

# DIGA AÍ

PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Comissão de análise dos resultados

Artur Virgilio Simpson Martins

Clayton Ferraz Andrade

Kelly Cristiane Catafesta

Lady Day Pereira de Souza

Nathalia Sobral Guedes da Silva

Vanessa Piffer

**INSTITUTO FEDERAL DE RONDÔNIA**

## Introdução

Estudos frequentemente mencionam o termo Clima Organizacional referindo-se às influências do ambiente de trabalho sobre o comportamento humano. As rápidas mudanças que vêm ocorrendo nas últimas décadas, têm despertado o interesse em conhecer a fundo a dinâmica da vida organizacional, buscando identificar como trabalhadores expostos a uma série de estímulos, oriundos da organização e do ambiente de trabalho, têm percepções parecidas e atribuem significados semelhantes (ROCHA; CERETTA; LIMA, 2014).

Rocha, Ceretta e Lima (2014) relatam que a avaliação do Clima Organizacional trata-se de um indicador de satisfação dos membros de uma organização em relação a diferentes aspectos, tais como: elementos que envolvam a comunicação, a coesão, o suporte da gerência, a recompensa, a autonomia, a orientação e clareza das tarefas, a pressão no trabalho, o controle, a inovação e o conforto físico.

A eficiência da organização pode ser acentuada por meio da construção de um Clima Organizacional que atenda às necessidades de seus membros, bem como direcione esse comportamento motivado para os objetivos organizacionais (CURVO; HEINZMANN, 2017). Nas instituições públicas, existem fatores específicos capazes de intervir ainda mais no Clima Organizacional, sendo estes a burocracia, a legislação, os interesses políticos, a instabilidade devido às mudanças políticas, as ações descontinuadas, as greves, entre outros (NUNES; LINS, 2009).

Pesquisas sobre o tema revelam a complexidade de sua abordagem diante dos inúmeros modelos teóricos existentes na literatura (BIZARRIA et al., 2016), criados e aplicados em diferentes contextos, ou seja, ora organizações pertencentes ao setor privado ora pertencentes ao setor público. Bizarria et al. (2016) relatam ainda que o tema tem como característica ser multidimensional, revestido de dimensões que compõem argumentos singulares, complementares e que, por vezes, se sobrepõem, o que dificulta a definição e a adaptação de um modelo a ser aplicado a uma realidade específica.

Em face da complexidade dos fatores que incidem sobre o Clima Organizacional, supõe-se que a maneira mais adequada e que mais se aproxima da realidade para avaliá-lo é utilizar instrumentos de pesquisa que permitam captar o somatório de várias percepções dos colaboradores acerca da organização em que atuam e do seu ambiente de trabalho (BARBOSA, 2017), revelando como as práticas organizacionais influenciam em seus sentimentos, desempenhos e interesses.

A pesquisa proposta sobre o Clima Organizacional no IFRO está em consonância com o objetivo estratégico pertencente ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2018-022) do IFRO de valorizar

os servidores e de melhorar o ambiente organizacional e tem como objetivo principal compreender os aspectos do Clima Organizacional nas suas diferentes unidades.

## Objetivos

### Objetivo Geral

Compreender os aspectos do Clima Organizacional nas diferentes unidades do IFRO.

### Objetivos Específicos

1. Identificar as principais dimensões relacionadas ao Clima Organizacional e os instrumentos de avaliação existentes na literatura;
2. Elaborar um instrumento de avaliação do Clima Organizacional a ser aplicado no IFRO;
3. Identificar o perfil e a percepção dos servidores quanto ao Clima Organizacional;
4. Estabelecer indicadores de análise das dimensões do Clima Organizacional.

## Histórico e metodologia da pesquisa

Os trabalhos relativos à construção da pesquisa de Clima Organizacional iniciaram em 24/5/2018 com a constituição do grupo de trabalho responsável pela elaboração do Projeto de Pesquisa e por traçar as metas logísticas para a execução do Plano de Desenvolvimento Institucional. A ação integra o objetivo estratégico de valorização dos servidores e melhora do Clima Organizacional no IFRO.

