



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE – PB
CCSA – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

JOÃO PAULO CAVALCANTE RÉGIS

**CLIMA ORGANIZACIONAL: A PERCEÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE CAMPINA GRANDE – PB**

CAMPINA GRANDE – PB

2018

JOÃO PAULO CAVALCANTE RÉGIS

**CLIMA ORGANIZACIONAL: A PERCEÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE CAMPINA GRANDE – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC apresentado
ao curso de Bacharelado em Administração da
Universidade Estadual da Paraíba – UEPB, em
cumprimento das exigências legais para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Larissa Ataíde Martins Lins
Bezerra

CAMPINA GRANDE – PB

2018

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

R337c Régis, João Paulo Cavalcante.
Clima organizacional [manuscrito] : a percepção dos colaboradores de uma instituição de ensino superior de Campina Grande – PB / Joao Paulo Cavalcante Regis. - 2018.
29 p. : il. colorido.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2018.
"Orientação : Prof. Dr. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra, Coordenação do Curso de Administração - CCSA."
1. Clima organizacional. 2. Instituição de ensino superior.
3. Satisfação no trabalho. I. Título

21. ed. CDD 658.3

JOÃO PAULO CAVALCANTE RÉGIS

**CLIMA ORGANIZACIONAL: A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE CAMPINA GRANDE – PB**

Artigo científico apresentado ao curso de Bacharelado em
Administração da Universidade Estadual da Paraíba – UEPB,
em cumprimento das exigências legais para obtenção do título
de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 23 / 11 / 2018.

BANCA EXAMINADORA

Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra

Profa. Dra Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra – UEPB (Orientadora)

Kaline Di Pace Nunes

Profa. Ma. Kaline Di Pace Nunes - UEPB

Jaysá Ellude Aguiar dos Santos

Profa. Ma. Jaysá Ellude Aguiar dos Santos - UEPB

Dedico este trabalho ao homem mais lindo da minha vida, meu avô Hélio Feitosa, e aos meus três sobrinhos João Vitor e Pedro Ítalo Oliveira Rodrigues e Pedro Galdino Cavalcante.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu Deus, que é um Deus de bondade e misericórdia por ter me dado coragem e sabedoria para que pudesse alcançar mais essa vitória em minha vida.

Aos meus amados pais, Sônia e Basto, por serem sempre minha maior fonte de inspiração e força para que eu lute em busca dos meus sonhos e me torne cada dia uma pessoa melhor.

Aos meus irmãos, Tiago e Diego Cavalcante Régis por serem homens de tanta dedicação e sempre buscarem o crescimento da nossa família.

A toda minha família Cavalcante, por serem um combustível de alegria em minha vida.

A todos os meus amigos queridos, e de uma forma muito especial e única a Emanuela Silveira, Sabrina França, Jamira Martins, Thaysa Silveira, Elys Rayane e Yanka e Iago Basílio, por sempre terem acreditado na minha capacidade e caminhado junto comigo cada degrau da minha história.

As minhas amigas de curso Aldecir Chagas e Analina Ramos por terem me incentivado ao longo dessa jornada e estarem ao meu lado sempre.

As minhas amigas Mariana Leal Dias e Ariana Joice Araújo, por terem sido durante toda minha trajetória pessoas de extremo companheirismo e lealdade.

A estimada professora e minha orientadora Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra, por toda disponibilidade e conhecimento compartilhado, onde sempre me acolheu com palavras e gestos de carinho, me dando ânimo e fazendo com que me sentisse capaz.

As professoras da banca Kaline Di Pace Nunes e Jaysa Eliude Aguiar dos Santos por toda boa vontade e compreensão, e que com suas contribuições tornaram este trabalho ainda melhor.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1	Instituição de Ensino Superior como Unidade Social	8
2.2	Clima Organizacional	10
3	METODOLOGIA	12
4	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	13
4.1	Descrição do Perfil dos Colaboradores	13
4.1.1	<i>Variáveis do Modelo de Tamayo (1999)</i>	15
4.1.1.1	<i>Comunicação</i>	16
4.1.1.2	<i>Liderança</i>	17
4.1.1.3	<i>Condições de Trabalho</i>	19
4.1.1.4	<i>Relacionamento Interpessoal</i>	20
4.1.1.5	<i>Reconhecimento</i>	21
4.1.1.6	<i>Comprometimento</i>	22
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26
	APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE CAMPINA GRANDE – PB	28

CLIMA ORGANIZACIONAL: A PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE CAMPINA GRANDE – PB

RÉGIS, João Paulo Cavalcante¹
BEZERRA, Larissa Ataíde Martins Lins²

RESUMO

Com o avanço das novas perspectivas de mercado, as organizações vêm aos poucos criando novas configurações de trabalho, sentindo a necessidade de evidenciar o capital humano. É preciso ter enfoque nas pessoas e nas suas relações, desenvolver a cultura de pertencimento e ferramentas motivacionais, dando ao clima organizacional a devida relevância como meio de melhoria para os resultados. O presente trabalho tem como objetivo, analisar o clima organizacional do setor de Recursos Humanos (RH) de uma instituição de ensino superior privado de Campina Grande – PB. Para o alcance do objetivo, foi utilizada uma pesquisa de caráter exploratório descritivo com abordagem quantitativa, através de questionário embasado no modelo de Tamayo (1999), aplicado a 12 colaboradores, onde foi possível identificar a percepção que os mesmos têm sobre a temática abordada. Os resultados apontaram, que o clima organizacional no setor em questão é satisfatório, sendo este um lugar agradável para trabalhar e ampliar as competências.

Palavras chaves: Clima organizacional. Instituição de ensino superior. Satisfação no trabalho.

¹ Graduando em Administração pela UEPB. E-mail: <joaopaulocregis@gmail.com>

² Professora Orientadora Mestre e Doutora em Administração pela UFRJ. E-mail: <larissataide@yahoo.com.br>

1 INTRODUÇÃO

As relações interpessoais estão presentes em todos os ambientes da sociedade e seguindo essa lógica, não seria diferente nas organizações. Com a dinamicidade do mercado e o crescimento acelerado das organizações, atualmente é quase impossível não fazer referência ao capital humano quando o assunto envolve as organizações. Entender a relação entre pessoas e ambiente de trabalho, é fundamental para que o processo produtivo seja cada vez mais eficiente.

De acordo com Lima e Albano (2002), o clima organizacional apresenta-se como um fenômeno que resulta de elementos culturais, tais como, preceitos, tecnologia e caráter, sendo decorrente dos efeitos de cada um desses elementos culturais, tradições, políticas, valores, conhecimentos e processos operacionais da organização. Além disso, o Clima Organizacional influencia direta ou indiretamente na motivação, no comportamento, na satisfação das pessoas envolvidas e na produtividade do trabalho.

O gerenciamento do clima organizacional auxilia os gestores a identificarem os principais pontos de dificuldades da sua equipe, setor ou até mesmo de uma organização inteira. Nesse sentido, é necessário desenvolver, um olhar humano aprofundado e ter conhecimento sobre a personalidade de cada pessoa que compõe o seu departamento, buscando entender que por trás de cada tarefa, atribuição e função, existem pessoas que precisam estar motivadas e dessa forma ter um ambiente mais harmonioso e produtivo.

Nesse sentido, Motta (2006) comenta que é preciso conhecer o clima, a fim de que seja possível: fornecer subsídios para os gestores criarem políticas e diretrizes que se aproximem das expectativas dos indivíduos com foco no objetivo de atender às suas demandas na busca da motivação e do aprendizado; permitir a implantação de um plano de ação, visando melhorias nas condições de trabalho; elaborar estratégias favoráveis às relações e a organização do trabalho e propiciar um ambiente favorável ao alcance dos objetivos. A mesma autora explica ainda que, um clima ruim modifica o ânimo da maioria das pessoas criando um ambiente com discórdias, rivalidades, tensões, desunião, desinteresse, resistência, entre outros. Pessoas que trabalham em um ambiente com clima desfavorável podem apresentar os seguintes comportamentos: trabalham em ritmo lento de produção; apresentam baixo nível de cooperação; demonstram pouca preocupação com a qualidade final da tarefa; desperdiça recursos disponíveis, como: tempo, material, patrimônio, potencial; provocam situações defensivas para preservarem-se criando intrigas, ações hostis, desavenças, desacordos, conflitos, tensões, tornando o ambiente turbulento; desenvolvem atividades baseadas na lógica

do medo, da insegurança e de receio de ser punido; estabelecem uma aliança de transgressão à norma e à regra e rompem com a ética no trabalho; demonstram competitividade acirrada e destrutiva e apresentam estratégia oportunista de trabalho.

