

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE  
SERGIPE - FANESE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ARIANE LIMA DA SILVA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: Um Estudo de Caso do Instituto  
Nacional do Seguro Social – INSS/SE**

**Aracaju - SE  
2019.1**

**ARIANE LIMA DA SILVA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: Um Estudo de Caso do Instituto  
Nacional do Seguro Social – INSS/SE**

**Artigo apresentado à Coordenação de  
Estágio do curso de Administração da  
FANESE, em cumprimento da disciplina  
Trabalho de Conclusão de Curso.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Andressa Almada  
Miranda Pontes.**

**Coordenador de Curso: Prof. Carlos  
Frederico de Carvalho.**

SILVA, Ariane Lima da.

S586c           Clima Organizacional: um estudo de caso do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS/SE / Ariane Lima da Silva. Aracaju, 2019. 42f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe. Coordenação de Administração.

Orientadora: Profa. Ma. Andressa Almada Miranda Pontes

1. Clima Organizacional 2. Satisfação 3. Motivação I. Título.

CDU 349.3; 658.3(813.7)

Elaborada pela Bibliotecária Lícia de Oliveira CRB-5/1255

ARIANE LIMA DA SILVA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO DO INSTITUTO NACIONAL DO  
SEGURO SOCIAL - INSS/SE**

Monografia apresentada à Faculdade de  
Administração e Negócios de Sergipe como  
exigência parcial para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.

Aprovado em 14/06/19

**BANCA EXAMINADORA**

Andressa Almada Marinho Pontes

Prof. Andressa Almada Marinho Pontes  
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe

Kelly Araújo Valença Oliveira

Prof. Kelly Valença  
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe

Patrícia Elaine Santana Mota

Prof. Patrícia Mota  
Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado saúde e coragem durante toda esta longa caminhada me possibilitando concluir mais essa fase da minha vida.

Aos meus pais e a minha avó materna pelo seu incentivo e amor incondicional, a todo o momento acreditando em mim.

Um dos agradecimentos mais especiais ao meu namorado Matheus Rabelo, obrigado pelo incentivo, pela paciência, pela força e principalmente pelo carinho. Você sempre esteve ao meu lado acreditando em mim e dando apoio quando mais precisei. Em breve estaremos colhendo os frutos de todo nosso empenho, esta vitória também é sua.

Aos meus queridos amigos Ícaro Dantas e Vanessa Oliveira sempre me confortando com palavras que me motivaram para conclusão desta jornada.

Aos professores que contribuíram para minha formação, em especial a minha gentil orientadora Andressa Pontes responsável pela realização deste trabalho, muito obrigado pela paciência e por seus ensinamentos.

Enfim, a todos que contribuíram de qualquer maneira para essa conquista.

## **Clima Organizacional: Um Estudo de Caso do Instituto Nacional do Seguro Social-INSS**

### **RESUMO**

O comportamento organizacional é algo característico de cada empresa, nele estão inseridos os valores, as crenças e os objetivos que são compartilhados pelos gestores e colaboradores de uma organização. Há vários fatores que podem influenciar e afetar o comportamento das pessoas, de forma positiva ou negativa, bem como o clima organizacional. Assim, buscando entender os fatores que podem ou não motivar os colaboradores de uma organização, foi realizada uma pesquisa no Instituto Nacional de Seguro Social – INSS. A pesquisa em questão teve como objetivo geral identificar se servidores do INSS lotados nos setores de Operação de Gestão de Pessoas e Demandas Judiciais da Gerência Executiva Aracaju percebem a relação entre o clima organizacional com a satisfação do trabalho. A escolha do tema e o local ocorreram através da impressão da autora extraída a partir de situações cotidianas sobre o clima da organização vivenciado pela mesma dentro da repartição enquanto estagiária. A pesquisa se trata de um Estudo de Caso com caráter exploratório-descritivo. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de dois questionários com questões de múltipla escolha sendo uma adaptação da Escala de Clima Organizacional – ECO e da Escala de Satisfação no Trabalho - EST de Siqueira (2008), que teve o intuito de verificar os principais aspectos sobre clima organizacional e satisfação no trabalho e como estes elementos podem influenciar a satisfação dos servidores do órgão. Foi possível identificar que realmente existe similaridade entre as respostas dos participantes sobre os questionários do ECO e EST confirmando que o clima organizacional pode influenciar na satisfação que gera motivação no trabalho.

**Palavra Chave:** Clima Organizacional, Satisfação, Motivação.

### **ABSTRACT**

Organizational behavior is something characteristic of each company, in it are inserted the values, beliefs and goals that are shared by the managers and collaborators of an organization. There are several factors that can influence and affect people's behavior, positively or negatively, as well as the organizational climate. Thus, seeking to understand the factors that may or may not motivate the employees of an organization, a survey was conducted at the National Institute of Social Security (INSS). The research in question had as general objective to identify if INSS servers filled in the sectors of Operation of People Management and Lawsuits of the Aracaju Executive Management perceive the relationship between the organizational climate and job satisfaction. The choice of the theme and the place occur through the author's impression extracted from everyday situations about the climate of the organization experienced by the same within the distribution as a trainee. The research is an Exploratory-Descriptive Case Study. Data collection was performed through the application of two questionnaires with multiple choice questions, being an adaptation of the Organizational Climate Scale (ECO) and the Occupational Satisfaction Scale (EST) of Siqueira (2008), with the purpose of verifying the main aspects about organizational climate and job satisfaction and how these elements can influence the satisfaction of the employees of the organ. It was possible to identify that there is actually similarity between the participants' answers on the ECO and EST questionnaires confirming that the organizational climate can influence the satisfaction that generates motivation at work.

**Keyword:** Organizational Climate, Satisfaction, Motivation.

## 1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças ocorridas no mundo empresarial influenciam diretamente as tomadas de decisões dos gestores, que conseqüentemente, para se adaptarem a essas novas condições externas, também mudam seu comportamento diante da concorrência do mercado. Esta atitude é de fundamental importância para as organizações, pois possibilita que as mesmas sobrevivam no mercado e possam continuar a disputar entre si.

Entretanto, as modificações não são exclusivamente voltadas aos gestores, isto por que todos os membros das organizações devem participar efetivamente deste processo organizacional. Diante disto, a satisfação dos funcionários consta como um fator primordial para o desenvolvimento do trabalho, o qual pode ser afetado pelo clima organizacional.

Avaliar os níveis de satisfação e motivação se torna uma tarefa primordial para os gestores que buscam entender as variáveis internas que afetam o comportamento dos colaboradores. A pesquisa de clima organizacional é um instrumento essencial no reconhecimento de problemas associados à desmotivação e insatisfação no trabalho.

Lück (2017, p. 65) traz a seguinte definição sobre o clima organizacional:

O clima organizacional corresponde a um humor, estado de espírito coletivo, satisfação de expressão variável segundo as circunstâncias e conjunturas do momento, em vista do que seu caráter pode ser sobremodo temporário e eventual, dependendo de resolução das condições que criam essas características – daí ser também cognominado de atmosfera.

A organização escolhida para a presente pesquisa é o Instituto Nacional do Seguro Social, conhecido popularmente como INSS, situado na Av. Ministro Geraldo Barreto Sobral, 1615 – Bairro Jardins, Aracaju/SE. A autora decidiu desenvolver a pesquisa no INSS, pelo fato que já realizava estágio não-obrigatório na instituição e por estar habituada aos procedimentos administrativos internos do órgão, além de ter aproximação das informações necessárias que possibilitaram a obtenção de dados para o desenvolvimento do estudo.

A formação do Instituto Nacional do Seguro Social tem uma história bem conhecida. Oficialmente ela começa com a aprovação do Decreto Legislativo n.º 4.682, de 24 de janeiro de 1923 que ficou conhecido como a Lei Eloy Chaves. Esta norma é um marco jurídico para o desempenho do sistema previdenciário, que naquele período era constituído pelas Caixas de Aposentadorias e Pensões (CAPs).

O sistema passou por inúmeras reformas, até que durante a gestão do então presidente Fernando Collor de Melo, o Decreto n.º 99.350, de 27 de junho de 1990, fundamentado pelo disposto artigo 17 da Lei nº 8.029, de Abril de 1990, gerou por meio da fusão do Instituto Nacional da Previdência Social - INPS com o Instituto de Administração Financeira da

Previdência e Assistência Social – IAPAS, o Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, que atualmente está vinculado ao Ministério do Desenvolvimento Social (MDS).

O INSS possui a finalidade de promover o reconhecimento, pela Previdência Social, de direito ao reconhecimento de benefícios por ele administrados, assegurando agilidade, comodidade a seus usuários e ampliação do controle social, tendo como competência as operações que envolvem a aprovação dos direitos dos segurados do Regime Geral de Previdência Social – RGPS.

A estrutura organizacional do Instituto Nacional do Seguro Social é composta pela Presidência, Órgão de assistência direta e imediata, Órgão Seccionais, Órgãos Específicos Singulares e Unidades e Órgãos Descentralizados, conforme demonstra o organograma do Anexo D. Já a sua estrutura regional possui cinco Superintendências que fazem parte das Unidades e Órgãos Descentralizados, dentre elas existe a Superintendência Regional Nordeste que compõe 23 Gerências Executivas, onde pode ser encontrada a Gerência Executiva Aracaju-GEXACJ, que é formada por 19 Agências da Previdência Social (APS's). A GEXACJ é uma unidade do INSS, responsável pelo gerenciamento, organização, supervisão e conduz a realização dos atos das APS's dos municípios do estado de Sergipe.

A análise sobre clima organizacional, no referido órgão está relacionada na seguinte questão problematizada: Como os servidores Instituto Nacional do Seguro Social, lotados nos setores de Operação de Gestão de Pessoas e Demandas Judiciais da Gerência Executiva Aracaju, percebem a relação entre o clima organizacional com a satisfação do trabalho?

A escolha do tema da pesquisa ocorreu através da impressão da autora a partir de situações cotidianas sobre o clima da organização vivenciado pela mesma dentro da repartição enquanto estagiária. Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar se os servidores do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS lotados nos setores de Operação de Gestão de Pessoas e Demandas Judiciais da Gerência Executiva Aracaju – GEXACJ percebem a relação entre o clima organizacional com a satisfação do trabalho. Já os objetivos específicos tiveram como finalidade verificar se há satisfação dos colaboradores no Instituto Nacional do Seguro Social – INSS/SE por meio de uma pesquisa de clima organizacional e satisfação no trabalho, além de identificar quais são fatores favoráveis e desfavoráveis sobre o clima organizacional do INSS e se, para os colaboradores, o clima organizacional pode influenciar a satisfação que consequentemente gera motivação no trabalho.

O presente estudo é um requisito para os acadêmicos do Curso Bacharelado em Administração de Empresas da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe –

FANESE, como uma das etapas obrigatórias para a conclusão do curso e uma oportunidade de praticar os conhecimentos teóricos adquiridos em sala de aula durante o curso.

## **2 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Nos últimos tempos, com as constantes mudanças que estão ocorrendo no ambiente empresarial, é comum que as companhias e os colaboradores se importem com o comportamento organizacional (CO) como um fator competitivo, pois atualmente, apenas os conhecimentos técnicos não são suficientes para criar um diferencial no mercado.

Chiavenato (2014) retrata o comportamento organizacional como uma contínua interação entre organizações e o seu ambiente externo e interno, que se influenciam reciprocamente. Observa-se que o comportamento organizacional atua nas organizações estudando os indivíduos e os grupos, já que estes fazem parte de um ambiente mutável, competitivo e dinâmico, se importando não só com a influência que as organizações têm sobre os indivíduos e grupos, mas também com a interferência que estes têm sobre as organizações.

A pesquisa do comportamento organizacional teve seu ponto de partida através do experimento realizado por Elton Mayo em 1924 na fábrica Western Electric Company, que ficou conhecido como Experimento de Hawthorne. Bruning et. al (2015) afirma que a experiência de Mayo, foi um dos primeiros estudos a identificarem que, além das condições físicas de organização do trabalho, também fatores subjetivos presentes nos trabalhadores eram capazes de influenciar a produtividade deles.