Após leituras e discussões sobre a temática, foi decidido construir um instrumento próprio para o IFRO, conforme suas necessidades avaliativas, utilizando como referencial teórico os autores com trabalhos relevantes sobre a temática, em especial os trabalhos do professor Mario Ferreira.

Foram levantados os principais instrumentos de pesquisa de Clima Organizacional de diferentes autores e, após uma consolidação desses instrumentos, que resultaram em 198 questões voltadas à avaliação do Clima, realizamos um processo de agrupamento das similaridades entre os autores tendo como guia o modelo de pesquisa proposto por Richard Walton.

Após a compilação de proposições obtidas por meio dos estudos dos autores selecionados, chegamos à proposta de nove dimensões para análise do Clima Organizacional com 56 questões distribuídas nas dimensões. No final do formulário foi acrescentada uma questão aberta, na qual o inquirido foi convidado a responder de forma escrita a sua opinião/sugestão a respeito de fatores contemplados ou até mesmo não contemplados no decorrer no questionário.

Foi realizado um pré-teste do instrumento com um pequeno grupo composto por dois servidores (um professor e um técnico administrativo) de cada unidade, totalizando 20 indivíduos, em que foi avaliada a clareza das questões contidas no questionário. Para a análise da confiabilidade do instrumento de pesquisa, ou seja, para avaliar se o instrumento de pesquisa é capaz de mensurar o que se pretende medir, que é a percepção dos servidores quanto às variáveis que englobam o Clima Organizacional, foi utilizado o Coeficiente Alfa de Cronbach, que resultou em 0,938. O valor assumido por esse teste está entre 0 e 1, e quanto mais próximo de 1, maior é a fidedignidade das dimensões do constructo. Porém, não existe um valor mínimo definido para que o coeficiente Alfa de Cronbach seja aceito como bom. No entanto, a literatura indica o valor de 0,70 como mínimo aceitável.

Com a proposta de pesquisa elaborada e garantida a sua confiabilidade por meio do teste estatístico, encaminhamos a proposta para apreciação do Colégio de Dirigentes do IFRO, que a aprovou na 52ª Reunião Ordinária, realizada nos dias 22 e 23/8/2019. Com a aprovação, iniciou-se a preparação da plataforma LimeSurvey para aplicação da pesquisa e com a Assessoria de Comunicação a elaboração do material gráfico para a campanha de sensibilização dos servidores quanto à sua participação.

A pesquisa foi iniciada em 5/11/2019, com um período inicial de disponibilização de 10 dias e, considerando a necessidade de ampliar a participação dos servidores, a campanha de divulgação foi intensificada e a pesquisa ficou disponível até o dia 24/11/2019.

Após a aplicação, iniciaram-se os trabalhos com os dados e a construção do painel de visualização dos resultados, por meio da plataforma *Power BI*. Os resultados foram apresentados aos dirigentes na 56ª Reunião Ordinária do Colégio de Dirigentes, realizada nos dias 13 e 14/2/2020 e, logo após, disponibilizada a todos os servidores para consulta dos resultados.

A análise dos resultados por unidade e a produção do Relatório geral e dos Relatórios por unidade foram iniciadas no mês de fevereiro de 2020, após o retorno das férias letivas dos docentes que compõem a Comissão. A primeira tratativa foi a elaboração do painel de indicadores de cada dimensão da pesquisa para visualizar os indicadores de esforço e de resultado a serem alcançados no atingimento do objetivo da dimensão e, posteriormente, compor o plano de ação de cada unidade.

Registre-se que, em 18/3/2020, iniciou no IFRO o trabalho remoto devido à pandemia da Covid-19. Considerando essa mudança de cenário que impactou a vida de todos e que demandou adaptações de rotinas de trabalho e de organização pessoal, somente no mês de maio de 2020 a Comissão retomou os trabalhos de elaboração dos relatórios finais com seus respectivos planos de ações para as unidades.