As instituições de uma forma geral, estão vivenciando processos de grandes e rápidas mudanças em consequência da globalização, do avanço tecnológico e científico e da transformação de valores, o que vem impondo barreiras no seu progresso e dificultando sua permanência no mercado atual. Esse processo ocorre frequentemente em Instituições Privadas de Ensino Superior (IES), agravados por outros fatores como a legislação, a burocracia, a cultura e os diversos interesses políticos.

Vale lembrar que pesquisas sobre clima organizacional têm merecido maior atenção, contudo, pouco tem se produzido no campo das organizações universitárias (RIZZATI et al., 2010). Segundo Rizzatti (2002) nessas organizações, de um modo geral, são desenvolvidos poucos estudos na área de gestão de recursos humanos, ocasionando a ausência de políticas internas e externas adequadas aos interesses sociais. Observa-se assim que existe carência e dificuldades na realização de ações referentes aos fatores que influenciam a produtividade dos seus colaboradores.

Nesse sentido, questiona-se neste trabalho: **Como os colaboradores do setor de RH, de uma IES de Campina Grande - PB percebem o clima organizacional no ambiente onde trabalham?** Para responder tal questionamento, surge o seguinte objetivo geral: analisar a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional do setor de Recursos Humanos (RH) de uma Instituição de Ensino Superior Privado, da cidade de Campina Grande – PB. Para oferecer subsídios a essa discussão, inicialmente serão apresentadas as bases teóricas relativas a cada constructo e os respectivos modelos selecionados para utilização no estudo empírico. Os tópicos seguintes apresentam os aspectos metodológicos da pesquisa de campo e a discussão dos resultados, encerrando com as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Instituição de Ensino Superior como Unidade Social

Uma organização é considerada uma unidade social intencionalmente constituída, tendo uma finalidade específica. Para Cury (2000) as organizações são caracterizadas pela divisão do trabalho, do poder e das responsabilidades devidamente planejadas para atingir suas finalidades. Toda a organização, seja pública ou privada ou do terceiro setor, possui uma estrutura formal e uma informal, isto é, um grupo de pessoas comprometidas com o intuito de gerar algum tipo de

produto ou serviço. Para a estrutura formal dá-se o nome de estrutura organizacional, que dita o funcionamento da instituição e varia de uma para outra.

Correia, Amaral e Magalhães (2002) afirmam que cabe às universidades modernas responderem às exigências da sociedade. Segundo os pesquisadores, as instituições de ensino superior têm suas decisões tomadas de acordo com as políticas internas em relação ao meio em que atuam. As instituições de ensino incorporam o mesmo tipo de teorias e modelos que as demais organizações; no fundo, o que as distingue é a missão que as caracteriza. Essa missão dá origem a culturas e climas muito específicos, face aos vários modelos organizacionais existentes (SILVA, 1996).

Para Torres (1997), a abordagem de instituições de ensino remete para um quadro teórico-conceitual de referência ao contexto empresarial, com algumas diferenças, na medida em que estamos perante uma organização de âmbito educativo, que prescreve valores e padrões marcadamente distintos. Não obstante essa distinção, até aos anos 70, essas diferenças assumiam-se como sendo difusas. Conforme Machado e Silveira (1998), as estruturas organizacionais são formas para as organizações alcançarem seus objetivos. Essas estruturas moldam o comportamento dos indivíduos que é resultante de experiências organizacionais convertidas em princípios, valores, normas, regras e crenças.

Cury (2000) afirma que uma instituição é um conjunto de pessoas que se utiliza de um aparato técnico e obedece a um conjunto de normas para a consecução de tarefas em comum. Assim, como em qualquer outro tipo de organização, as IES possuem suas estruturas que se assemelham, tanto na área pública como na privada, por serem baseadas em estruturas burocráticas departamentais. Dessa forma, as mesmas são definidas pelo trio que representam suas funções-fim: o ensino, a pesquisa e a extensão. Então, o ensino é a transmissão de conhecimentos. A pesquisa é a produção da atividade científica, através do conhecimento. A extensão distribui na comunidade, sob a forma de cursos e serviços, as atividades de ensino e pesquisa (SCHUCH Jr, 1995).

Percebe-se também que um dos pilares para compreender o clima é entender a influência dos valores em uma organização. Na realidade, os valores possuem uma natureza geral e aplicável a vários níveis, como nações, grupos e indivíduos. Por isso, os valores existem em redes organizadas e servem como guia regulatório, especificando, por exemplo, modos de comportamento que são socialmente aceitos. Assim, os valores são importantes conceitos para entender e prever as reações afetivas e o desempenho individual no trabalho. Os valores, quando compartilhados entre os membros das organizações, compõem a base da cultura (Russo, 2010) e ainda influenciam na formação do clima organizacional.

Os valores têm sido tradicionalmente assunto de interesse e análise de várias disciplinas, conforme afirmam Michailova e Hutchings (2006). Os sociólogos ressaltaram sua natureza normativa e especificidade de serem compartilhados pela sociedade e pelos integrantes das organizações. Os psicólogos estudaram os valores associados ao seu papel como determinantes do comportamento individual. Valores organizacionais não são os valores pessoais dos indivíduos, mas constituem os valores das pessoas no que se refere ao funcionamento da organização; dizem respeito ao que um grupo dominante considera ideal, aos princípios que devem orientar as ações organizacionais, na perspectiva desse grupo.

Portanto, as instituições de nível superior são responsáveis pelo avanço do conhecimento científico e tecnológico na sociedade. Também como uma organização, a universidade deve estar voltada para a satisfação plena das necessidades das pessoas que a constituem a fim de que as metas e os objetivos sejam alcançados. Uma das mais importantes características diferenciais da universidade com relação a outras organizações é a de que ela é formada de pessoas. Desse modo, supõe-se que as universidades precisam realizar uma gestão voltada para os seres humanos, especialmente no sentido de prover um bom clima organizacional.

Dessa forma, compreender o clima de uma organização representa uma poderosa força para o planejamento e o seu diagnóstico auxiliará o planejamento de gestão, incluindo-se as estratégias de mitigação dos riscos e a eliminação das condições inseguras, que determinam instabilidades no ambiente de trabalho.

2.2 Clima Organizacional

Por muito tempo, as organizações consideravam como diferencial competitivo toda a cadeia de atividades que envolviam o processo produtivo. Ter a melhor estrutura física, os melhores equipamentos afim de que o produto final fosse expedido da melhor forma aos seus clientes. As pessoas eram consideradas meras ferramentas e o objetivo maior, era o lucro. Com o passar do tempo, foram surgindo diversas transformações que causaram grande impacto nas organizações, onde foi observado a necessidade da criação de setores ou áreas voltadas ao Capital Humano.

A Administração de Recursos Humanos (ARH) evolui de acordo com os fatos históricos, políticos, econômicos e sociais de cada época. No decorrer do século XX, as mudanças nas funções de Recursos Humanos passaram por três eras. A era da industrialização clássica, que teve início nos anos de 1900 e perdurou até 1950; a era da industrialização neoclássica, que percorreu de 1950 até os anos de 1990 e a era da informação, que teve início em 1990 e se estende até os dias de hoje. (CHIAVENATO, 2009)

O setor de Recursos Humanos (RH), nas organizações brasileiras, se baseia em países de primeiro mundo, como Estados Unidos e países da Europa. O modo de gerenciar os colaboradores, as ferramentas de avaliação e seleção e as diretrizes utilizadas no planejamento e recrutamento de pessoal tiveram início nos Estados Unidos e, em seguida, foram se inserindo em outros países, inclusive no Brasil. (DESSLER, 2003)

Com essa evolução, passou a ser observado quais os fatores influenciam diretamente na realização de tarefas no cotidiano das pessoas, e entra elas, está o clima organizacional. O capital humano vem se tornando cada vez mais importante dentro das organizações e seu valor é imensurável. De forma clara e objetiva, Araújo e Garcia (2010) mostram a importância do capital humano que constrói o clima organizacional:

As pessoas da organização que formam o corpo funcional contribuem para a instalação de um clima organizacional favorável que conduz a resultados, incluindo resultados nos negócios ou qualquer que seja a atividade-fim da organização. E esse é o chamado capital humano que serve de combustível e faz a máquina (organização) andar e chegar ao destino (ARAÚJO; GARCIA, 2010, p.56)

As pessoas estão buscando cada vez aperfeiçoar seus conhecimentos, e por isso, tornam-se verdadeiras potências humanas capazes de levar uma organização a ascensão ou a decadência. A partir disso, as organizações e seus gestores devem procurar manter seus colaboradores sempre motivados a realizar suas atividades, tentando ao máximo ter controle sobre as inúmeras variáveis que podem dificultar o seu rendimento. Uma das variáveis que exercem total influência sobre os colaboradores é o clima organizacional. Nesse sentido:

O clima organizacional pode ser entendido como a expressão dos sentimentos dos empregados diante dos valores, das políticas, das práticas, de gestão de recursos humanos, da forma de relacionamento com os colegas, da postura da empresa ao estabelecer metas e retribuir pelo alcance delas, além da situação econômica (BOOG; BOOG, 2002, p. 574).