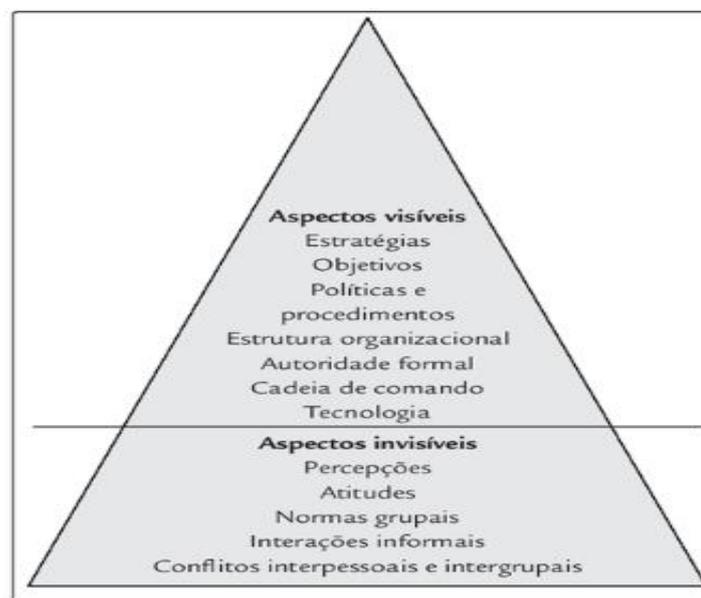
Observa-se que o comportamento organizacional (CO) possui particularidades próprias e marcantes, podendo ser caracterizado como a derivação do comportamento individual de cada colaborador, independente do seu nível hierárquico, e que são praticados dentro de uma determinada organização. Ou seja, CO estuda o comportamento das pessoas, grupos, equipes e estrutura em relação a circunstâncias de trabalho incluindo itens como comunicação, normas, liderança entre outros elementos, e se preocupa com os efeitos que o comportamento dos colaboradores pode causar no desempenho das organizações.

Para Robbins (2005) o comportamento organizacional é o termo mais amplamente utilizado para definir as habilidades humanas. Este conceito pode ser definido como um campo de estudo que verifica o impacto do comportamento que os grupos e os indivíduos podem produzir tem dentro da organização. O autor ressalta ainda que utilizar os conhecimentos sobre o estudo do comportamento organizacional proporcional que a organização melhore a sua eficácia organizacional.

Na composição do comportamento organizacional de acordo com Chiavenato (2014)

existem os aspectos superficiais e perceptíveis que dizem respeito às estratégias adotadas pela organização, à fixação de objetivos globais a serem alcançados, às políticas e procedimentos adotados, à estrutura organizacional, à autoridade formal e a cadeia de comando, e à tecnologia utilizada que são facilmente percebidos nas organizações. Existem ainda os aspectos profundos e imperceptíveis que compõe os comportamentos mais difíceis de visualizar como percepções e atitudes individuais, normas grupais, interações informais e conflitos interpessoais e intergrupais.

**Figura 1 – Aspectos visíveis e invisíveis do Comportamento Organizacional**



Fonte: Chiavenato (2014, p. 7)

Percebe-se que o comportamento organizacional trata da parte humana da administração, analisa o comportamento dos indivíduos buscando compreender como as pessoas, os grupos e as equipes evoluem. Seu objetivo é desenvolver procedimentos organizacionais e promover a integração das equipes, além de promover soluções para os diversos acontecimentos que ocorrem nas organizações.

De acordo com Menegon (2012), o interesse dos estudos do comportamento organizacional está voltado principalmente para quatro tipos de comportamentos que influenciam diretamente o desempenho dos colaboradores, são eles a produtividade, o absenteísmo, a rotatividade e a cidadania organizacional.

Sobre a produtividade, a autora compreende como algo relacionado com a produção satisfatória em quantidade e qualidade, já o absenteísmo é a falta do colaborador no trabalho o

que evidentemente prejudica o desempenho. A rotatividade de colaboradores na organização também é um fator que afeta o desempenho, onde a autora afirma que a constante mudança no quadro de funcionários além de atrasar a produção e aumentar os gastos com demissão, provoca a perda de conhecimento tático, da cultura organizacional entre outros malefícios na organização. E por último a cidadania organizacional, um conceito mais recente, que significa ajudar e apoiar o colega no trabalho não o enxergando como um rival.

Observa-se então que existem aspectos norteando o comportamento organizacional e que podem gerar maior ou menor satisfação do colaborador, devendo os executivos se preocuparem como este fato. Pois quando os funcionários estão satisfeitos a tendência é que sua produtividade seja maior, desta forma os gestores devem se empenhar em criar um ambiente satisfatório proporcionando tarefas que incentivem os colaboradores.

Importante salientar que os estudos do comportamento organizacional se baseiam na colaboração das ciências sociais e se constituem como uma ótima ferramenta de conhecimento para aqueles que precisam gerir as organizações, pois auxiliam os gestores a lidar com situações nas dimensões individuais, coletivas e organizacionais. Estas disciplinas melhoram a administração perante a variedade que existe por causa da globalização, avanços das tecnologias e constantes mudanças de forma geral.

Portanto, o comportamento organizacional estuda como as pessoas reagem nas organizações a determinadas situações, o mesmo busca presumir, esclarecer e compreender o comportamento humano dentro das organizações seja ele de forma individual, grupal ou como equipes. A análise dos estudos do comportamento está ligada a fatores que influenciam diretamente os resultados obtidos pela organização, como por exemplo, a liderança, atitudes, conflitos, adaptação a mudanças entre outros aspectos que possam atingir os membros da organização. Por isto o entendimento da dinâmica organizacional se faz necessário, para que a empresa consiga partilhar atitudes e motivações que esta relacionada com a satisfação no ambiente de trabalho, que promovam o aperfeiçoamento da eficácia organizacional.

### **3 CULTURA ORGANIZACIONAL**

As organizações são unidades sociais construídas com combinação intencional de pessoas e tecnologias que visam alcançar objetivos específicos. Estas unidades sociais se constituem numa rede de relações entre as pessoas que compõem seu sistema social.

Dias (2013) compreende que a organização é formada por um sistema técnico e social, em que ambos estão estreitamente inter-relacionados, formando um sistema aberto em interação constante com o meio ambiente. Todas as organizações possuem uma cultura que de

forma convencional ou não, constituem as empresas e demonstram como estas funcionam em sua rotina, as diretrizes do seu comportamento.

A cultura organizacional pode ser compreendida como um conjunto de crenças, valores e entendimentos importantes que os membros de uma organização têm em comum. Segundo Dias (2013, p. 73) “a cultura oferece formas definidas de pensamento, sentimento e reação que guiam a tomada de decisões e outras atividades dos participantes de uma organização”.

Este autor ressalta ainda que a cultura organizacional é um sistema de valores e crenças compartilhados que interage com as pessoas, as estruturas da organização, os processos de tomada de decisões e os sistemas de controle de uma empresa para produzir normas de comportamento.

Para Shein (2009, p. 15), cultura organizacional:

É um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Assim a cultura organizacional pode ser entendida como um padrão de premissas básicas que são compartilhadas e que foram compreendidas por um grupo, na medida em que resolveram suas dificuldades, sejam elas de adequação externa ou inserção interna, podendo sofrer mudanças ao longo do tempo, sendo com isso um produto partilhado entre os membros que compõe uma determinada organização.

Já para Johann (2015), a cultura de uma organização pode ser considerada uma espécie de personalidade coletiva e até mesmo um “jeitão” característico de cada empresa. Este autor define a cultura organizacional como o compartilhamento de costumes, crenças, ideias preestabelecidas, regras e tabus que se cristalizam na forma de modelos mentais que fornecem um modo de encarar, interpretar e adaptar-se ao mundo.

Mas a cultura organizacional pode ser na verdade a cultura dominante da empresa que define a personalidade do colaborador, porém não é a única cultura da empresa. Neste sentido Menegon (2012, p. 99) define a cultura dominante como “[...] valores essenciais compartilhados pela maior parte dos trabalhadores da empresa. Mas subculturas podem surgir como reflexo de problemas, situações ou experiências comuns a certos membros ou departamentos”.

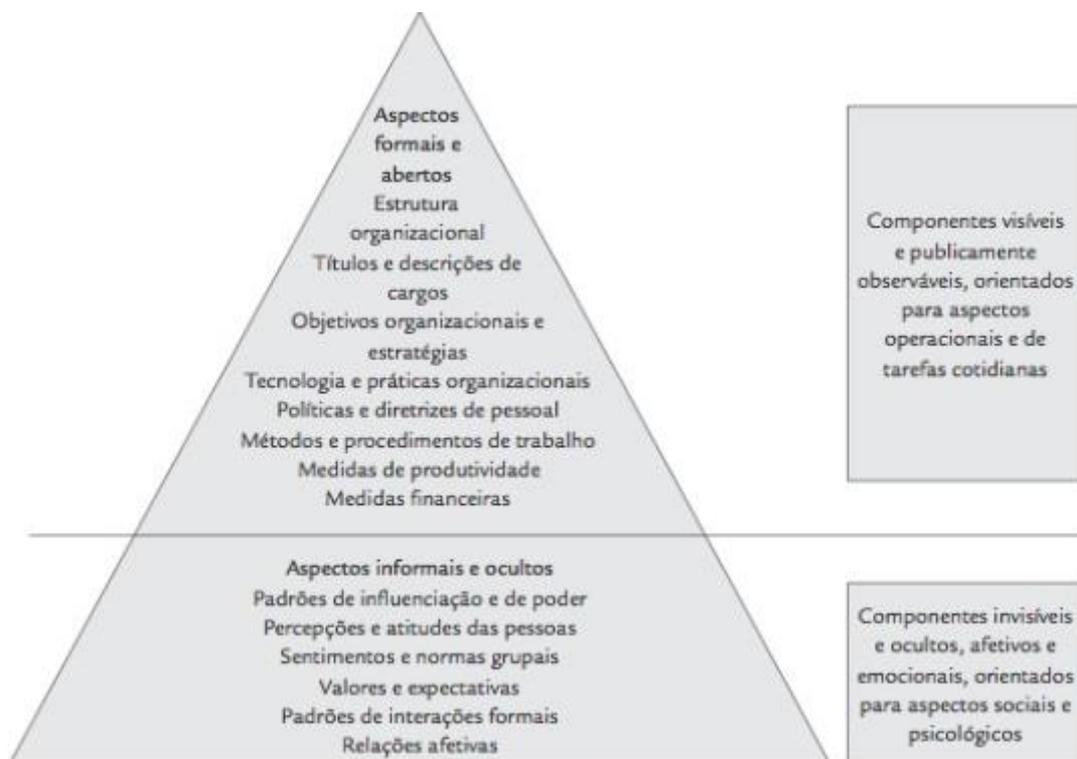
A cultura organizacional tem a função de preceituar o modo como as atividades serão realizadas, identificando quais são os processos que são aceitáveis e os que não são, norteando

as relações cotidianas do trabalho, estabelecendo o tipo de comunicação utilizada pelas pessoas dentro da organização, auxiliando a organização a se adequar ao ambiente externo. Em geral os líderes e gestores das organizações são os responsáveis por implantar a cultura organizacional, por que dentre outros aspectos são estes que direcionam o trabalho e assim nenhum projeto, decisão ou planejamento devem sair do contexto dos princípios da cultura organizacional.

Neste sentido Robbins (2005), explica que a cultura organizacional se inicia quando os costumes, as tradições e a maneira de realizar as coisas são gerados no começo que a organização é fundada.

Chiavenato (2014) observa que a cultura organizacional não é algo palpável, que possa se tocar, que ela é não percebida ou observada em si mesma, mas por seus efeitos e consequências. Neste sentido o autor compara a cultura organizacional com um *iceberg* e o desmembra da seguinte forma:

**Figura 2 – O *iceberg* da cultura organizacional**



Fonte: Chiavenato, (2014, p. 323)

O autor explica que, a princípio, acima da superfície da água, o iceberg possui uma parte menor e aparente onde estão localizados os aspectos visíveis e superficiais que são vistos na organização em sua cultura, e que dizem respeito aos artefatos práticos e de fácil

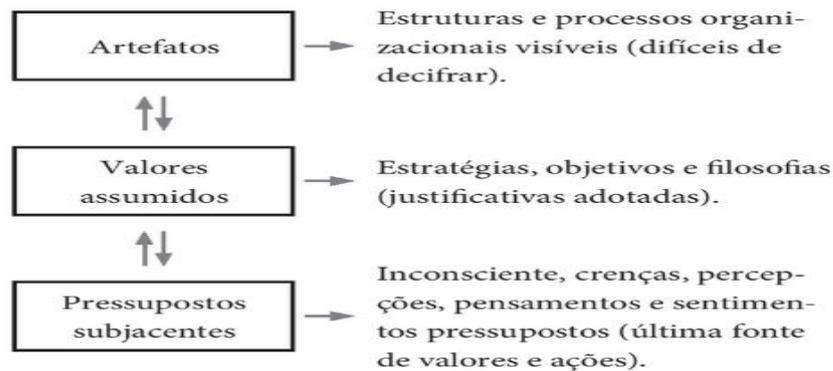
identificação. Na parte submersa contêm vertentes invisíveis e profundas, que são os valores, as crenças, as emoções, ou seja, é o modo como às relações ocorrem nas empresas que em geral possuem difícil percepção e que podem ser encontrados os aspectos psicológicos e sociológicos da cultura.