Dessa forma, em setembro de 2020 entregamos o produto final do projeto de Clima Organizacional do IFRO, contendo:

- o questionário de pesquisa elaborado;
- a aplicação da pesquisa;
- os resultados consolidados no painel do *Power BI*;
- o Relatório geral com todas as considerações sobre o projeto e suas proposições de plano de ação, bem como indicações para pesquisas futuras;
- o Relatório de cada unidade com a análise de seus resultados e as proposições de ações a serem empregadas.

## Fatores componentes do Clima Organizacional na pesquisa aplicada

Cada dimensão analisada na pesquisa de Clima Organizacional é composta por fatores que são abordados dentro das questões propostas. Na tabela a seguir, foram elencadas as dimensões componentes da pesquisa de Clima Organizacional e os fatores que são pertinentes de avaliação dentro de cada dimensão.

DIMENSÕES	FATORES
CONDIÇÕES AMBIENTAIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Quadro funcional;</li> <li>● Ambiente físico (espaço, mobiliário, limpeza, iluminação e ruído);</li> <li>● Tecnologia utilizada.</li> </ul>
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Liberdade de expressão;</li> <li>● Normas e rotinas claras da organização.</li> </ul>
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Autonomia;</li> <li>● Controle;</li> <li>● Tarefas;</li> <li>● Pressão;</li> <li>● Tempo;</li> <li>● <i>Feedback</i>.</li> </ul>
IMAGEM INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Imagem da empresa;</li> <li>● Responsabilidade social.</li> </ul>
ELO TRABALHO -- VIDA SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Papel balanceado do trabalho na vida pessoal;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estabilidade de horários;</li> <li>● Tempo para lazer e família.</li> </ul>
DESENVOLVIMENTO PESSOAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Carreira (perspectivas de desenvolvimento);</li> <li>● Crescimento pessoal (capacitação).</li> </ul>
COMPENSAÇÃO JUSTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Salários e benefícios;</li> <li>● Equidade/justiça.</li> </ul>
INTEGRAÇÃO SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Igualdade;</li> <li>● Relacionamentos interpessoais e grupais;</li> <li>● Senso comunitário.</li> </ul>
SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Satisfação pessoal</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos trabalhos de Litwin e Stinger (1968), Mejías et. al. (2006), Rizzatti (1995; 2002), Ferreira (2012), Mendes (2013), Rego (2003), Walton (1973).

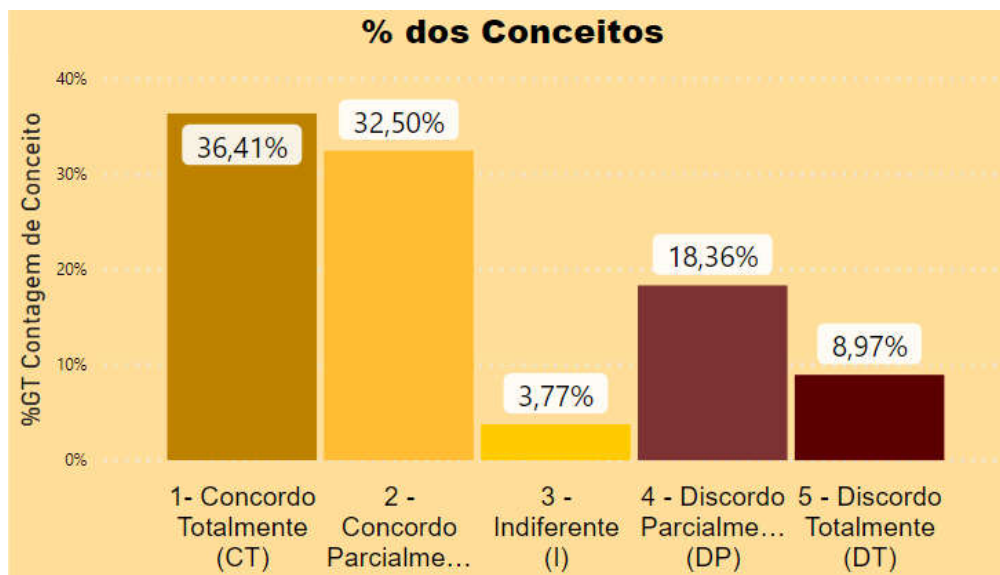
As proposições avaliativas dentro de cada dimensão estão relacionadas com os fatores que as compõem. No questionário foi utilizada uma escala tipo Likert de 5 pontos, que varia de Concordo Totalmente (5 pontos), Concordo Parcialmente (4 pontos), Indiferente (3 pontos), Discordo Parcialmente (2 pontos) e Discordo Totalmente (1 ponto). Sendo Concordo Totalmente o extremo da polaridade positiva e Discordo Totalmente o extremo da polaridade negativa, com exceção das questões que são consideradas questões invertidas (11, 12, 15, 16, 27, 28, 31, 33 e 45), em que a concordância não é um indicador positivo.

