10 a 12 Anos

( ) 13 a 15 anos ( ) 16 a 18 anos ( ) 19 a 21 anos ( ) 22 a 25 anos ( ) Mais que 25 anos

5- Tempo de serviço no setor da Procuradoria Geral dos Direitos do Cidadão:

( ) Menos de 1 ano ( ) 1 a 3 anos ( ) 4 a 6 anos ( ) 7 a 9 anos ( ) 10 a 12 anos

( ) 13 a 15 anos ( ) 16 a 18 anos ( ) 19 a 21 anos ( ) 22 a 25 anos ( ) Mais que 25 anos

6- Qual sua área de formação?

As questões abaixo falam de algumas características que descrevem as organizações. Por favor, avalie o quanto estas características descrevem o setor da Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão - PFDC. Dê suas respostas marcando com um x, na tabela à frente de cada frase, o número (de 1 a 5) que melhor representa a sua resposta, conforme descrito abaixo:

1 - Discordo totalmente

2 - Discordo

3 - Nem concordo nem discordo

4 - Concordo

5 - Concordo totalmente

Itens	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Meu setor é informado das decisões que envolvem.					
2. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.					
3. O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.					
4. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.					
5. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.					
6. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.					
7. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).					
8. As mudanças nesta organização são informadas aos funcionários.					
9. Nesta organização, as dúvidas são esclarecidas.					
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.					

11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.					
12. As mudanças nesta organização são planejadas.					
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela organização.					
14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.					
15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.					
16. Nesta organização, os funcionários têm participação nas mudanças.					
17. O chefe tem respeito pelo funcionário.					
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.					
19. Nesta organização, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.					
20. A organização aceita novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.					
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas da organização.					
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.					
23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.					
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.					
25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.					
26. Nesta organização, o funcionário sabe por que está sendo recompensado.					
27. Esta organização se preocupa com a saúde de seus funcionários.					
28. Esta organização valoriza o esforço dos funcionários.					
29. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.					
30. O trabalho bem feito é recompensado.					
31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.					
32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.					

33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.					
34. Para premiar o funcionário, esta organização considera a qualidade do que ele produz.					
35. Os funcionários desta organização têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.					
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.					
37. Nesta organização, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.					
38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.					
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.					
40. Nesta organização, o local de trabalho é arejado.					
41. Nesta organização, existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.					
42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.					
43. Esta organização demonstra preocupação com a segurança no trabalho.					
44. O setor de trabalho é limpo.					
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.					
46. Nesta organização, a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.					
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.					
48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.					
49. Nesta organização, tudo é controlado.					
50. Esta organização exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.					
51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor por esta organização.					
52. Aqui, o chefe usa as regras da organização para punir os funcionários.					
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.					
54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.					

55. Nesta organização, nada é feito sem a autorização do chefe.					
56. Nesta organização existe uma fiscalização permanente do chefe.					
57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.					
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.					
59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.					
60. Aqui nesta organização, existe cooperação entre os colegas.					
61. Nesta organização, os funcionários recebem bem um novo colega.					
62. Existe integração entre colegas e funcionários nesta organização.					
63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.					

Anexo B – Dados sociodemográficos

Informações sócio demográficas dos servidores da PCDF

Dados	**N**	**Percentuais (%)**
Idade		
18 a 24	2	9,1
25 a 29	2	9,1
30 a 34	1	4,5
35 a 39	7	31,8
40 a 44	4	18,2
45 a 49	4	18,2
55 a 59	2	9,1
Sexo		
Feminino	14	63,6
Masculino	8	36,4
Escolaridade		
Médio	2	9,1
Superior	10	45,5
Especialização	8	36,4
Mestrado	1	4,5
Doutorado	1	4,5
Área de formação		
Direito	9	40,9
Geografia	1	4,5
Serviço Social	1	4,5
Comunicação	1	4,5
Pedagogia	2	9,1
Secretariado	1	4,5
Administração	2	9,1
Gestão Pública	1	4,5
Auxiliar Administrativo	1	4,5
Não respondeu	3	13,6
Tempo de serviço público		
1 a 5 anos	4	18,2
6 a 10 anos	6	27,3
11 a 15	7	31,8
16 a 20 anos	2	9,1
21 anos ou mais	3	13,6
Tempo de serviço na PFDC		
1 a 5 anos	7	31,8
6 a 10 anos	7	31,8
11 a 15 anos	6	27,3
16 ou mais	2	9,1

Anexo C - Correlações

Symmetric Measures

		Valor	Erro padrão assintótico[a]	T aprox.[b]	Sig. Aprox.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	-,578	,134	-3,168	,005[c]
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	-,548	,153	-2,931	,008[c]
N de Casos Válidos		22			

As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes) e Tempo de serviço no setor da Procuradoria Geral dos Cidadão

Symmetric Measures

		Valor	Erro padrão assintótico[a]	T aprox.[b]	Sig. Aprox.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	-,317	,138	-1,495	,150[c]
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	-,457	,158	-2,298	,033[c]
N de Casos Válidos		22			

As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas e Escolaridade

Symmetric Measures

		Valor	Erro padrão assintótico[a]	T aprox.[b]	Sig. Aprox.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	-,437	,124	-2,171	,042[c]
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	-,501	,164	-2,592	,017[c]
N de Casos Válidos		22			

O ambiente físico de trabalho é agradável e Tempo de serviço Público

Symmetric Measures

		Valor	Erro padrão assintótico[a]	T aprox.[b]	Sig. Aprox.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	-,397	,195	-1,936	,067[c]
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	-,438	,192	-2,177	,042[c]
N de Casos Válidos		22			

Nesta organização, tudo é controlado e Idade

Symmetric Measures

		Valor	Erro padrão assintótico[a]	T aprox.[b]	Sig. Aprox.
Intervalo por Intervalo	R de Pearson	,459	,187	2,311	,032[c]
Ordinal por Ordinal	Correlação Spearman	,440	,188	2,194	,040[c]
N de Casos Válidos		22			

Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades e Formação