Assim observa-se que a cultura organizacional, é um processo acumulativo, perene no tempo, que orienta o pensamento e o comportamento das pessoas inseridas na organização, sofrendo a interferência de um líder fundador, e que pode ser entendida como a personalidade da organização.

### 3.1 Níveis da cultura organizacional

Shein (2009) defende que a cultura das organizações é construída por camadas compostas por três níveis:

**Figura 3 – Níveis da Cultura Organizacional**



Fonte: Shein (2009, p. 21)

O primeiro nível são os Artefatos, que são considerados a parte mais superficial e perceptível da cultura. Em geral são captados logo nos primeiros contatos dos colaboradores com a organização, por que são constituídos pelos produtos, serviços, padrões de comportamento, maneira como as pessoas se vestem e se expressam, *slogan*, tradições, entres outros. Ou seja, os artefatos são uma composição de símbolos e rituais que as empresas possuem, podem ser divididos em manifestações físicas, comportamentais e verbais.

A primeira camada - a mais superficial, dos artefatos que caracterizam fisicamente a organização – é a mais fácil de mudar, pois é construída por aspectos físicos e concretos, por instalações móveis e coisas que podem ser mudadas sem maiores problemas (CHIAVENATO, 2014, p.323).

O segundo nível da cultura organizacional são as Crenças e os Valores Assumidos, sendo que neste nível se ressalta o grau de importância que os valores têm para as pessoas que constituem as organizações, ou seja, é razão pela qual os colaboradores fazem parte da

organização, eles sustentam a forma pela qual os membros agem e atuam, funcionando como regras de comportamento sejam elas formais ou informais.

O último nível são os Pressupostos, que são as suposições sentimentos e crenças que os funcionários da empresa acreditam. É o nível mais profundo, por se associar com interações, formas de agir e pensar dos membros da cultura. Esses aspectos são orientados muitas vezes por situações afetivas e pelas emoções, e são os aspectos que menos sofrem alterações e modificações ao longo do tempo. Para Chiavenato (2014, p. 324) “[...] as organizações procuram moldar o comportamento de seus membros e buscam meios para que os indivíduos aprendam pela observação do comportamento dos outros no sentido de padronizar seu próprio comportamento”.

Todos os níveis da cultura corporativa representam mecanismos de comportamentos que são compreendidos pelos colaboradores por diversos elementos que contribuem para a sua definição. Portanto, a cultura organizacional é absorvida e fortalecida pelos colaboradores da organização por histórias que relatam fatos passados que validam as práticas atuais, por rituais e cerimônias que, de forma repetitiva, fortalecem as crenças e os valores centrais da instituição, pelos símbolos materiais que dispõem do desenho dos espaços físicos, das vestimentas consideradas adequadas, pela linguagem utilizada entre os membros da cultura identificando assim os termos que são empregados para distinguir setores e atividades.

#### **4 CLIMA ORGANIZACIONAL**

O clima organizacional é considerado uma característica do ambiente onde as pessoas exercem seu trabalho, e que pode ser afetado por diversas situações cotidianas. Para Dias (2013, p. 293), “o clima organizacional é considerado como um atributo do indivíduo, uma estrutura cognitiva e de percepção da situação na organização que os indivíduos vivenciam em comum”.

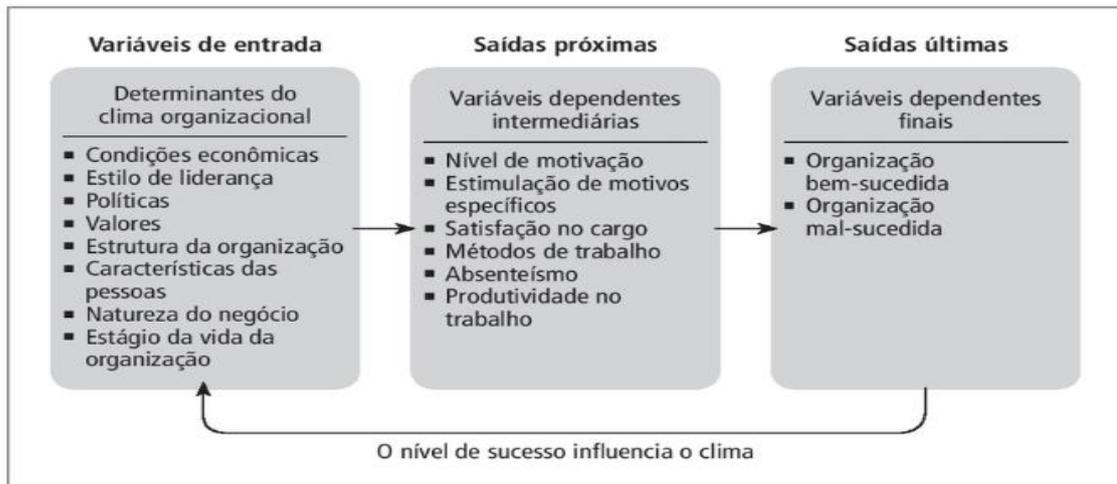
Chiavenato (2016, p. 139) defende que o termo “clima organizacional” tem principalmente referência com características motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, os aspectos do ambiente podem ocasionar diversas espécies de motivação. O autor ressalta isto por que segundo ele “o clima é o sumário do padrão total de experiências e valores de incentivos que existem em dado conjunto organizacional”.

Observa-se que é preciso diagnosticar o ambiente que as organizações estão inseridas, assim é possível identificar os fatores que agem no comportamento e sentimentos das pessoas. Para Dias (2013, p. 290), “o clima interno de uma organização inclui a natureza das redes de

comunicação das organizações, os sistemas de recompensa, o estilo de liderança, as técnicas para fixação de objetivos e outros fatores”.

A Figura 4 possibilita visão clara dos fatores determinantes e das variáveis dependentes (variáveis intermediárias e finais) do clima organizacional.

**Figura 4 – Fatores determinantes do Clima organizacional.**



Fonte: Chiavenato (2016, p. 140)

Segundo o Chiavenato (2016), o clima organizacional depende de seis dimensões:

1. Estrutura da organização: que pode afetar o sentimento sobre as restrições em situações de trabalho, como regras excessivas, regulamentos entre outros.
2. Responsabilidade: que produz o sentimento de ser seu próprio chefe, o que gera autonomia não havendo dependência nas verificações das decisões.
3. Riscos: que levam à iniciativa e ao senso de arriscar e enfrentar desafios no trabalho.
4. Recompensas: que conduzem ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem-feito.
5. Calor e apoio: onde o autor define como um sentimento de boa camaradagem geral, ou seja, de ajuda mútua que prevalecem na organização.
6. Conflito: que é o sentimento de que a administração não teme as opiniões ou conflitos.

Vale ressaltar ainda que existe uma importante relação de interdependência a ser salientada entre clima e cultura organizacional, o qual Ferreira (2017) aponta que é frequente ocorrer uma confusão entre as definições destes termos. Logo, enquanto o clima pode ser compreendido como a percepção da atmosfera da organização que pode impactar diretamente a satisfação que esta relacionada à motivação no ambiente de trabalho, à cultura

organizacional se refere a normas e valores organizacionais. Ferreira (2017, p. 55) ainda afirma que “o clima é instável e refere-se ao nível de satisfação dos funcionários em um dado momento, enquanto a cultura decorre de práticas estabelecidas ao longo do tempo”.

Dias (2017, p. 300) traz a seguinte observação:

O clima se une às opiniões individuais. Para entender seus efeitos, os níveis da análise mudam de posição para cima nas coletividades. A cultura é um fenômeno de grupo ou da unidade social. Para entender seus processos, os níveis da análise mudam de posição para baixo aos indivíduos.

Para este autor o clima organizacional é uma manifestação da cultura, que embora possa se manifestar em termos individuais, sua origem é cultural. Porém apesar do clima organizacional ser considerado uma manifestação da cultura, Dias (2013) afirma que vários autores identificaram suas diferenças. A Figura 5 demonstra as diversas opiniões dos autores sobre cultura e clima organizacional e de forma resumida e sintetizada.

**Figura 5 – Diferenças entre Cultura e Clima Organizacional**

<b>Cultura organizacional</b>	<b>Clima organizacional</b>
O nível de análise são os valores e os pressupostos básicos.	O nível de análise é o consenso sobre as percepções.
Em relação ao tempo, se desenvolve através de uma evolução histórica.	É instantâneo, não histórico.
É o foco da sociologia e da antropologia.	Estudado pela psicologia.
Trata-se de uma característica única e distintiva da organização.	É extremamente variável, embora possa manter alguma estabilidade durante algum tempo.
Não pode ser facilmente modificada só com intensos esforços e durante longo tempo.	Pode ser modificado alterando-se determinadas variáveis. é mais maleável.
Está interiorizada entre os membros da organização e produto histórico.	Mais superficial e ligado ao momento presente.
Em grande parte normativa.	É descritivo.
Pesquisa da cultura operacionaliza a construção com muito detalhe.	É uma descrição sumaria.
Muitas organizações podem não ter nenhuma cultura (as normas fortes podem estar ausentes).	Existe em todas as organizações (pelo menos ao nível individual).
Nem todos os indivíduos numa organização são parte da cultura.	Todos os indivíduos em uma organização experimentam um clima.
É um fenômeno de grupo ou da unidade social.	Caracteriza-se por se tratar das opiniões individuais.

Fonte: Dias (2013, p.302)

Para que as organizações possam obter um melhor desenvolvimento é necessário que haja um bom clima organizacional independente da quantidade de colaboradores ou do seu segmento de atuação dentre outras variáveis. Em uma organização podem existir vários climas organizacionais no mesmo momento que podem ser gerados pelas mesmas circunstâncias, porém com diferentes efeitos, o que conseqüentemente podem causar impressões negativas e/ou positivas aos membros das organizações.

Um bom ou mau clima organizacional terá consequências para a organização em termos positivos ou negativos. Entre as positivas, podem ser mencionadas: realização profissional, maior adesão aos propósitos da empresa, alta produtividade, baixa rotatividade, funcionários satisfeitos, facilidade de adaptação, inovação constante etc. E entre as negativas podem ser mencionadas: dificuldade de adaptação, alta rotatividade, absenteísmo, pouca inovação, baixa produtividade etc. (DIAS, 2013, p. 296).

Dias (2013) defende que forças atrativas são geradas quando há um clima favorável, estas forças buscam a coesão do grupo e beneficiam a cooperação, a moral e a eficácia. Enquanto um clima negativo contribui para tensões e conflitos, o que origina forças desagregadoras e antagônicas. Deste modo a criação de um clima apropriado é uma situação indispensável na construção de estruturas eficazes.

Observa-se que o clima organizacional é um sentimento disseminado no ambiente corporativo, que diz respeito a como os membros da organização interagem entre si, a forma em que os indivíduos lidam com os outros, clientes, fornecedores, e que estabelece o calor humano dentro da instituição.

Há alguns indicadores que podem mensurar o clima organizacional, que segundo Ferreira (2017 apud LUZ 2003) estes indicadores são indícios que impactam a qualidade dos produtos/serviços da organização e que possibilita identificar se alguma coisa escapa à situação esperada. Para Dias (2013, p. 296) “apesar de o clima organizacional ser abstrato, ele se materializa por meio de indicadores que fornecem sinais sobre sua qualidade, indicando se o clima está bom ou não”.

Lima (2016) afirma que o objetivo dos estudos sobre clima organizacional é analisar as percepções dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. Em geral, quando esses estudos são iniciados nas organizações sua finalidade é a investigação pontos de conflitos que interferem comunicação interna e fatores negativos na produtividade. Porém, esses estudos podem descobrir também aspectos positivos, que devem ser valorizados e mantidos.

**Figura 6 – Indicadores do Clima Organizacional**

<b>Rotatividade de pessoal/<i>Turnover</i></b>	<b>Quando elevado, pode indicar falta de comprometimento das pessoas com a empresa.</b>
<b>Absenteísmo (faltas)</b>	<b>Quando elevado, pode indicar falta de comprometimento com a empresa.</b>
<b>Programas de sugestões</b>	<b>Se malsucedidos, podem indicar falta de interesse e comprometimento.</b>
<b>Avaliação de desempenho</b>	<b>Desempenho ruim pode indicar que o clima também está ruim.</b>
<b>Conflitos interpessoais e interdepartamentais</b>	<b>Forma mais visível do clima. Se houver muitos conflitos entre pessoas ou departamentos, suscita um ponto de atenção.</b>
<b>Desperdícios de material</b>	<b>Uma das formas de reação contra a empresa é o desperdício de material, seu consumo exagerado e quebras frequentes de equipamentos e instalações.</b>

Fonte: Ferreira (2017, p. 57)

Sobre os indicadores acima, rotatividade de pessoal/Turnover se relaciona com as contratações e desligamentos, este fato segundo o autor pode corresponder à falta de comprometimento e de satisfação com a organização. Já o absenteísmo representa fatores como faltas e atrasos, este indicador corresponde também à falta de comprometimento e de satisfação com a organização.