Torna-se também necessário identificar a percepção dos colaboradores em relação à atmosfera de trabalho. Assim, analisar o clima de trabalho de uma instituição envolve a tentativa de compreender a organização de forma holística, como também as peculiaridades do comportamento humano. Confirmando essa mesma linha de pensamento, Chiavenato (2006, p. 274) afirma que:

Clima Organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem os seus trabalhos. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento (CHIAVENATO. 2006).

Portanto, observa-se que o clima organizacional depende do comportamento mútuo da organização e do colaborador respectivamente, tendo a primeira maior responsabilidade (por ser dominante na relação onde ela é que tem o poder de gerenciamento). A organização antes

de gerenciar o clima, precisa compreender o que se passa no interior de cada ambiente nela contida.

Sirota, Mischkind e Meltzeri (2005) entendem que há três fatores que as pessoas desejam encontrar nas organizações e que contribui para a um clima altamente positivo:

- a) Equidade: no sentido de perceber que os superiores de qualquer nível são justos na sua relação com a estrutura social, seja com relação à remuneração, seja com relação às avaliações realizadas ou eventuais conflitos interpessoais;
- b) Realização: Não apenas para pessoas que ocupam posições superiores mas também para outras pessoas que ocupam os mais diversos cargos, já que pode-se entender realização como crescimento na carreira, ter salários com reajustes acima de percentuais inflacionários etc. Além disso, pode ser entendida como estar bem na organização, ser considerado, respeitado no trabalho que executa;
- c) Companheirismo: Mesmo havendo competição o que é algo previsível, as pessoas buscam uma relação amistosa, porque assim têm maiores possibilidades de manutenção na posição. “Uma mão lava a outra” é um ditado conhecido e uma realidade nas organizações (SIROTA; MISCHKIND; MELTZERI, 2005, p.78).

É preciso estar atento, saber ouvir e estar disposto a abrir mão de algumas coisas que já não contribuem para o crescimento da organização, embora muitas vezes com “as turbinas a todo vapor” seja difícil à percepção de como as coisas andam, o clima organizacional dá sinais visíveis até mesmo em uma simples conversa entre colaboradores no corredor ou durante o cafezinho, pois palavras e gestos podem apontar indícios de motivação ou desmotivação.

Com base nos diversos autores que contribuíram para o conhecimento da temática abordada e seguindo as premissas de Tamayo (1999), será explanada a seguir a metodologia que conduziu a análise do clima organizacional neste trabalho.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada no setor de Recursos Humanos de uma Instituição de Ensino Superior Particular, localizada em Campina Grande – PB. Assim, buscou-se identificar a percepção dos colaboradores sobre a atmosfera de trabalho do departamento que constitui o principal elo entre a diretoria e seus funcionários.

Nessa perspectiva, os procedimentos metodológicos que conduziram esta pesquisa foram: exploratória descritiva, bibliográfica e quantitativa. A pesquisa é caracterizada como exploratória que de acordo com Gil (2008) esse tipo de estudo proporciona maior familiaridade com o problema abordado. O estudo também é considerado descritivo, por relatar os aspectos de determinadas populações utilizando de métodos padrões de coleta de dados, a exemplo de questionário.

O estudo também foi considerado bibliográfico por terem sido realizados diversos estudos na temática abordada, baseados principalmente em artigos relacionados na área em questão. A pesquisa é de caráter quantitativa que segundo Michel (2005) é um método de

pesquisa social que utiliza a quantificação nas modalidades de coleta de informações e no seu tratamento, mediante técnicas estatísticas, tais como: percentual, média, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outros.

O universo da pesquisa é composto por 12 colaboradores do setor de Recursos Humanos, tendo como respondentes a sua totalidade. O instrumento de coleta de dados foi desenvolvido a partir do modelo de Tamayo (1999). Na realidade, os questionários foram aplicados nos dias 23 e 24 de Outubro de 2018 e foi dividido em 5 dimensões: comunicação (1-5), liderança (6 – 11), condições de trabalho (12 – 14), relação interpessoal (15 – 18) reconhecimento (19 – 22) e comprometimento (23 – 26). Adotou-se a escala de *Likert* estudadas enquadrando 5 (cinco) níveis: 1- Discordo totalmente, 2 – Discordo em parte, 3 – Nem concordo e nem discordo, 4- Concordo em parte e 5- Concordo totalmente.

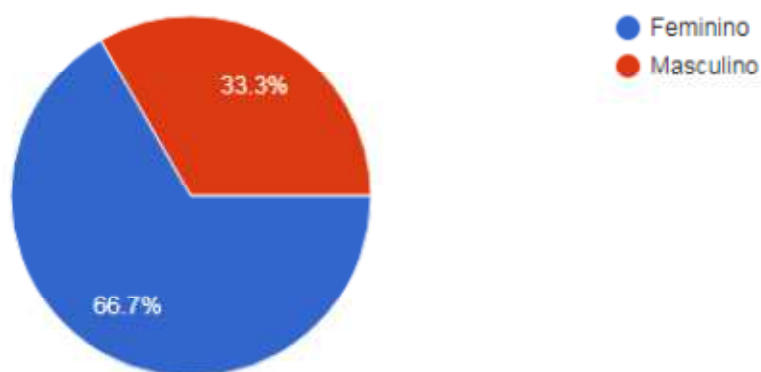
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Descrição do Perfil dos Colaboradores

Nesse item serão mencionadas as seguintes características do perfil dos colaboradores: gênero, faixa etária, estado civil, escolaridade e tempo de trabalho na organização.

Em relação ao gênero, o gráfico 1 demonstra que a maior parte dos respondentes são do sexo feminino 66,7% (8 pessoas) e apenas 33,3% são do sexo masculino (4 pessoas).

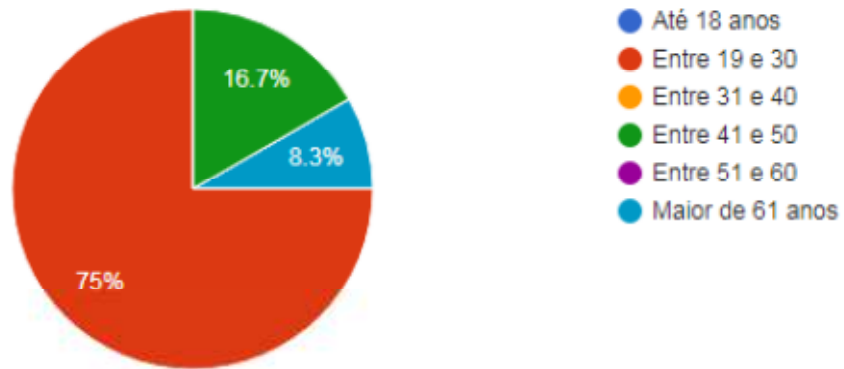
Gráfico 1 – Gênero



Fonte: Elaboração própria (2018)

A predominância da faixa etária dos respondentes varia entre 19 e 30 anos, 75%, seguido pela faixa etária entre 41 e 50, que representa 16,7%. Observa-se assim que existem diferentes gerações dentro de um mesmo setor e que prevalecem os adultos jovens.