## Dimensões, significância e resultados

### I. CONDIÇÕES AMBIENTAIS

A avaliação das condições ambientais do trabalho envolve o quadro funcional de servidores da unidade, o ambiente físico no tocante ao espaço, mobiliário, limpeza, iluminação e ruído e a tecnologia utilizada para o desenvolvimento das atividades de trabalho.

Considerando que o item foi avaliado na escala que varia de Concordo Totalmente (5 pontos) a Discordo Totalmente (1 ponto) e que não há nenhum item de valor invertido, o índice de concordância alcançou **68,91%**.

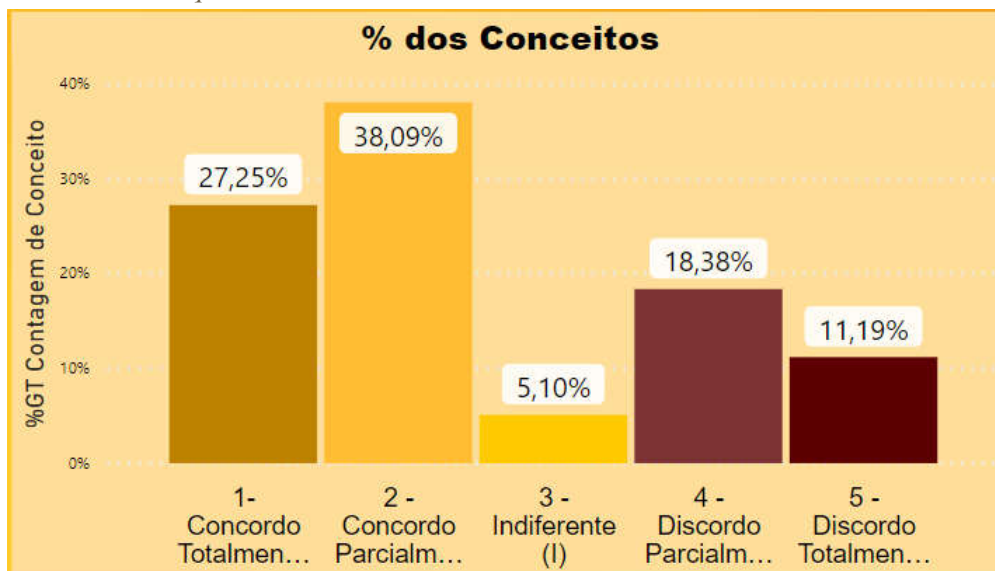


## II. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

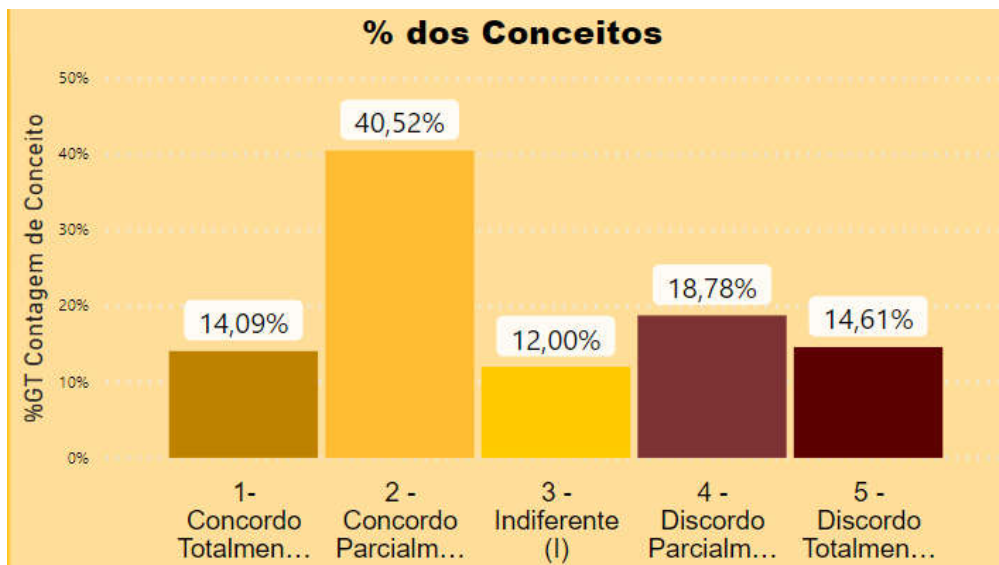