Outro indicador para a mensuração do clima organizacional é o programa de sugestões, que segundo Ferreira (2017, p. 56) “[...] quando um programa de sugestões que não é benfeito pode apresentar uma reação dos funcionários em relação à empresa, não demonstrando em número ou qualidade sugestões que a organização esperava”. Já a avaliação de desempenho, é um indicador que pode ser mensurado por meio de avaliações formais, onde segundo a autora é possível compreender as dificuldades e motivações que abalam a atuação dos funcionários e possibilita satisfação no ambiente de trabalho.

Há também os indicadores Conflitos interpessoais e interdepartamentais, que são indicadores fortes, pois possibilita a verificação do relacionamento entre as pessoas e departamentos, fator este, é o que define um clima tenso ou agradável. E por fim o indicador desperdícios de materiais, que pode ser entendido como uma reação à insatisfação das condições de trabalho, ou seja, é o ato danificar materiais, por meio da utilização de maneira excessiva ou incorreta, este fator é considerado pela autora como uma forma de revolta dos trabalhadores.

Desta forma o clima organizacional pode ser considerado como um atributo pelo qual o colaborador compreende a empresa, através de situação e atitudes cotidianas, que podem variar de acordo com a situação psicológica que cada colaborador se encontra. Assim o clima indica a satisfação do ambiente dos membros da empresa em diferentes aspectos em relação à cultura ou à realidade evidente da empresa.

De forma detalhada, Dias (2013, p. 296) descreve que:

O clima organizacional é um complexo no qual intervém múltiplas variáveis, tais como o contexto social nas quais está localizada a organização, as condições físicas nas quais ocorre o trabalho, a estrutura formal, os valores e as normas vigentes, a estrutura informal, os grupos formais e informais que existem na organização, as percepções que os membros dos distintos grupos têm entre si e com relação aos membros dos outros setores, as definições das metas e rendimentos, os estilos de autoridade e liderança etc.

Frente a isso, o autor defende que o clima organizacional é uma dimensão da qualidade de vida no trabalho e tem grande influência na produtividade e no desenvolvimento do talento humano de uma empresa.

Compreende-se, então que, o clima organizacional é uma ferramenta administrativa,

adicional do sistema de qualidade de vida do colaborador, usada na medição e apuração do grau de satisfação dos colaboradores que consequentemente esta relacionado a motivação no ambiente de trabalho diante de determinadas variáveis. Ou seja, o clima organizacional é uma característica do ambiente organizacional que é percebida pelos colaboradores de uma determinada organização e que influencia seu comportamento.

## **5 MOTIVAÇÃO**

A motivação é considerada um produto do convívio entre um indivíduo e uma determinada situação. De acordo com Ferreira (2017, p. 14), “o mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, ou seja, pode estar mais motivado em um momento e menos em outra ocasião”.

A motivação é um processo psicológico fundamental no comportamento individual. Juntamente com a percepção, atribuição, cognição, atitudes e aprendizagem, a motivação sobressai como um importante processo na compreensão do comportamento humano. Ela interage e atua com outros processos mediadores entre o ser humano e o ambiente (CHIAVENATO, 2014, p. 128).

Para Chiavenato (2014), o processo motivacional depende de três aspectos dos esforços de um indivíduo no alcance de um determinado objetivo, que são denominados como direção do esforço, intensidade do esforço e persistência do esforço. O aspecto direção do esforço significa o foco no comportamento, ou seja, para o autor, esforço deve ser direcionado para o alcance de um objetivo que define a direção.

Na intensidade do esforço o autor assegura que este aspecto é uma representação do esforço que a pessoa aplica na direção definida, entretanto nem sempre a intensidade do esforço leva em conta a sua qualidade, ou seja, a coerência do esforço em relação ao que se pretende alcançar, o objetivo desejado. Já persistência do esforço está relacionado à quantidade do tempo que a pessoa consegue manter seu esforço.

O autor ressalta ainda que a motivação tem um sentido sistêmico onde consiste da junção de três elementos interagentes e interdependentes conforme o quadro mostra a seguir:

**Quadro 1 - Processo Motivacional**

<b>Dimensões</b>	
<b>Necessidades</b>	“As necessidades são criadas quando surge um desbalanceamento fisiológico ou psicológico. Ela aparece quando as células do corpo são privadas de alimento e água ou quando a pessoa é privada de seus amigos ou companheiros. As necessidades são variáveis situadas dentro de cada indivíduo e dependem de variáveis culturais.”
<b>Impulsos</b>	“Os impulsos ou motivos (os dois termos são utilizados em comum) são os meios que aliviam necessidades.”
<b>Incentivos</b>	“Incentivos: no final do ciclo motivacional está o incentivo, definido como algo que pode aliviar uma necessidade ou reduzir um impulso.”

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 129).

A motivação humana é alternada e direcionada por diversas necessidades que pode ter causas genéricas ou específicas. Ferreira (2017, p. 15) observa que “a motivação não é um produto acabado. Pode ser compreendida como uma força, energia, que impulsiona na direção de alguma coisa. É algo intrínseco ao indivíduo, isto é, nasce das necessidades interiores de cada um”.

Nas organizações a motivação, ou a ausência dela, são assuntos muito discutidos. A motivação empresarial pode ser entendida como a capacidade de motivar cada elemento de uma empresa, é essencial para o seu sucesso.

Identificar os tipos de motivação que impulsionam seus colaboradores é essencial para que a alta gestão tenha conhecimento sobre os fatores motivacionais que passam impulsionar seus colaboradores e assim possibilitar a elaboração de um planejamento eficaz (LIMA, 2016, p. 6).

Para o autor, as empresas que entendem as situações de cada grupo de empregados e que identificam os estímulos que motivam uns colaboradores e não motivam outros, estão mais evoluídas do que as que não percebem estes fatores. Assim compreender as diferenças entre as pessoas é ponto primordial para chegar ao equilíbrio entre a produtividade e a satisfação.

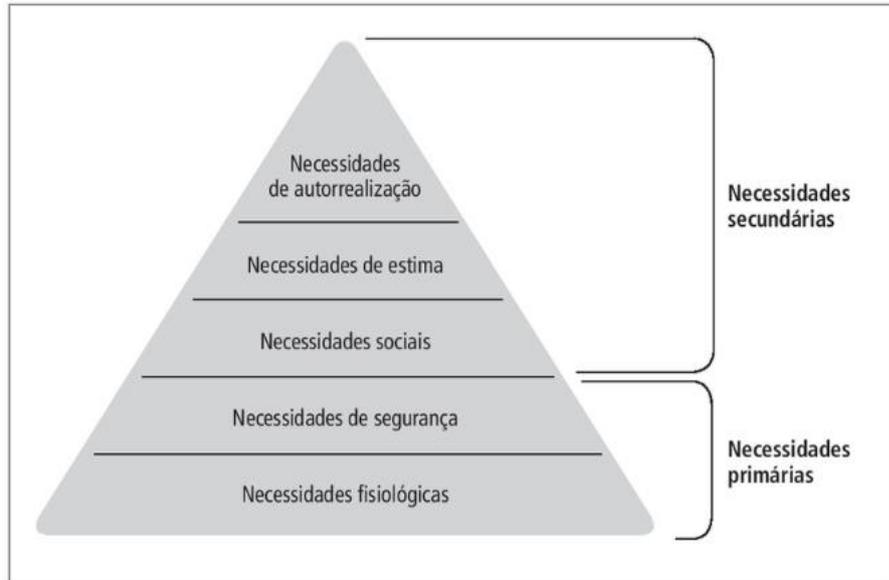
Há algumas teorias que possuem aspectos importantes para a compreensão sobre a motivação, dentre elas as teorias mais relevantes são Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow, Teoria ERC (Existência, Relacionamento, Crescimento) de Clayton Alderfer e Teoria dos dois fatores da motivação de Herzberg.

### **5.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow**

A hierarquia das necessidades de Maslow é uma das teorias mais conhecidas sobre a motivação humana. Chiavenato (2014, p.133) afirma que “A teoria motivacional de Maslow se baseia na chamada hierarquia de necessidades. O fundamento da sua teoria é que as

necessidades podem ser hierarquizadas, ou seja, distribuídas em uma hierarquia de importância e de influência no comportamento humano”.

**Figura 7 – Hierarquia das necessidades, segundo Maslow.**

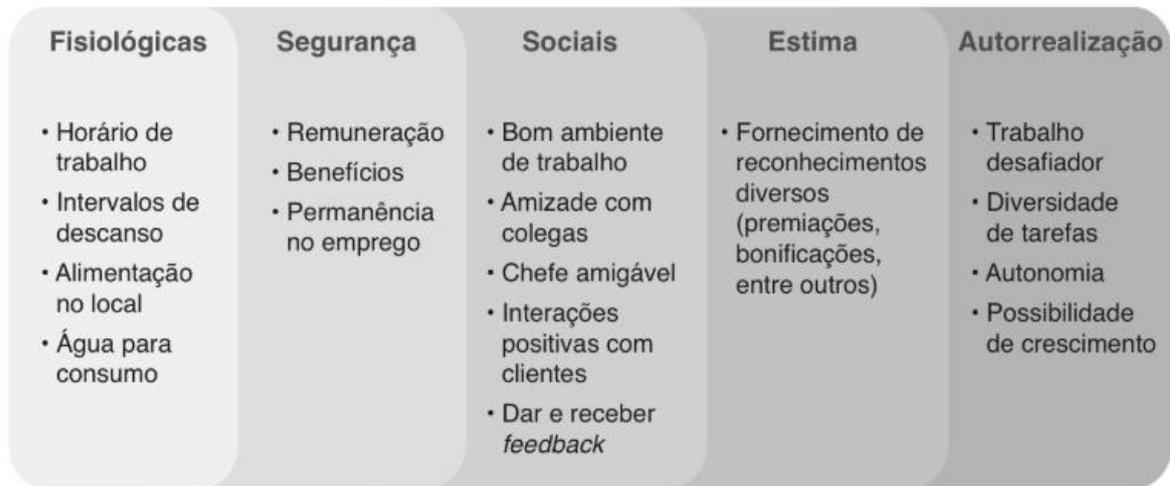


Fonte: Chiavenato, (2016, p. 121)

Na Figura 7 observa-se que a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, é composta por cinco tipos de necessidades: as fisiológicas, de segurança, as sociais, de estima e de autorrealização. Ferreira (2017) defende que as necessidades fisiológicas são as primeiras necessidades que devem ser atendidas, dizem respeito às necessidades primárias de sobrevivência, podendo também ser conceituadas como necessidades biológicas ou básicas, no ambiente de trabalho, podem representar itens como horário de trabalho, intervalos de descanso entre outros elementos. Já as necessidades de segurança, o autor relata que são aquelas necessidades que levam as pessoas a buscar proteção contra qualquer perigo, real ou imaginário, físico ou abstrato.

As necessidades sociais dizem respeito à vida associativa, representam necessidades de associação, de participação, entre outros aspectos. Enquanto as necessidades de estima são aquelas relacionadas à maneira como a pessoa se vê e se avalia. E por último as necessidades de autorrealização que são encontradas no nível mais elevado da escada. Segundo Ferreira (2017) esta necessidade estimula as pessoas a realizarem o seu potencial, a se desenvolverem continuamente ao longo da vida, representam o impulso para as pessoas se tornem mais do que são, e tudo o que elas poderão ser. A figura a seguir representa segundo o autor como cada necessidade da hierarquia pode demonstrar o mundo do trabalho.

**Figura 8 – Necessidades de Maslow aplicadas ao ambiente de trabalho**

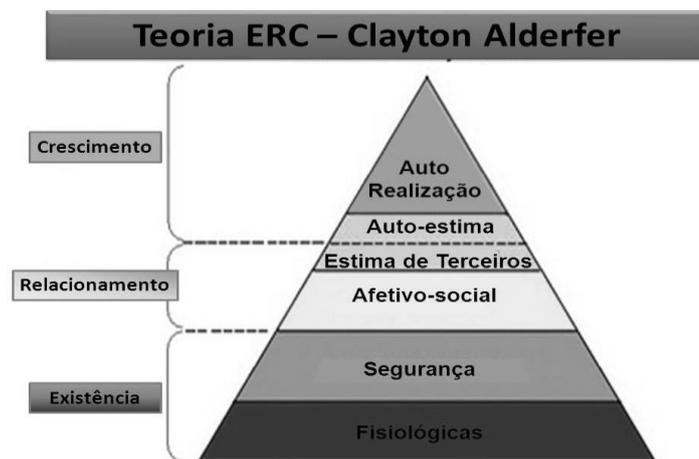


Fonte: Ferreira (2017, p. 20)

## 5.2 Teoria ERC (Existência, Relacionamento, Crescimento) de Clayton Alderfer

Desenvolvida pelo psicólogo Clayton Alderfer, a Teoria ERC foi apresentada pela primeira vez no ano de 1969 em um artigo chamado de “Um teste empírico de uma nova teoria das necessidades humanas”. Segundo Ferreira (2017), este teórico acreditava, que assim como Maslow, a motivação do colaborador poderia ser medida conforme uma hierarquia das necessidades.