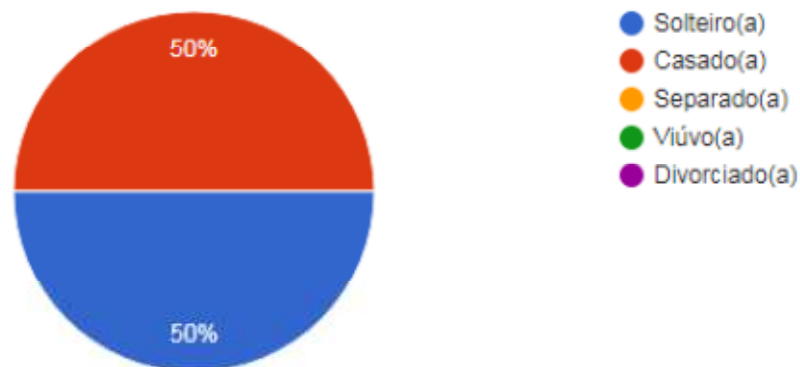
Gráfico 2 – Faixa etária



Fonte: Elaboração própria (2018)

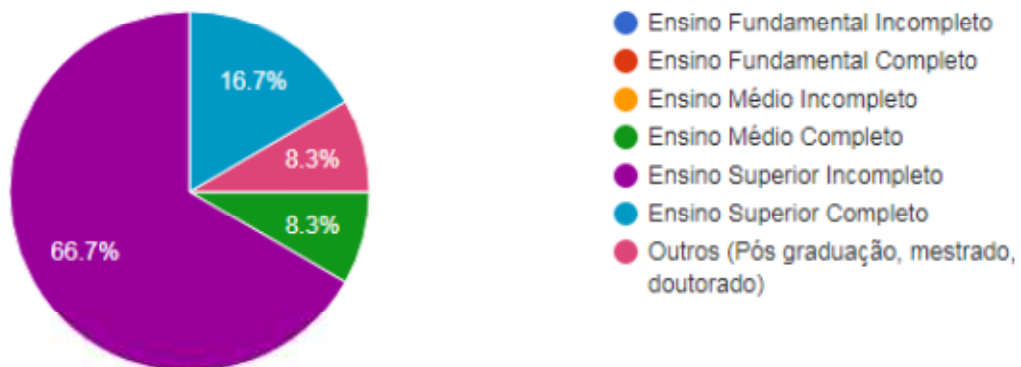
O Gráfico 3 mostra que existe entre os respondentes apenas dois estados cívicos: casado (50%) e solteiro (50%). Em outras palavras existe a mesma quantidade entre os dois estados cívicos conforme os dados obtidos nessa pesquisa.

Gráfico 3 – Estado civil



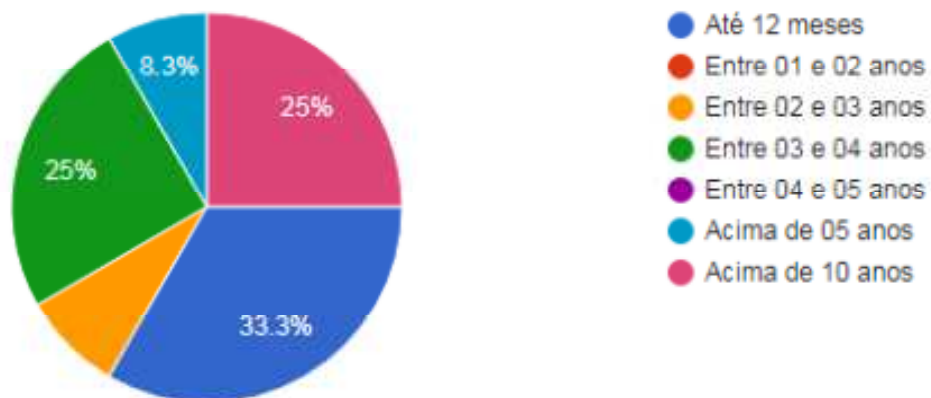
Fonte: Elaboração própria (2018)

No que diz respeito à escolaridade, o gráfico 4 revelou que os respondentes estão em sua maior parte no Ensino Superior Incompleto (66,7%), seguido pelo Ensino Superior temos (16,7%). A partir dos dados obtidos percebe-se que os colaboradores estão buscando qualificação profissional através do Ensino Superior.

Gráfico 4 – Escolaridade

Fonte: Elaboração própria (2018)

Em relação ao tempo de trabalho na organização, de acordo com o Gráfico 5, a maioria (33%) dos colaboradores possuem um ano de exercício laboral, seguido pelo trabalho acima de 10 anos (25%). Nesse sentido, percebe-se que o setor elabora políticas de manutenção de pessoas já que apresenta um nível reduzido de rotatividade.

Gráfico 5 – Tempo de trabalho na organização

Fonte: Elaboração própria (2018)

Com o objetivo de analisar o clima organizacional é necessário compreender o clima organizacional a partir do modelo de Tamayo (1999) que aborda as seguintes variáveis: comunicação, liderança, condições de trabalho, relação interpessoal, e reconhecimento e comprometimento.

4.1.1 Variáveis do Modelo de Tamayo (1999)

É notório que o indivíduo se comporta de acordo com o que percebe. Tamayo (1999) aborda que cada empregado atribui um sentido ao contexto no qual está inserido e os

significados compartilhados constituem o essencial do clima organizacional. Com relação aos componentes do clima organizacional, o que existe é a multiplicidade de fatores ou componentes. Nesse sentido, o modo mais habitual para a identificação dos componentes do clima tem sido estabelecer uma amostra ampla de características que passam a constituir os itens de instrumentos de medida.

4.1.1.1 Comunicação

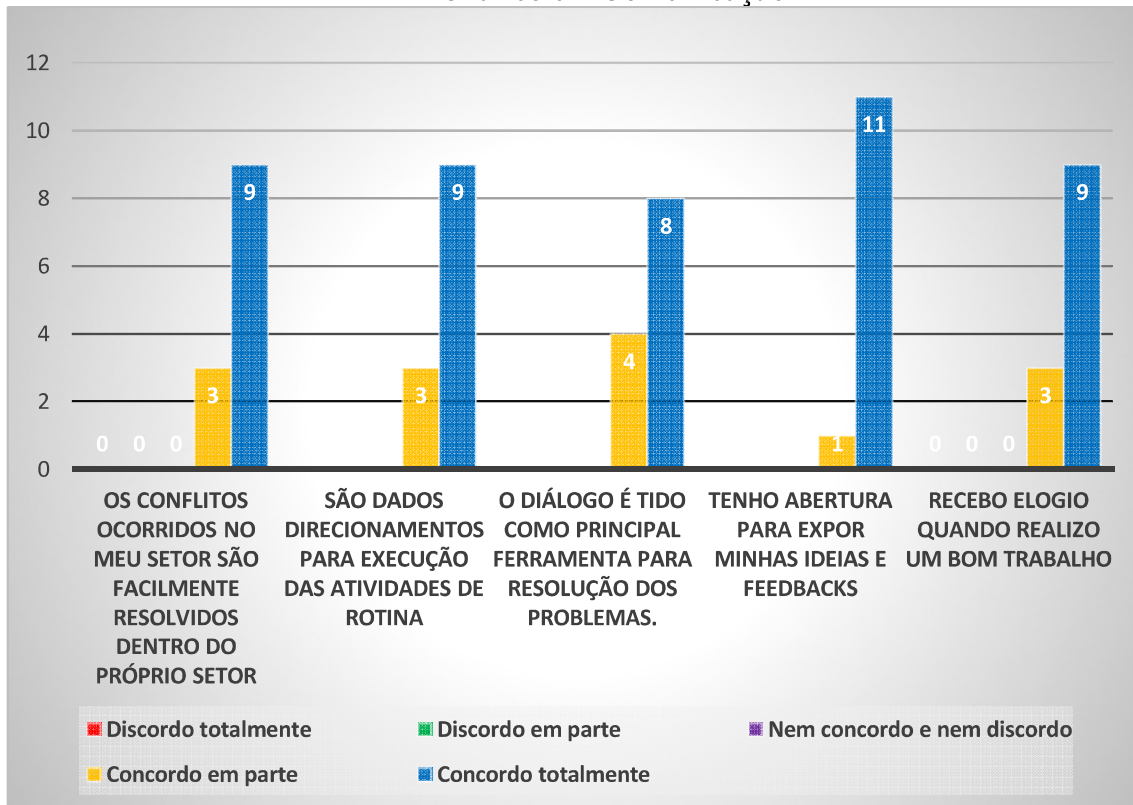
A primeira variável a ser analisada é a comunicação, pois é considerada uma ferramenta importante para o desenvolvimento das organizações. Vale ressaltar que através de uma comunicação eficiente (sem ruídos), é possível que as informações sejam repassadas com clareza e objetividade. Nesse sentido, o conteúdo disseminado poderá ter elevada probabilidade de ser eficaz e proporcionar crescimento à organização.

Essa variável visa mostrar as percepções dos colaboradores sobre o processo de comunicação; a adequação das informações recebidas ao desempenho correto das atividades; a clareza das informações transmitidas; e a existência de canais que possibilitem a colaboração dos colaboradores (TAMAYO, 1999).