**Figura 9 – Paralelo entre a pirâmide de Maslow e a teoria ERC.**



Fonte: Portal Administração Teórica\*

\* TEÓRICA, Portal Administração. **Teoria ERC de Clayton Alderfer**. Disponível em: <http://admteorica.blogspot.com/2016/08/teoria-erc-de-clayton-alderfer.html>

A Figura 9 demonstra que para o teórico Alderfer as necessidades são divididas em três categorias: necessidades de existência, necessidades de relacionamento e necessidades de crescimento. Segundo Ferreira (2017, p. 21) para Alderfer, “as necessidades existenciais (englobam as necessidades fisiológicas e as de segurança de Maslow), de relacionamento (de relações interpessoais) e de crescimento (de criatividade individual ou de influência produtiva)”.

Chiavenato (2014) defende que as necessidades de existência podem ser consideradas as necessidades de bem-estar físico, como prevenção, existência, e sobrevivência, incluem também as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. Já necessidades de relacionamento o autor defende que são as necessidades de relações interpessoais que tem referência com o desejo de interação social com outras pessoas, ou seja, é a sociabilidade ao convívio social. Contêm as áreas sociais e os componentes externos da necessidade de estima de Maslow. E necessidades de crescimento que são relacionadas com as necessidades de desenvolvimento do potencial humano, competência pessoal e desejo de crescimento. O autor afirma que neste aspecto são incluídos os componentes intrínsecos da necessidade de estima de Maslow, além de fazer uma comparação entre as duas teorias.

### **5.3 Teoria dos dois fatores da motivação de Herzberg**

Esta teoria é proposta por Frederick Herzberg\* que retrata as circunstâncias de motivação e satisfação dos indivíduos, tendo com o objetivo compreender elementos que causariam insatisfação e os que geram satisfação no ambiente de trabalho. Herzberg fundamentou esta teoria no âmbito externo e no trabalho das pessoas, se caracterizando desta maneira em uma abordagem extra-orientada (FERREIRA, 2017).

Chiavenato (2014) alega que na teoria dos dois fatores de Herzberg a motivação das pessoas para o trabalho depende de dois fatores os higiênicos (ou extrínsecos) e motivacionais (ou intrínsecos) que estão profundamente associados entre si. Os fatores higiênicos têm relação com situações que envolvem os indivíduos durante o trabalho, as condições ambientais do trabalho, as políticas da organização, como salário, benefícios sociais entre outros aspectos.

Entretanto este fator possui limitações na sua capacidade de influenciar os indivíduos, isto por que a expressão higiene permite a reflexão do seu caráter preventivo e profilático, e também demonstra que quando são excelentes, eles apenas evitam a insatisfação. Assim os

---

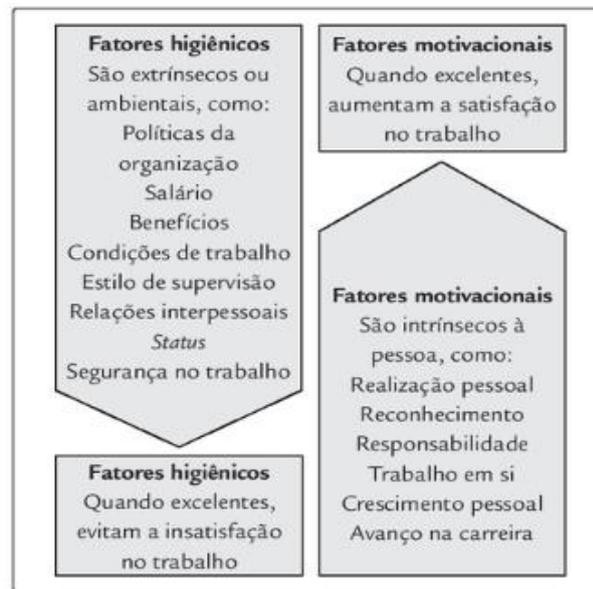
\* HERZBERG, F.; MAUSNER, B. e SNYDERMANN, B. One more time: how do you motivate employes? *Harvard Business Review*, v. 46, n.1,p.53-62, 1968.

fatores higiênicos se relacionam com as circunstâncias externas ao indivíduo, ou seja, estão envolvidos com as necessidades primárias da pessoa.

Já os fatores motivacionais, segundo Chiavenato (2014) estão relacionados com a importância do cargo e com as atividades e tarefas deste. Há uma produção de resultados duradouros de satisfação e de aumento de rendimento em níveis de excelência.

Fatores motivacionais (ou intrínsecos): estão relacionados com o trabalho em si, o nível de responsabilidade, o reconhecimento, a realização, o progresso e o crescimento do indivíduo. Quando os fatores motivacionais são ótimos, eles elevam substancialmente a satisfação (CHIAVENATO, 2014, p. 135).

**Figura 10** – O efeito dos fatores higiênicos e motivacionais.



Fonte: Chiavenato (2014, p. 136)

Há uma relação com as condições internas do indivíduo e os fatores motivacionais. Essas relações conduzem a autorrealização e os sentimentos de satisfação que se associam com as necessidades secundárias dos indivíduos. Chiavenato (2014, p. 136) “Herzberg chegou à conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação. Para ele, o oposto de satisfação não é a insatisfação, mas nenhuma satisfação”.

## 6 MÉTODO/ METODOLOGIA

Acredita-se que toda pesquisa constitui em um ótimo instrumento de gestão, por que além de permitir uma análise interna sobre a empresa possibilita ainda identificar o nível de

comprometimento dos colaboradores para com a organização, gerando dispositivos que procedem as mudanças por meio de estratégias e ações de produtividade e qualidade. “A metodologia serve para explicar tudo que foi feito durante o estudo. O objetivo é descrever o método os participantes, o tipo de pesquisa e os instrumentos utilizados (como entrevistas e questionários), entre outras coisas” (MASCARENHAS, 2012, p. 35).

A pesquisa nada mais é que um procedimento formal sendo caracterizada como um conjunto de ações que objetiva descobrir novos conhecimentos a respeito de uma determinada circunstância. A natureza da presente pesquisa é um Estudo de Caso, que segundo Lakatos e Marconi (2018, p. 305) refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos, “[...] é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais” (GIL 2018, p. 34). Mas inicialmente, a pesquisa foi bibliográfica, pois existia a necessidade de uma base teórica já publicada para respaldar a compreensão da pesquisa e seu tema (LAKATOS; MARCONI, 2018).

A pesquisa bibliográfica, como qualquer outra, desenvolve-se ao longo de uma série de etapas. Seu número, assim como seu encadeamento, depende de muitos fatores, tais como a natureza do problema, o nível de conhecimentos que o pesquisador dispõe sobre o assunto, o grau de precisão que se pretende conferir à pesquisa etc. (GIL, 2018, p. 42).

Considerando os objetivos, a presente pesquisa tem caráter exploratório-descritivo, pois têm como propósito identificar fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenômenos, além de ter como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno podendo ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis (GIL, 2018).

## **6.1 Universo e Amostra**

Segundo Freire (2016. p. 15 apud Ubirajara 2011, p. 119), “uma unidade de pesquisa corresponde basicamente ao local preciso onde a investigação foi feita”. A pesquisa em questão foi realizada no Instituto Nacional de Seguro Social - INSS, na Gerência Executiva Aracaju - GEXACJ, situada na Av. Ministro Geraldo Barreto Sobral, 1615 – Bairro Jardins, Aracaju/SE a qual é considerada a unidade desta pesquisa. A mostra da desta pesquisa foi composta por 27 servidores lotados nas seções de Gestão de Operação de Pessoas e Demandas Judiciais, abrangendo desta maneira a totalidade dos integrantes do universo pesquisado.

## 6.2 Instrumento

No que tange à coleta de dados, a presente pesquisa teve como instrumento dois questionários estruturados na obtenção de informações relacionadas à percepção do clima organizacional e satisfação no trabalho dos servidores do INSS. Os questionários tiveram em sua composição afirmações de múltipla escolha que possuem referências gerais sobre os atributos da população estudada, sendo uma adaptação da Escala de Clima Organizacional – ECO e Escala de Satisfação no Trabalho - EST de Siqueira (2008).

Sobre a Escala de Clima Organizacional – ECO de Siqueira (2008, p. 34) é possível afirmar que:

[...] é uma escala composta por 05 fatores (multifatorial), seus resultados devem ser apurados por fator. Assim, se terá um resultado (ou média fatorial) para cada um dos fatores, ou seja, o diagnóstico do clima organizacional será feito baseando-se em 5 aspectos (os fatores da ECO).

Composta originalmente por sessenta e três itens, a ECO explora 05 fatores com aspectos do ambiente de trabalho como Apoio da chefia e da organização, Recompensa Conforto físico, Controle / pressão e Coesão entre colegas. A escala pode ser feita de forma individual ou coletiva e tem como objetivo obter as respostas dos participantes por meio de uma escala de pontos de 5 pontos, onde o número 1 significa discordo totalmente, o 2 discordo, o 3 nem concordo nem discordo, o 4 concordo e o 5 concordo totalmente.

Já a Escala de Satisfação no Trabalho - EST segundo Siqueira (2008, p.267) “[...] está ancorado em uma visão multidimensional de satisfação no trabalho e seus itens cobrem as cinco dimensões teóricas do conceito”.

Originalmente a EST é composta por 25 itens que tem o intuito de identificar se o colaborador se sente satisfeito a partir de seis dimensões: satisfação com o salário, satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com a chefia, satisfação com as promoções, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com a estabilidade no emprego, que são medidos por meio de uma escala de 07 pontos onde (1= totalmente insatisfeito; 2 = muito insatisfeito; 3 = insatisfeito; 4 = indiferente; 5 = satisfeito; 6 = muito satisfeito; 7 = totalmente satisfeito) (SIQUEIRA, 2008).

Para o primeiro questionário da presente pesquisa foi feita uma adaptação da Escala de Clima Organizacional - ECO (Anexo – A), onde foram extraídos da escala original apenas 26 itens que mais se adequava as características da organização. Houve também uma redução na escala de pontos dos cinco onde se utilizou apenas 3 pontos da escala: discordo, nem concordo nem discordo e concordo.

No segundo questionário da pesquisa em questão sobre a Escala de Satisfação no Trabalho - EST (Anexo - B) também houve adaptações. A escala original de Satisfação foi modificada para 13 afirmações os quais tinham o intuito de identificar se o colaborador se sente satisfeito no trabalho, e os pontos de escolha do questionário passou a ser apenas 3 pontos da escala original: Satisfeito, Indiferente e Insatisfeito. Todas estas mudanças nas duas escalas foram realizadas para melhor se adequar ao contexto da pesquisa, além de ter o intuito de facilitar a interpretação das respostas no que tange ao quantitativo de opções de escolha dos pontos reduzidos de 5 para 3. Esta mudança, especificamente, tinha o objetivo de analisar a partir do quantitativo de respostas e as opções descartadas não faziam tanto sentido para compreender a opinião dos colaboradores.

Portando, as variáveis e indicadores da pesquisa em questão, foram divididas conforme a representação do quadro abaixo:

**Quadro 2 - Variáveis e indicadores da pesquisa.**

<b>Variáveis</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Questões</b>
Anexo A		
Clima Organizacional	Apoio da chefia e da organização	(01 a 06)
	Recompensa	(07 a 10)
	Conforto físico	(11 a 16)
	Controle/pressão	(17 a 19)
	Coesão entre colegas	(20 a 26)
Anexo B		
Satisfação/Motivação dos colaboradores	Medidas de Satisfação no trabalho	(1 a 13)

Fonte: A autora

### **6.3 Análise dos Dados**

Quanto ao tratamento de dados a metodologia utilizada neste trabalho tem natureza no enfoque quantitativo, que segundo Sampieri; Collado e Lucio (2013, p. 30) o “[...] enfoque quantitativo utiliza a coleta de dados para testar hipóteses, baseando-se na medição numérica e na análise estatística para estabelecer padrões e comprovar teorias”. Observa-se que esta forma de tratar os dados da pesquisa oferece uma base mais segura para o investigador obter suas próprias deduções, possibilitando analisar os dados em uma grande quantidade, permitindo a generalização dos resultados da pesquisa (MASCARENHAS, 2012).

#### **6.4 Procedimento**

No quesito procedimentos, a pesquisa foi realizada no Instituto Nacional de Seguro Social - INSS, na Gerência Executiva Aracaju - GEXACJ, situada na Av. Ministro Geraldo Barreto Sobral, 1615 – Bairro Jardins, Aracaju/SE. Inicialmente foi apresentado o projeto à Chefe da seção de Operação de Gestão de Pessoas, objetivando autorização da realização da pesquisa no órgão e à confirmação da possível data de aplicação do instrumento de pesquisa.

A pesquisa foi realizada no dia 25 de fevereiro de 2019, com os servidores do Instituto Nacional do Seguro Social, lotados nas seções de Operação de Gestão de Pessoas e Demandas Judiciais. Havia a previsão que participariam da pesquisa um total de 35 servidores, onde 16 servidores faziam parte do setor de Operação de Gestão de Pessoas e 19 servidores integravam o setor de Demandas Judiciais. Entretanto devido às ausências apenas 27 servidores participaram da pesquisa. Foi aplicado dos dois questionários para os servidores que estavam presentes, juntamente com a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo - C). Não houve nenhum tipo de descarte de respostas, pois todas as afirmações que continham nos dois questionários foram respondidas.

O objetivo do termo foi esclarecer dúvidas e assegurar o que uso das informações coletadas tinham finalidade acadêmica, ou seja, a obtenção de nota no trabalho de conclusão de curso, e que a colaboração dos participantes se dava de forma estritamente anônima e sigilosa. Foi impresso em duas vias do termo, na qual foram assinados pelo pesquisador e pelos participantes da pesquisa, ambos ficaram com uma cópia assinada em sua posse.

#### **7 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

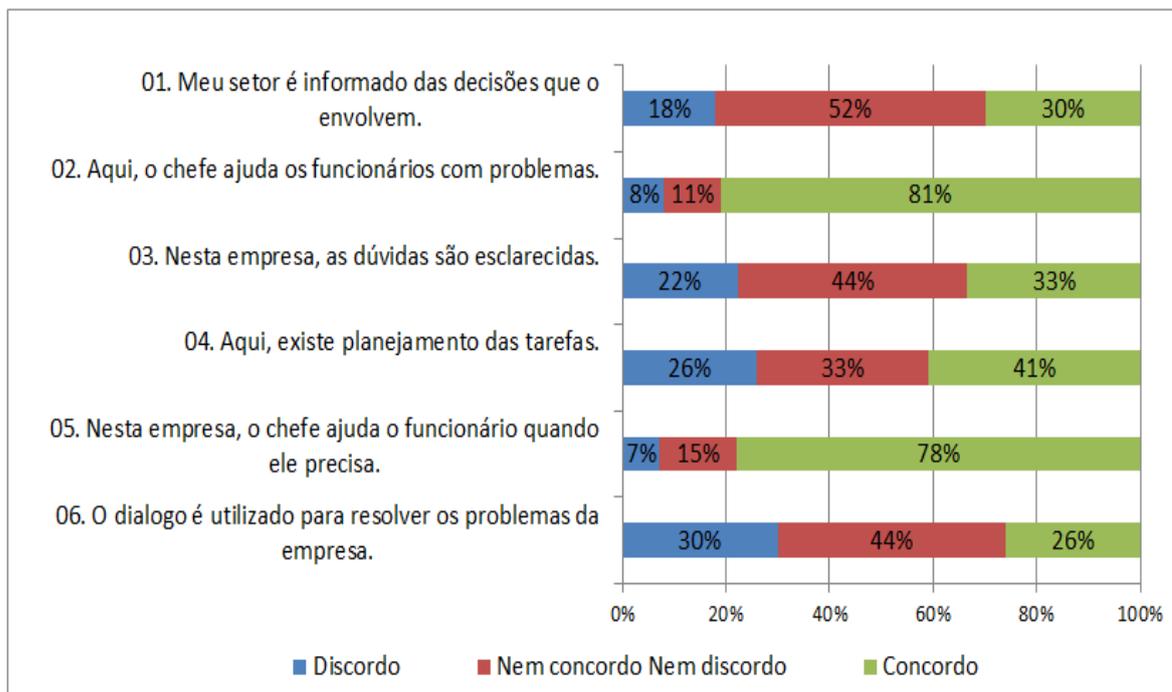
Os questionários foram analisados de forma quantitativa, sendo as afirmações respaldadas por conceitos bibliográficos, e os resultados demonstrados em gráficos logo a seguir e comentados para sua melhor compreensão. O objetivo final desta pesquisa foi identificar se servidores do INSS percebem a relação entre o clima organizacional com a satisfação do trabalho.

A seguir serão apresentados os gráficos com os resultados quantitativos relativos à composição dos aspectos do clima organizacional e satisfação no trabalho dos colaboradores Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, lotados nas seções de Operações de Gestão de Pessoas e Demandas Judiciais da Gerência Executiva – GEXACJ, bem como a análise do grau da influência deste fator sobre a motivação dos servidores que responderam ao questionário.

### 7.1 Quanto ao Clima Organizacional

A pesquisa contém vários objetivos, um deles era identificar como os servidores do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS/SE da Gerência Executiva Aracaju - GEXACJ lotados nas Seções de Operações de Gestão de Pessoas e Demandas Judiciais, percebiam o clima organizacional. Os servidores foram questionados de maneira geral, como se sentiam em relação a indicadores como apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas. Foi oferecido como alternativas de respostas às opções: 1- Discordo, 2- Nem concordo Nem discordo e 3 – Concordo. As quantidades das respostas foram tabuladas e resultados são apresentados nos gráficos a seguir.

**Gráfico 1 - Apoio da Chefia e da Organização**



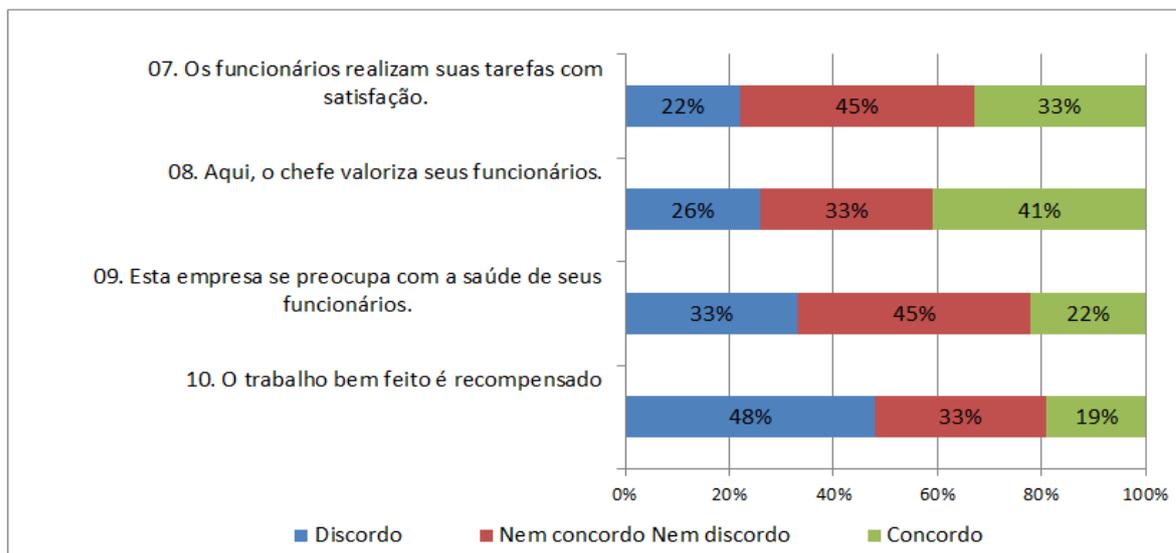
Fonte: Dados da pesquisa aplicada em Fevereiro/2019.

Com base no Gráfico 1 as afirmações 02. “Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas” e 05. “Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa” tiveram maior percentual de pessoas que concordam que exista uma interação da chefia nas atividades cotidianas e que há ajuda dos chefes na solução dos possíveis problemas. No entanto, não existe uma concordância tão evidente no que tange a decisões, dúvidas e planejamentos da chefia com seus colaboradores. Neste sentido, Ferreira (2017) defende que é fundamental a atuação da liderança com os funcionários, pois esta tem uma relação com as

variáveis de comunicação e participação, podendo avaliar seu o grau de satisfação que esta relacionado a motivação no ambiente de trabalho.

Também ficam evidentes no Gráfico 1 as afirmações 01. “Meu setor é informado das decisões que o envolvem”, 03. “Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas” e 06. “O diálogo é utilizado para resolver os problemas da empresa”, obtiveram o maior percentual de afirmações indiferentes. Isto pode significar que, mesmo contendo no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo - C) que a pesquisa era anônima e sigilosa os integrantes da amostra não quiseram opinar por algum receio de que suas respostas pudessem ser identificadas e expostas à chefia, ou simplesmente não tinham uma opinião a dar sobre o assunto.

**Gráfico 2 - Recompensa**



Fonte: Dados da pesquisa aplicada em Fevereiro/2019.

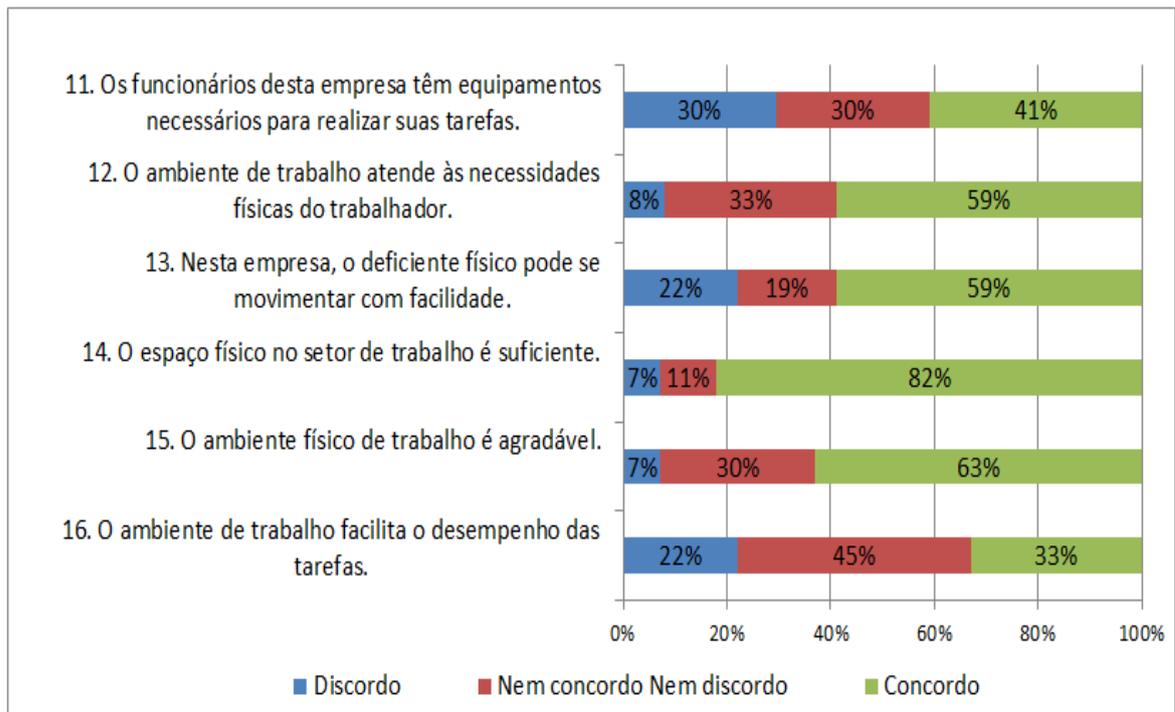
O que mais chama a atenção no Gráfico 2 é o item 10. “O trabalho bem feito é recompensado”, pois obteve 48% de afirmações que discordam desta questão e apenas 19% dos participantes concordam com este aspecto deixando evidente que há insatisfação sobre o quesito. Observa-se que as pessoas esperam que o trabalho que esta sendo executado tenha uma remuneração que possa ser considerada “justa”, tanto no aspecto salário, como nos benefícios ou incentivos. Para Ferreira (2017, p. 49) também se faz necessário avaliar, por exemplo, se “existe equilíbrio salarial entre cargos de mesma importância/nível (equidade interna)” e se os benefícios estão atendendo a expetativas e exigências dos colaboradores.

Já na afirmação 07. “Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação” é perceptível pela quantidade de resultados indiferentes, assim como no item 09. “Esta empresa

se preocupa com a saúde de seus funcionários”. Há várias razões que podem ter levado os colaboradores a não manifestar suas opiniões, podendo ser novamente, a mais provável devido a observações da autora enquanto estagiária, o fato de se sentirem inseguros no preenchimento das afirmações por se tratar de uma pesquisa sobre o órgão.