Em relação à análise dos dados, pode-se inferir que a maioria dos entrevistados (75%) concordaram totalmente com a assertiva que mencionava que os conflitos ocorridos no setor de Recursos Humanos (RH) eram facilmente resolvidos dentro do próprio setor; Apenas 25% concordaram em parte e as demais alternativas não obtiveram escolhas. No que diz respeito aos direcionamentos para execução das atividades de rotina, 75% concordam totalmente e 25% concordaram em parte, assim como ocorreu na afirmativa anterior.

De acordo com o gráfico 6, o diálogo é tido como principal ferramenta para resolução dos problemas já que um índice significativo (aproximadamente 67%) concordou totalmente e outra parcela dessa população (aproximadamente 33%) concordou parcialmente. Outra questão abordou a abertura para a exposição ideias e *feedbacks*, onde cerca de 92% concordaram totalmente. A última assertiva constatou que os colaboradores (75%) dessa IES (Instituto de Ensino Superior) recebiam elogios quando realizava um bom trabalho.

Gráfico 6 – Comunicação



Fonte: Elaboração própria (2018)

A efetividade da comunicação organizacional é definida para Lengel e Daft (1988) a partir da percepção de que alguns canais de comunicação são apropriados para algumas situações e não para outras. Para eles, os canais de comunicação possuem um grau de “riqueza” que varia de acordo com três aspectos: a capacidade para suportar diferentes (múltiplas) informações simultaneamente; a capacidade para facilitar feedback rápido; e a capacidade de estabelecer foco personalizado no receptor. Com a finalização da análise dessa dimensão, observa-se que existe uma comunicação eficiente dentro do setor de RH, onde a maior parte do processo é compreendido e a informação consegue ser gerenciada com fluidez.

4.1.1.2 Liderança

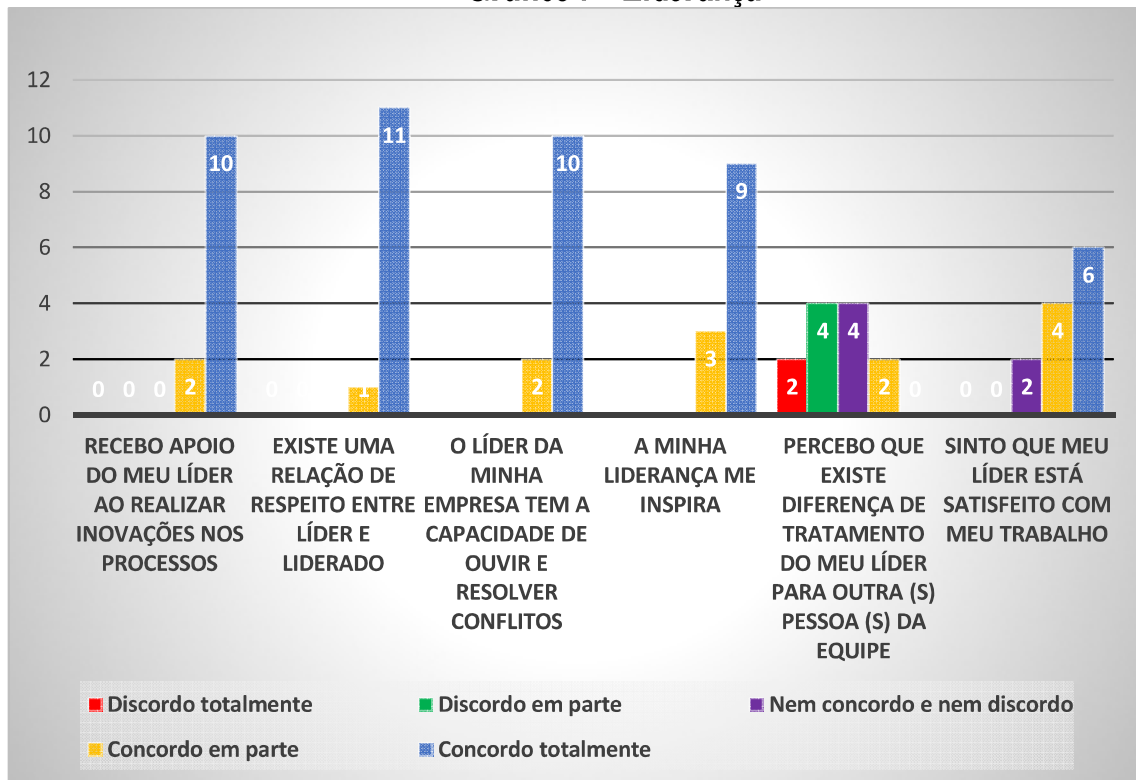
Um líder que consegue engajar sua equipe na busca dos resultados, que acredita no potencial dos indivíduos e ainda consegue inspirá-los, torna-se peça fundamental para o sucesso da organização. Reforçando este pensamento, Tamayo (1999) afirma que esta variável tem como objetivo a identificação das percepções dos colaboradores sobre o comportamento do líder dentro da empresa e o seu conhecimento em ouvir e resolver conflitos.

No intuito de análise desta variável, foram elaboradas 6 (seis) afirmativas. Os entrevistados concordaram totalmente (aproximadamente 83%) com a assertiva que

mencionava recebimento de apoio do líder ao realizar inovações nos processos. Outro aspecto constatado foi a relação de respeito entre líder e liderado, já que grande parte dos funcionários (92%) concordou totalmente; Apenas 8% dos respondentes, concordou em parte. Ainda de acordo com os colaboradores, o líder de RH dessa IES tem a capacidade de ouvir e resolver conflitos (83% concordaram totalmente e apenas 17% concordaram em parte). Além disso, a liderança do setor os inspira (75% concordaram totalmente e apenas 25% concordaram em parte). Por outro lado, o gráfico 7 demonstrou que de uma forma os colaboradores dessa instituição percebem diferenças do tratamento do seu líder para outras pessoas já que apenas a minoria (aproximadamente 17%) discordou totalmente.

Outro aspecto interessante é que os respondentes destacaram que sentiam que o líder estava satisfeito com o trabalho dos colaboradores (50% concordaram totalmente e apenas 17% se mantiveram neutras).

Gráfico 7 - Liderança



Fonte: Elaboração própria (2018)

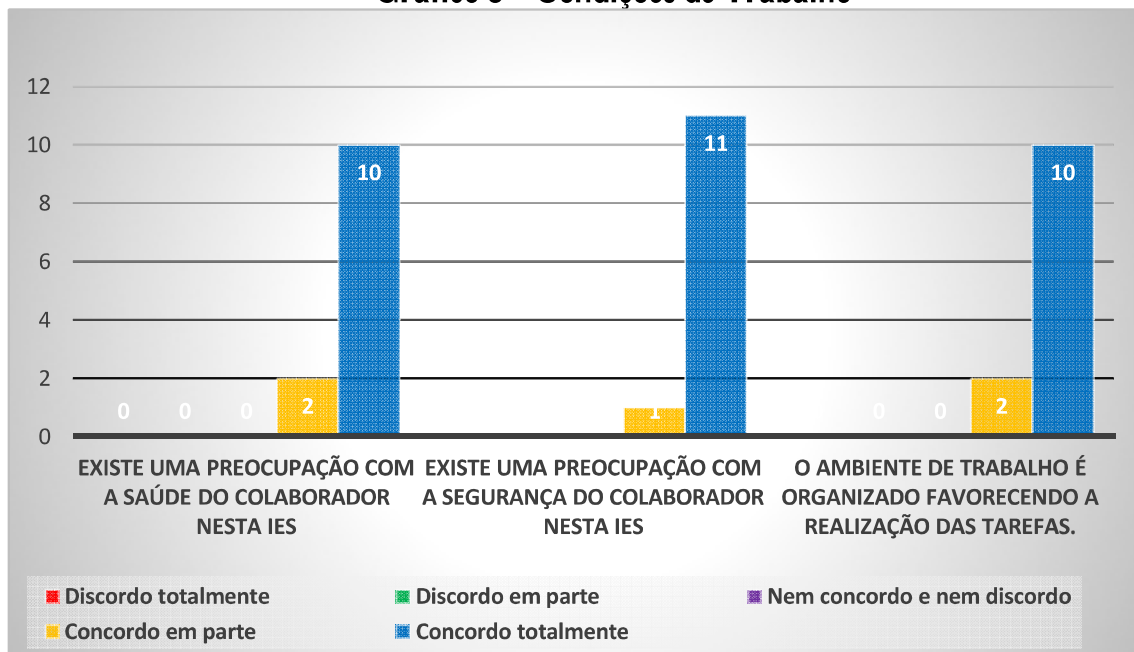
Nesse sentido, o conceito de liderança se mostra bastante importante, uma vez que é, principalmente, o líder quem transmite a visão, os valores e os princípios organizacionais, direcionando o comportamento das pessoas aos objetivos organizacionais (BASS; AVOLIO, 2003). Em linhas gerais a liderança foi considerada satisfatória, com exceção da percepção sobre o tratamento igualitário.