Em contrapartida a indagação 8. “Aqui, o chefe valoriza seus funcionários” traz resultados positivos onde é demonstrado que a grande maioria dos integrantes da pesquisa concorda com esta afirmativa, dando a entender que há um bom relacionamento entre chefia e subordinado.

**Gráfico 03 - Conforto físico**



Fonte: Dados da pesquisa aplicada em Fevereiro/2019.

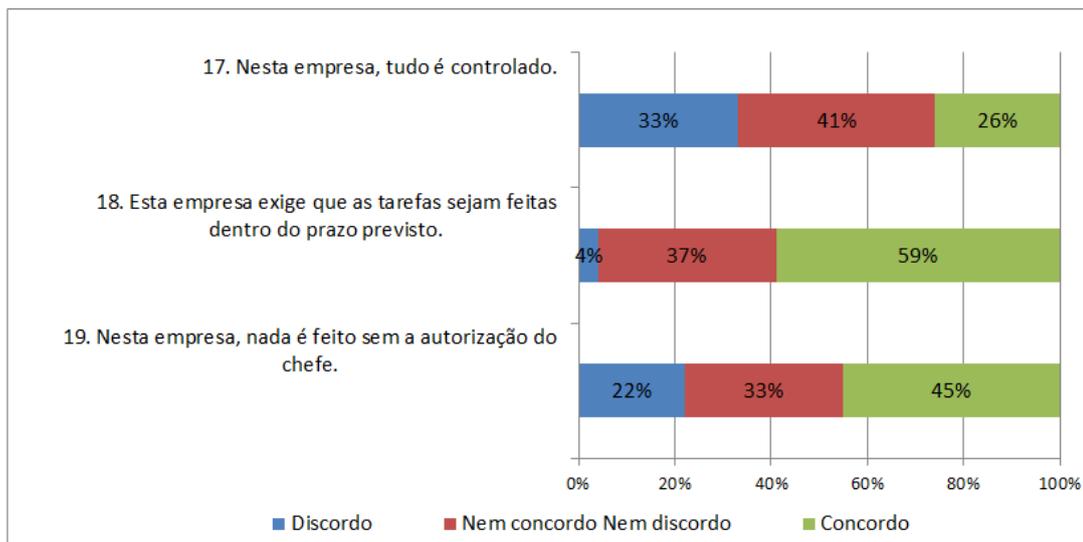
Sobre o indicador do conforto físico para o clima organizacional, os resultados da pesquisa revelam que em grande parte da amostra pesquisada os servidores se encontram satisfeitos, uma vez que, na maioria dos itens da pesquisa os participantes responderam que concordam com os itens relacionados ao conforto do ambiente físico do instituto, ou seja, foi identificado alto índice de satisfação quanto ao ambiente físico e nos equipamentos de trabalho do órgão.

Entretanto, observa-se que no quesito 16. “O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas” há um percentual de respostas consideráveis de servidores que

permaneceram neutros, não deixando evidente se os mesmos estão satisfeitos ou não. Porém é fundamental que o ambiente de trabalho disponha de mecanismos para que os profissionais se sintam confortáveis seja na estrutura física (administração e política das empresas e condições gerais de trabalho), que segundo o Teórico Herzberg são fatores higiênicos (ou extrínsecos), como no clima que se relaciona aos fatores motivacionais (ou intrínsecos): o reconhecimento e a realização, que elevam substancialmente a satisfação (FERREIRA, 2017).

Neste sentido para Freire (2016) é de suma importância analisar o aspecto conforto físico, pois este tópico tem ligação direta com a motivação dos colaboradores. Já Ferreira argumenta que (2017, p. 25) “[...] as tarefas provocam um efeito de “desmotivação”; a apatia e a alienação são os resultados da existência de tarefas que não são capazes de oferecer ao trabalhador nada além de um lugar decente para trabalhar”.

**Gráfico 4 - Controle/Pressão**

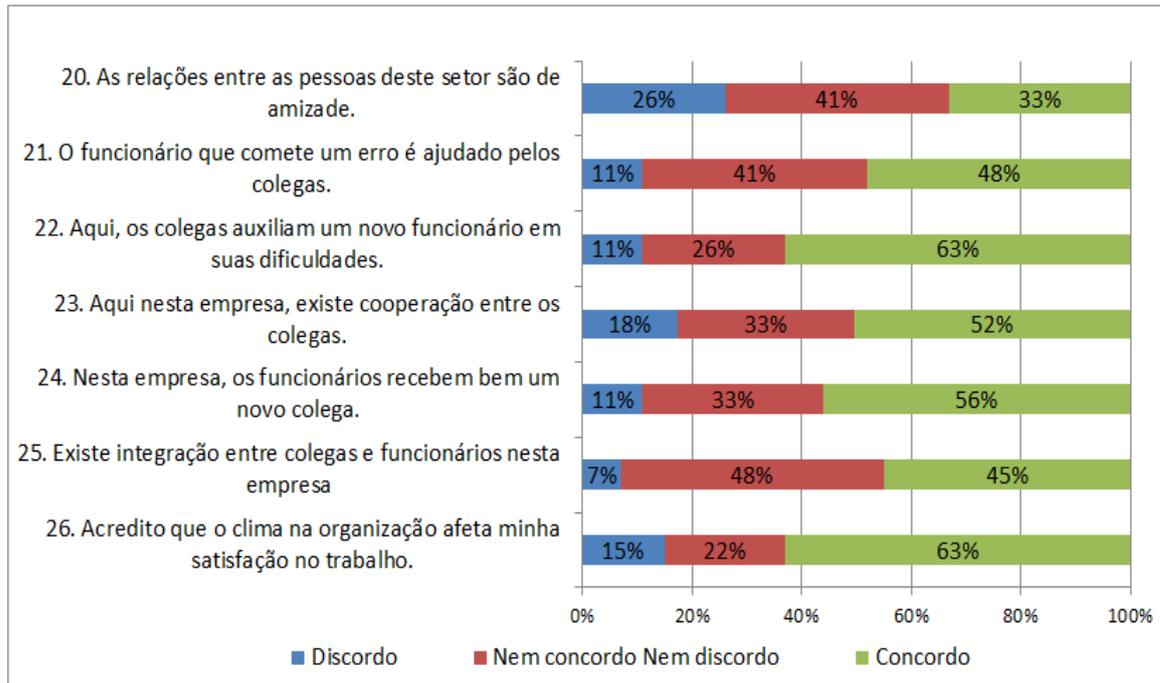


Fonte: Dados da pesquisa aplicada em Fevereiro/2019.

No indicador controle/pressão, as percepções dos colaboradores foram mais favoráveis, pois no Gráfico 4 os itens 18. “Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto” e 19. “Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe”, se destacam ao ter o maior percentual de respostas que concordam com estas afirmações, deixando explícito que há um padrão a ser seguido sobre as atividades realizadas. Em contrapartida o item 17. “Nesta empresa, tudo é controlado”, uma grande parte dos servidores afirmou que nem concordam nem discordam, não deixando claro uma questão que tem

relativa importância dentro de um órgão público, uma vez que, por ser uma Autarquia Federal subentende-se que tudo que diz respeito ao Instituto deveria ter um controle rigoroso.

**Gráfico 05. Coesão entre colegas**



Fonte: Dados da pesquisa aplicada em Fevereiro/2019.

O fator coesão entre os colegas obteve os melhores resultados da pesquisa no tocante a clima organizacional, isto porque foram identificados aspectos de coesão, receptividade, cooperação e assistência entre os colaboradores, com destaque para os itens 22. “Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades” e 24. “Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega” onde os participantes concordam em grande número nestas afirmações, demonstrando que uma boa relação entre os funcionários permite um ambiente organizacional próspero. Observa-se também que o item 26. “Acredito que o clima na organização afeta a minha satisfação no trabalho” obteve um percentual relevante de servidores que concordam com esta afirmação deixando evidente que o clima pode afetar sim a satisfação que está relacionada à motivação no ambiente de trabalho.

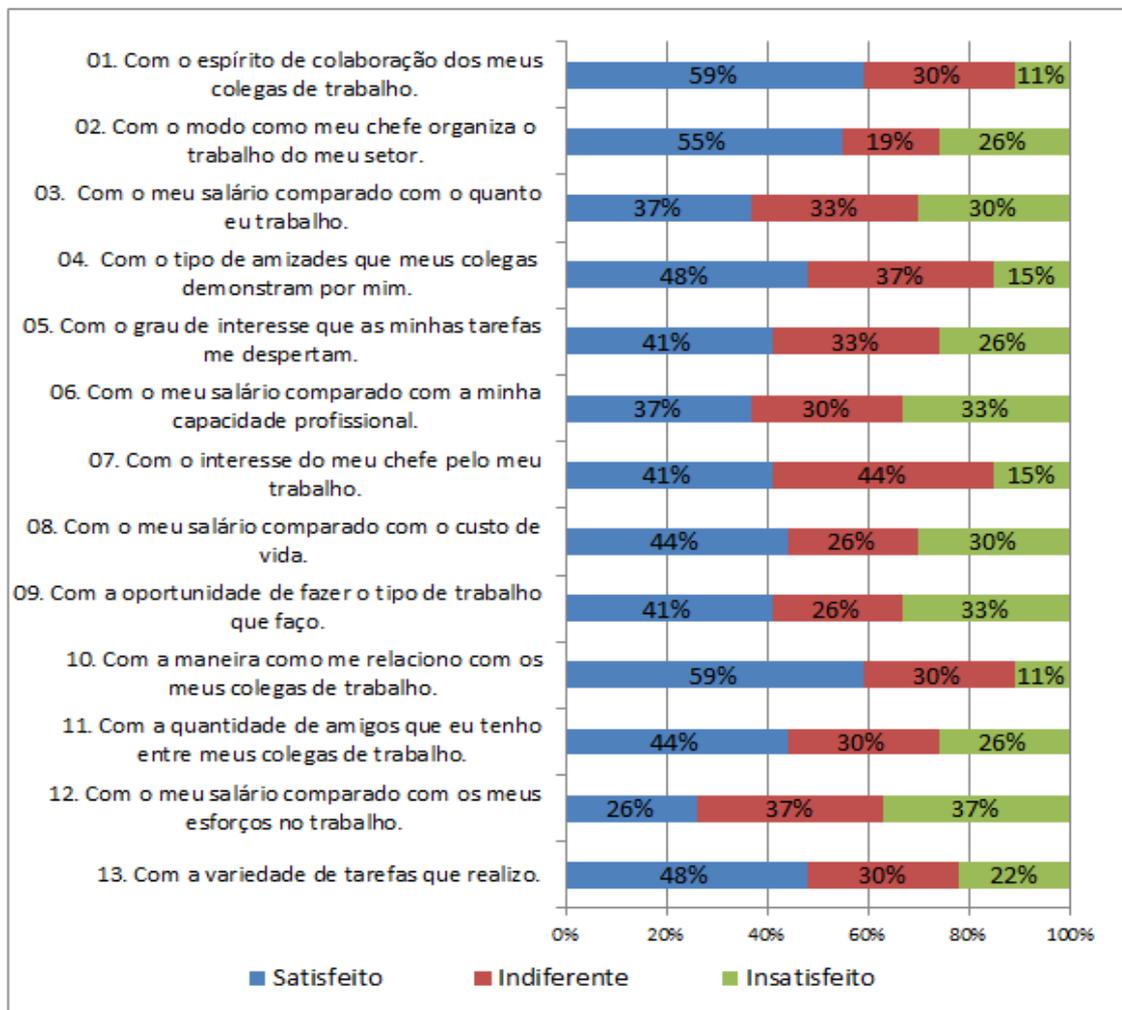
Entretanto apesar dos notáveis resultados satisfatórios, houve uma grande quantidade de servidores que ficaram imparciais na afirmação 25. “Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa”, pressupõe-se que apesar de haver uma integração nas atividades profissionais entres os colaboradores, há a possibilidade de os mesmos não terem opinião ou

não terem interesse de se colocar, ou ainda que as relações se mostram predominantemente profissionais, em detrimento das relações pessoais entre os colegas de trabalho.

## 7.2 Quanto à Satisfação no Trabalho

Outro objetivo relevante da pesquisa foi de identificar se o clima organizacional existente entre os servidores do INSS/SE lotados nas seções de Operações de Gestão de Pessoas e Demandas Judiciais da GEXACJ influencia a satisfação no trabalho. A análise sobre os itens se relaciona através de fatores como satisfação com o salário, satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com a chefia, e satisfação com a natureza do trabalho oferecendo como alternativas de respostas: 1 - Satisfeito, 2 - Indiferente e 3 - Insatisfeito.

**Gráfico 06. Satisfação no Trabalho**



Fonte: Dados da pesquisa aplicada em Fevereiro/2019.