4.1.1.3 Condições de Trabalho

Considera-se relevante verificar as condições estruturais e de comodidade que podem afetar no clima organizacional. Segundo Tamayo (1999), essa é a variável responsável pela identificação da assimilação dos colaboradores sobre o quanto a organização preocupa-se as condições e instrumentos de trabalho necessários para um bom desempenho das atividades, com a devida segurança e saúde. Tais condições de trabalho estão relacionadas ao espaço físico, *layout* e itens como iluminação, ventilação e melhorias no ambiente de trabalho, fatores que intervêm em um bom desempenho das tarefas diárias.

De acordo com o gráfico 8, constatou-se nesse estudo que os colaboradores acreditam na preocupação com a sua saúde (83% concordou totalmente e 17% parcialmente). Identificou-se também preocupação com a segurança do colaborador (92% concordou totalmente). Para completar o estudo sobre as condições de trabalho, detectou-se que o ambiente laboral era organizado e favorecia a realização das tarefas (83% concordou totalmente).

Gráfico 8 – Condições de Trabalho



Fonte: Elaboração própria (2018)

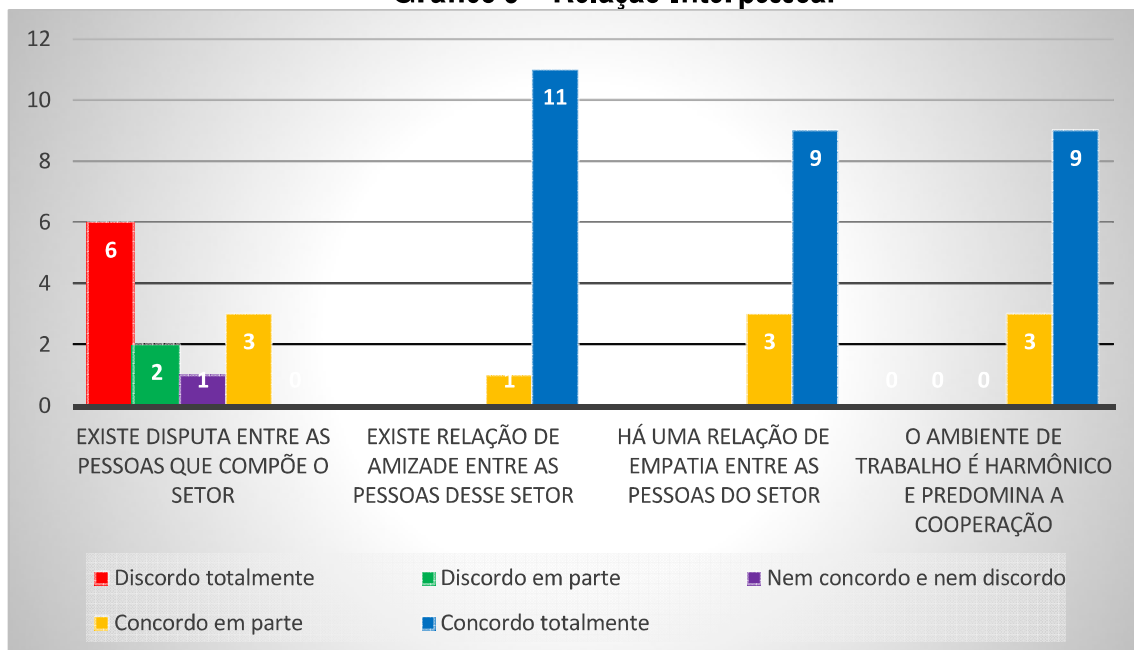
De acordo com os dados levantados nessa variável, pode-se inferir que existe na IES em questão, uma preocupação com as condições de trabalho dos seus colaboradores. Portanto, as instalações, as condições e serviços relacionados a essa variável não se limitam apenas aos seus clientes externos, mas também aos internos.

4.1.1.4 Relacionamento Interpessoal

O convívio com as demais pessoas no ambiente trabalho é um fator determinante para o clima organizacional, daí a relevância de desenvolver relações amistosas para que a equipe possa se desenvolver e ser capaz de superar dificuldades. Esta variável identifica o entendimento dos colaboradores sobre as relações interpessoais no ambiente de trabalho e a cooperação ali existente (TAMAYO, 1999).

Assim, conforme o gráfico 9, os funcionários dessa IES discordaram totalmente (50%) da assertiva que ressaltava a existência de disputa entre as pessoas que compõe o setor. Na realidade apenas 25% dos entrevistados concordaram em parte com a afirmativa. Um aspecto que deve ser enfatizado é a relação de amizade entre as pessoas desse setor, afinal 92% dos respondentes acreditaram na afiliação. Há também uma relação de empatia entre as pessoas do setor (75% acreditaram nisso). No que diz respeito ao ambiente de trabalho, considera-se a predominância da cooperação e harmonia (75% concordaram totalmente e 25% em parte).

Gráfico 9 – Relação Interpessoal



Fonte: Elaboração própria (2018)

De acordo com Goleman (1996) a habilidade em relacionamentos interpessoais, a conhecida aptidão social constitui uma das dimensões da inteligência emocional. Na realidade, diz respeito à capacidade que a pessoa deve ter para lidar com as emoções do grupo. Diante da competitividade de mercado saber trabalhar em equipe é fundamental no mundo atual. Assim, considera-se que essa habilidade também influencia diretamente no clima organizacional. É

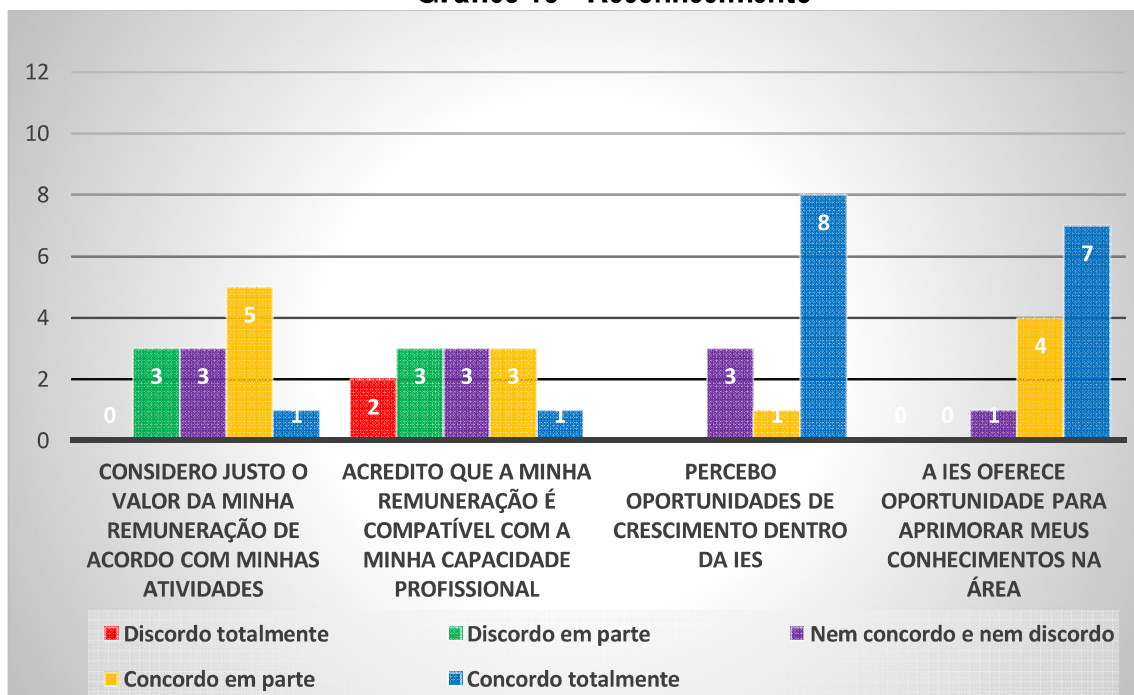
notório que onde prevalecem os sentimentos de amizade, empatia e cooperação, o sentimento de disputa pode ser reduzido.