O gráfico 6 demonstra que em grande parte dos treze itens da pesquisa sobre satisfação no trabalho, houve um maior número de participantes que responderam que estão satisfeitos com o trabalho atual. Tem-se ênfase para os itens 01. “Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho”, 02. “Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor” e 10. “Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho” que obtiveram os maiores resultados percentuais de satisfação. Observa-se que a pesquisa também obteve alguns resultados relevantes, com destaque para o item 7. “Com interesse do meu chefe pelo meu trabalho” que recebeu o maior percentual de respostas indiferentes.

Um detalhe a ressaltar é a congruência existente dos itens 1 e 10 do questionário de satisfação no trabalho com o item 22. “Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades” do questionário de clima organizacional, pois quando comparados se assemelham por terem alcançado resultados satisfatórios.

Por outro lado, observa-se ainda que no Gráfico 6 o item 12. “Com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho”, obteve o menor percentual de afirmações satisfeitas confirmando, desta maneira, o indicador de recompensa do questionário de clima organizacional, especificamente o item 10. “O trabalho bem feito é recompensado”, que teve apenas 19% dos participantes da amostra total concordando com esta afirmativa. Outro item que chama atenção no questionário satisfação no trabalho é a afirmativa 7. “Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho”, que se destaca por ser um dos poucos itens que de fato os servidores se mostram indiferentes apesar de toda ajuda que eles afirmaram receber no tópico apoio da chefia e da organização do questionário sobre clima organizacional.

Tendo em vista o ultimo questionário sobre aplicado nesta pesquisa sobre satisfação no trabalho, observa-se que é uma deficiência o parte da motivação dos colaboradores relacionados à chefia e aos rendimentos, sugere-se que os gestores de uma olhada especial nesses dois quesitos. Sugere-se também que sejam feitas outras pesquisas relacionada ao clima organizacional, assim gestores conseguiriam ter uma visão mais clara e realista sobre o nível de satisfação dos colaboradores.

## **8 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O clima organizacional é um dos temas mais usados atualmente nas organizações e nos programas de treinamento corporativos e de uma forma geral em toda a sociedade. A ausência de investimentos e cuidados com fatores humanos por partes das organizações influencia o nível de satisfação do colaborador, onde envolve os fenômenos emocionais que

compõem o clima organizacional quando desfavorável, pode produzir aspectos negativos que afetam tanto o comportamento como a motivação e satisfação dos colaboradores.

Ressalta-se que para a manutenção de um clima em harmonia, é importante às organizações compreenderem que atender somente seus interesses individuais não é o suficiente para a concretização dos objetivos desejados, mas deve haver um conhecimento dos interesses daqueles que também integram suas equipes e quais são as necessidades que desejam satisfazer. A partir do momento em que as organizações se mantêm equilibradas, as relações entre os objetivos empresariais e os individuais dos colaboradores conseguem utilizar melhor e de modo preciso às estratégias a serem aplicadas, conseqüentemente satisfazendo ambas as partes, promovendo assim, a motivação de seus colaboradores e atingindo com eficácia seus processos desejados.

Esse trabalho foi importante para a autora, pois através dele foi possível compreender como comportamento e as atitudes das pessoas podem afetar o ambiente de trabalho bem como a qualidade de vida e o seu desempenho diante da organização. Para os estudantes e profissionais de Administração a pesquisa se torna importante, pois como é função destes gestores avaliar os fatores do clima organizacional e satisfação que está relacionada a motivação no ambiente de trabalho. Esta pesquisa pode nortear ainda os profissionais da administração de como a averiguar os possíveis fatores que podem melhorar o rendimento dos colaboradores, seja em sentido de uma melhor organização do capital humano, gestão de atividades, lucratividade da instituição, seja até mesmo na resolução de problemas.

Foi possível identificar também a importância da pesquisa do clima organizacional, por ser uma ferramenta muito eficaz no diagnóstico dos problemas além de permitir analisar e esquematizar situações que as organizações poderão estar vivenciando. Os dados dessa pesquisa podem revelar as ações que podem ser corretivas para determinadas situações, possibilitando a implantação de planos e estratégias que possam eliminar os desvios identificados.

## REFERÊNCIAS

- BRUNING, Camila; RASO, Cristiane Cecchin Monte; PAULA, Alessandra de. **Comportamento organizacional e intraempreendedorismo** Camila Bruning, Raso, Alessandra de Paula. Curitiba: InterSaberes, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto, 1936-. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações** / Idalberto Chiavenato.- 3 ed.--Barueri, SP: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto, 1936-.**Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos** / Idalberto Chiavenato.- 8 ed.--Barueri, SP: Manole, 2016.
- DIAS, Reinaldo **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças** / Reinaldo Dias. – São Paulo: Atlas, 2013.
- FERREIRA, Patricia Itala, **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho** / Patricia Itala Ferreira; organização Andréa Ramal. - [Reimpr.]. - Rio de Janeiro: LTC, 2017.
- GIL, Antonio Carlos, 1946 – **Como elaborar projetos de pesquisa** / Antonio Carlos Gil. – [2.Reimpr.]. – 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2018.
- SAMPIERI, H. R. **Metodologia de pesquisa** / Roberto Hernández Sampieri ... [et. al.]. – 5. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Penso, 2013.
- JOHANN , S. L. [et. al.] **Gestão da mudança e cultura organizacional** / Sílvio Luiz Johann... [et. al.]. – Rio de Janeiro, Editora FGV, 2015.
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica** / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 8. ed. - São Paulo: Atlas, 2018.
- LIMA, Edicarlos Freire. **CLIMA ORGANIZACIONAL: Estudo de caso na Companhia de Saneamento de Sergipe**. 2016.
- LÜCK, Heloísa, **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola** / Heloísa Lück. 2. ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.
- MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica** / Sidnei Augusto Mascarenhas. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- MENEGON, Letícia Fantinato, **Comportamento organizacional** / organizadora, Letícia Fantinato Menegon. --São Paulo: Pearson Education do Brasil. 2012.
- ROBBINS, Stephen P., 1943-. **Comportamento organizacional** / Stephen P. Robbins ; tradução técnica Reynaldo Marcondes. - 11. ed. - São Paulo: Person Prentice Hall, 2005.
- SIQUEIRA. M.M.M.: **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão** / Mirlene Maria Matias Siqueira (Org.): Álvaro Tamayo... [et. al.]. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre: Artmed, 2008.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança** / Edgar H. Schein. – São Paulo: Atlas, 2009.

**Anexo A– Escala de Clima Organizacional – ECO (Siqueira, 2008) - Adaptado.**

As frases abaixo dizem respeito a algumas características da organização onde você está trabalhando. Gostaríamos de compreender o quanto você concorda ou discorda de cada das sentenças abaixo. Orientamos que as suas respostas devem ser realizadas marcando com um x, na tabela à frente de cada frase, que corresponde ao número (de 1 a 3) na opção que deseja registrar sua resposta, conforme descrito abaixo:

1 – Discordo

2 – Nem concordo e nem discordo

3 – Concordo

<b>ITENS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
01. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.			
02. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.			
03. Nesta empresa, as dúvidas são esclarecidas.			
04. Aqui, existe planejamento das tarefas.			
05. Nesta empresa, o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.			
06. O dialogo é utilizado para resolver os problemas da empresa			
07. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.			
08. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.			
09. Esta empresa se preocupa com a saúde de seus funcionários.			
10. O trabalho bem feito é recompensado			
11. Os funcionários desta empresa têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.			
12. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.			
13. Nesta empresa, o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.			
14. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente			
15. O ambiente físico de trabalho é agradável.			
16. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.			
17. Nesta empresa, tudo é controlado.			
18. Esta empresa exige que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.			
19. Nesta empresa, nada é feito sem a autorização do chefe.			
20. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.			
21. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.			
22. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.			
23. Aqui nesta empresa, existe cooperação entre os colegas.			
24. Nesta empresa, os funcionários recebem bem um novo colega.			
25. Existe integração entre colegas e funcionários nesta empresa			
26. Acredito que o clima na organização afeta a minha satisfação no trabalho.			

**Anexo B – Escala de Satisfação no Trabalho – EST (Siqueira, 2008) Adaptado.**

As sentenças a seguir dizem respeito sobre alguns aspectos do seu trabalho atual. Gostaríamos que você indicasse o **QUANTO SE SENTE SATISFEITO OU INSATISFEITO COM CADA UM DELES.**

Suas respostas devem ser anotadas, nos parênteses que antecede cada item, com o número (de 1 a 3) que melhor representa sua resposta.

1. Satisfeito
2. Indiferente
3. Insatisfeito

**NO MEU TRABALHO ATUAL SINTO-ME...**

- 01 ( ) Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.
- 02 ( ) Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor.
- 03 ( ) Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.
- 04 ( ) Com o tipo de amizades que meus colegas demonstram por mim.
- 05 ( ) Com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam.
- 06 ( ) Com o meu salário comparado com a minha capacidade profissional.
- 07 ( ) Com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho.
- 08 ( ) Com o meu salário comparado com o custo de vida.
- 09 ( ) Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço.
- 10 ( ) Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho.
- 11 ( ) Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho.
- 12 ( ) Com o meu salário comparado com os meus esforços no trabalho.
- 13 ( ) Com a variedade de tarefas que realizo.

## Anexo C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - Adaptado.



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado (a) e/ou participar na pesquisa de campo referente ao projeto/pesquisa intitulado (a) **Clima Organizacional: Um Estudo de Caso do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS** desenvolvida pelo pesquisador (a) **Ariane Lima Da Silva**.

Fui informado (a), ainda, de que poderei contatar/consultar o pesquisador a qualquer momento que julgar necessário através do telefone nº (79) 9 9690-1032 ou e-mail [arianelimanunes@hotmail.com](mailto:arianelimanunes@hotmail.com)

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Ratifico ainda que fui informado (a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo realizado.

Minha colaboração se fará de forma anônima e sigilosa, por meio de aplicação de questionário. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelo (a) pesquisador (a).

Fui ainda informado (a) de que posso me retirar desse (a) estudo / pesquisa / programa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

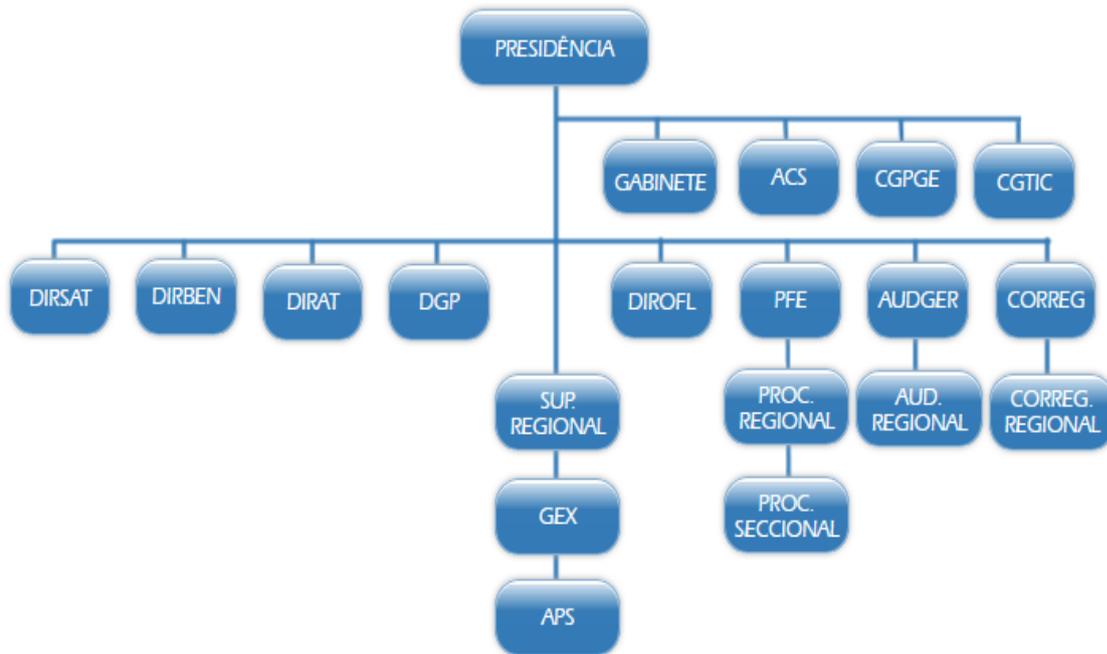
Aracaju/SE 25 de Fevereiro de 2019.

Assinatura do (a) participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do(a) pesquisador(a): \_\_\_\_\_

## Anexo D – Organograma da Estrutura Organizacional do Instituto Nacional do Seguro Social.

### Organograma



Fonte: Ministério Do Desenvolvimento Social (publicado 10 de Maio de 2017 08:15, última modificação 20 de dezembro de 2017 15:36).\*

\* INSS - INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL. **Institucional**. Disponível em: <https://www.inss.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/>