4.1.1.5 Reconhecimento

As organizações de uma forma geral se preocupam em despertar o sentimento de valorização dos esforços dos colaboradores e utilizá-lo como ferramenta de motivação. Tamayo (1999) menciona que o intuito do reconhecimento, é identificar o sentimento de realização do colaborador com seu próprio trabalho e a sua concepção de que tem valor para a organização e é reconhecido pela mesma.

Entretanto, conforme o gráfico 10, a minoria dos entrevistados (8,3%) concordou totalmente com a assertiva que considerava justo o valor da remuneração de acordo com as suas atividades. Sendo assim, os funcionários do setor de RH acreditam que a remuneração não é compatível com a capacidade profissional. Por outro lado, a maioria (66,7%) percebe oportunidades de crescimento dentro da IES. Além disso, essa instituição de ensino oferece oportunidade segundo os colaboradores (58%) para aprimorar seus conhecimentos na área.

Gráfico 10 - Reconhecimento



Fonte: Elaboração própria (2018)

Portanto, as recompensas oferecidas, também contribuem para a elevação dos níveis de satisfação dos empregados, assim como a percepção de equidade gerada pelas recompensas. De acordo com a teoria da equidade de Adams (1965) os indivíduos constantemente avaliam a equidade existente entre as recompensas oferecidas pela organização e o nível de esforços por

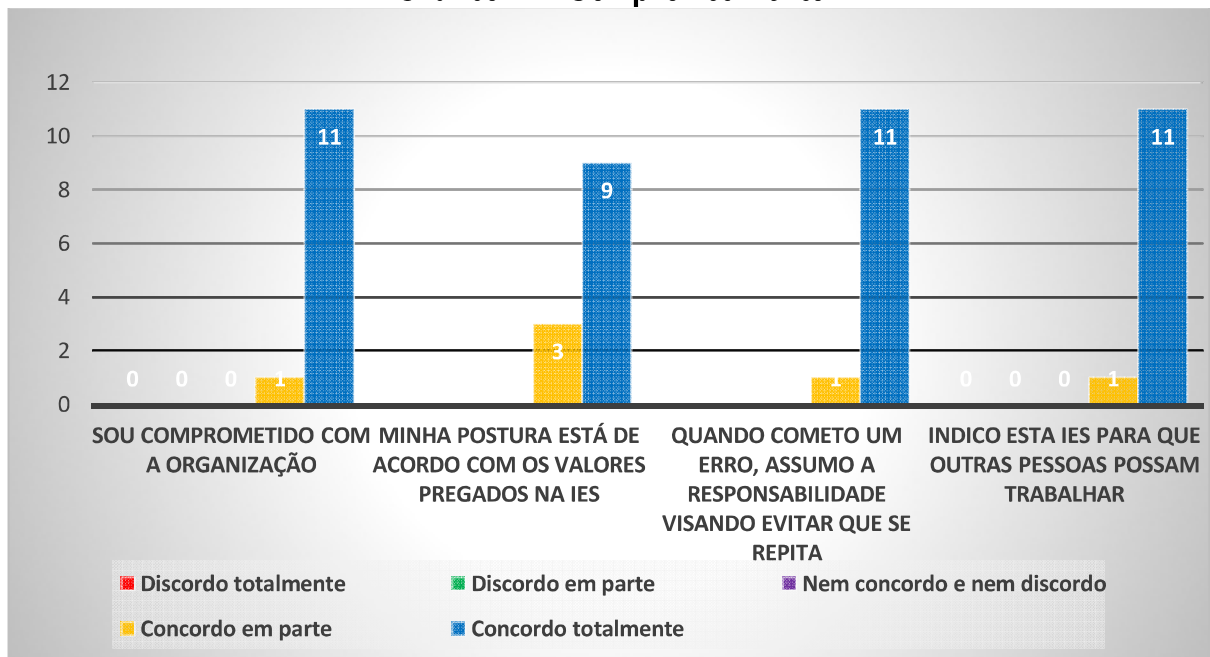
ela exigidos. Assim, funcionários tendem a mudar de emprego quando percebem desequilíbrios nas equidades interna e externa do sistema de compensação. Diante da exposição dos dados, constatou-se que apesar de a IES oferecer oportunidades de crescimentos profissional, há a necessidade de se refletir sobre a política de remuneração do setor.

4.1.1.6 Comprometimento

A maior riqueza de uma organização é poder ter em seu capital humano, colaboradores dispostos a defender a sua imagem, valores e que estejam dispostos a disseminar a política de qualidade no cotidiano da organização. Tamayo (1999), afirma que essa variável tem como objetivo identificar o sentimento do colaborador em relação à organização, sua identificação com os objetivos e valores, e o orgulho em trabalhar e permanecer nela.

De acordo com os dados obtidos nesse estudo, os funcionários se consideram comprometidos com a instituição (92% concordaram totalmente e 8,3% em parte). O gráfico 11 também demonstra que um índice significativo (75%) concordou totalmente com a assertiva que abordava que a postura dos funcionários estava de acordo com os valores pregados pela IES. Afirmaram (92%) também que quando cometiam um erro, assumiam a responsabilidade visando evitar a sua repetição. Além dos aspectos positivos retrocitados, os funcionários (92%) concordaram totalmente com a afirmativa que mencionava a indicação desta IES para que outras pessoas pudessem trabalhar.

Gráfico 11 - Comprometimento



Fonte: Elaboração própria (2018)

O comprometimento organizacional é formado pela qualidade e pela intensidade da relação entre trabalhador e organização. Meyer e Herscovitch (2001) complementam que o comprometimento influencia comportamento e pode levar à persistência em um modo de agir. Portanto, compreende-se que os colaboradores desta IES possuem valores individuais alinhados aos organizacionais. Assim, com a perspectiva de comprometimento, acredita-se na possibilidade de expansão e crescimento dessa organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho de conclusão de curso buscou identificar a percepção dos colaboradores sobre o clima organizacional do setor de Recursos Humanos (RH) de uma instituição de ensino superior da cidade de Campina Grande – PB. Inicialmente optou-se por adotar o modelo proposto por Tamayo (1999) que é composto por 7 (sete) variáveis, onde cada uma destas tem a sua importância para a manutenção do clima organizacional.

Posteriormente, identificou-se o perfil sociodemográfico dos colaboradores. Conforme os resultados obtidos, o clima organizacional de uma forma geral dessa instituição é satisfatório, apesar de ter sido constatado que os aspectos relacionados à liderança e ao reconhecimento deveriam ser aprimorados.

De acordo com a percepção dos respondentes, a comunicação e o relacionamento interpessoal foram considerados satisfatórios, delineando um cenário propício ao fortalecimento de amizade, empatia e cooperação. Entretanto, no que diz respeito à liderança, a maioria dos colaboradores demonstrou que não existe igualdade no tratamento dispensado pelo gestor às pessoas. Destaca-se também que de forma generalista o ambiente é considerado harmônico (apenas a minoria considera haver competição entre os funcionários).

Em relação às condições de trabalho, verificou-se que foi considerada unânime o fato de a organização se preocupar com a segurança e saúde dos seus colaboradores para o desenvolvimento efetivo das atividades laborais. Outro aspecto destacado nesse estudo foi o reconhecimento. De acordo com a opinião dos entrevistados, a maioria não considerou ser justa a remuneração paga pelas suas atividades ou pela capacidade profissional, mas acredita totalmente nas oportunidades de crescimento e reconhecimento pela instituição.

Por fim, ressalta-se também que o comprometimento é constante no local de trabalho e é guiado principalmente pelos valores corporativos. Além disso, existe grande probabilidade dos colaboradores indicarem a IES para outras pessoas. Diante dos resultados encontrados, torna-se notório que a organização tem conseguido manter seus colaboradores em um ambiente

de trabalho agradável e existe ainda um cuidado especial com o capital humano da instituição. Por outro lado, sugere-se uma reestruturação nas políticas de remuneração.

Vale destacar que um aspecto igualmente relevante e desafiador é a busca do conhecimento da personalidade de cada membro da equipe, para que o líder dedique um tratamento equitativo aos colaboradores desse setor. Segundo Bergamini e Coda (1997) o clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional.

Através dos resultados obtidos, espera-se que esta IES (instituição de ensino superior) busque o aprimoramento contínuo das políticas de recursos humanos, focando especialmente nos pontos críticos.

A título de continuidade, também sugere-se a replicação dessa pesquisa aos outros setores da instituição e até mesmo de outras IES de forma a possibilitar uma ampliação do dimensionamento da amostra e, simultaneamente, análises comparativas. Além disso, poderiam ser feitas, no futuro, relações com dimensões como desempenho, qualidade em serviços e inovação. Finalmente, pode-se vislumbrar uma análise contextualista, considerando mudanças ambiente político, econômico e legal.

ORGANIZATIONAL CLIMATE: AN ANALYSIS MADE THROUGH THE HUMAN RESOURCES SECTOR OF A PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTION OF CAMPINA GRANDE – PB

ABSTRACT

With the advancement of new market perspectives, organizations are gradually creating new work configurations, feeling the need to highlight human capital. It is necessary to focus on people and their relationships, to develop the culture of belonging and motivational tools, giving the organizational climate the due importance as a means of improving results. The present work aims to analyze the organizational climate of the Human Resources (HR) sector of a private higher education institution in Campina Grande - PB. To reach the objective, a descriptive exploratory research with quantitative approach was used, through a questionnaire based on the model of Tamayo (1999), applied to 12 collaborators, where it was possible to identify the perception they have about the subject. The results pointed out that the organizational climate in the sector in question is satisfactory, which is a pleasant place to work and expand the competences.

Keywords: Organizational climate. Institution of higher education. Job satisfaction

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADAMS, J. S. **Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology.*** 62:335-343, 1965.
- ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e Organizacionais da Anpad. *Anais...*** Florianópolis: ANPAD, 2010.
- BASS; AVOLIO, B. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, v. 17, p. 112-121, 1993.
- BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena. **Manual de gestão de pessoas e equipes.** Volume 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- CASTRO, Alfredo Pires de. **Manual de gestão de pessoas e equipes.** 5. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006
- CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA; R. (organizadores). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** São Paulo: Atlas, 1997.
- CORREIA, F., AMARAL, A. & MAGALHÃES, A. **Diversificação e diversidade dos sistemas de ensino superior: o caso português.** Lisboa: Conselho Nacional de Educação, 2002.
- CURY, A. **Organização, sistemas e métodos: uma visão holística.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOLEMAN, D. **Inteligência emocional.** Rio de Janeiro: ed. Objetiva, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 9. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009
- LENGEL, R. H.; DAFT, R. L. The selection of communication media as an executive skill. **The Academy of Management Executive.** Vol. 2, p. 225-232, Aug, 1988.
- LIMA, Súi M. Barcelos e; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns Albano. **Um estudo sobre Clima e Cultura Organizacional na concepção de diferentes autores.** Rev. CCEI – URCAMP, Agosto. 2002.
- MACHADO, N. S.; SILVEIRA, A. **Configurações estruturais em organizações universitárias.** Florianópolis: Insular, 1998.

MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. **Commitment in the workplace toward a general model.** *Human Resource Management Review*, v. 11, n. 3, p. 299-326, 2001

MICHAILOVA, S. e HUTCHINGS, K. National Cultural Influences on Knowledge Sharing: A Comparison of China and Russi. *Journal of Management Studies*. vol. 43, n. 3, 2006, pp.383-405.a

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais.** São Paulo: Atlas, 2005.

MOTTA, K. A. M. B. **A mediação do suporte na relação entre o estilo gerencial e o clima organizacional.** Goiania: 2006. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Católica de Goiás, 2006.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI Jr., G.; SARMENTO, J. V. S.; RIZZATTI, G.; RIZZATTI, C. E. **Análise do clima organizacional de uma universidade federal brasileira:** caso da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. X Colóquio internacional sobre *gestión en América Del Sur. Mar del Plata 8,9 y 10 de dezembro de 2010.*

_____. **Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Maria, Florianópolis, 2002.

RUSSO, Giuseppe. **Diagnóstico da Cultura Organizacional: o impacto dos valores organizacionais no desempenho das terceirizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SCHUCH JR, V. F. A estruturação da universidade em questão: o caso da UFSM. *Revista Brasileira de Administração da Educação*, v. 11, n. 2, 1995.

SILVA, P. F. **Análise do sistema organizacional das universidades novas: semelhanças, diferenças e graus de desenvolvimento.** Dissertação de mestrado em Gestão apresentada no ISCTE, Lisboa, 1996.

SIROTA, D.; MISCHKIND, L. A.; MELTZER, M. I. **The enthusiastic employee : how companies profit by giving workers what they want.** 1 ed. New Jersey : Wharton SchoolPublishing , 2005. 370 p

TAMAYO, A.; PAZ, M. G. T. **Escola, saúde e trabalho:** estudos psicológicos. Brasília. Editora Universidade de Brasília, 1999.

TAMAYO, A.; PAZ, M. G. T. **Escola, saúde e trabalho:** estudos psicológicos. Brasília. Editora Universidade de Brasília, 1999.

TORRES, L. L. **Cultura organizacional escolar.** Oeiras: Celta Editora, 1997

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL NA PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DE CAMPINA GRANDE – PB

DATA: _____ **LOCAL:** _____

Gênero

- 1 Feminino
- 2 Masculino

Faixa Etária (anos):

- 1 Até 18 anos
- 2 Entre 19 e 30
- 3 Entre 31 e 40
- 4 Entre 41 e 50
- 5 Entre 51 e 60
- 6 Maior de 61 anos

Estado Civil:

- 1 Solteiro(a)
- 2 Casado(a)
- 3 Separado(a)
- 4 Viúvo(a)
- 5 Divorciado(a)

Escolaridade

- 1 Ensino Fundamental Incompleto
- 2 Ensino Fundamental Completo
- 3 Ensino Médio Incompleto
- 4 Ensino Médio Incompleto
- 5 Ensino Superior Incompleto
- 6 Ensino Superior Completo

Tempo de Trabalho na Organização

- 1 Até 12 meses
- 2 Entre 01 e 02 anos
- 3 Entre 02 e 03 anos
- 4 Entre 03 e 04 anos
- 5 Entre 04 e 05 anos
- 6 Acima de 05 anos
- 7 Acima de 10 anos

PERGUNTAS	Concordo totalmente				
	Concordo em Parte				
	Nem discordo e nem concordo				
	Discordo em Parte				
	Discordo totalmente				
1. Os conflitos ocorridos no meu setor são facilmente resolvidos dentro do próprio setor	①	②	③	④	⑤
2. São dados direcionamentos para execução das atividades de rotina	①	②	③	④	⑤
3. Recebo elogios quando faço um bom trabalho.	①	②	③	④	⑤
4. Recebo apoio do meu líder ao realizar inovações nos processos	①	②	③	④	⑤
5. Existe uma relação de respeito entre líder e liderado	①	②	③	④	⑤
6. O diálogo é tido como principal ferramenta para resolução dos problemas.	①	②	③	④	⑤
7. As atividades são realizadas com satisfação.	①	②	③	④	⑤
8. Minhas atividades são monótonas	①	②	③	④	⑤
9. Existe preocupação com a saúde do colaborador nesta IES.	①	②	③	④	⑤
10. O ambiente de trabalho considera as necessidades físicas do trabalhador	①	②	③	④	⑤
11. O ambiente de trabalho é harmônico.	①	②	③	④	⑤
12. Existe uma preocupação com a segurança do colaborador	①	②	③	④	⑤
13. O ambiente de trabalho é organizado favorecendo a realização das tarefas.	①	②	③	④	⑤
14. Existe disputa entre as pessoas que compõe o setor	①	②	③	④	⑤
15. Existe relação de amizade entre as pessoas desse setor	①	②	③	④	⑤
16. Há cooperação entre a equipe de trabalho	①	②	③	④	⑤
17. Há uma relação de empatia entre as pessoas do setor	①	②	③	④	⑤
18. Acho justo o valor da minha remuneração de acordo com minhas atividades	①	②	③	④	⑤
19. Acredito que a minha remuneração é compatível com a minha capacidade profissional	①	②	③	④	⑤
20. Percebo oportunidades de crescimento dentro da IES	①	②	③	④	⑤
21. A IES oferece oportunidade para aprimorar meus conhecimentos na área	①	②	③	④	⑤
22. Percebo que existe diferença de tratamento do meu líder para outra (s) pessoa (s) da equipe	①	②	③	④	⑤
23. O meu líder é totalmente competente para estar no cargo que ocupa	①	②	③	④	⑤
24. Sinto que meu líder está satisfeito com meu trabalho	①	②	③	④	⑤
25. Tenho abertura para expor minhas ideias e feedbacks	①	②	③	④	⑤