A avaliação da estrutura organizacional envolve a avaliação do entendimento das normas e rotinas das atividades de trabalho e a percepção de liberdade de expressão.

Considerando que o item foi avaliado na escala que varia de Concordo Totalmente (5 pontos) a Discordo Totalmente (1 ponto) e que os itens 11 e 12 possuem valor invertido (a concordância não é um bom indicador), o índice de concordância alcançou **52,56%**.

*Resultados das questões 10, 13 e 14.*



Resultados das questões 11 e 12 (a concordância não é uma avaliação positiva).



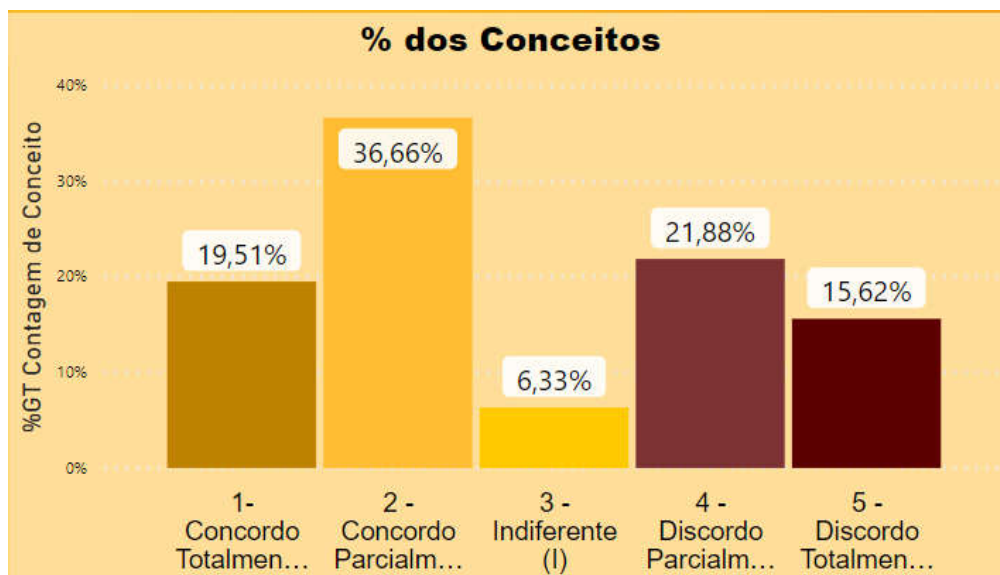
### III. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A avaliação da organização do trabalho envolve a percepção de autonomia, controle, tarefas, pressão, tempo e *feedback* relacionados com as atividades de trabalho.

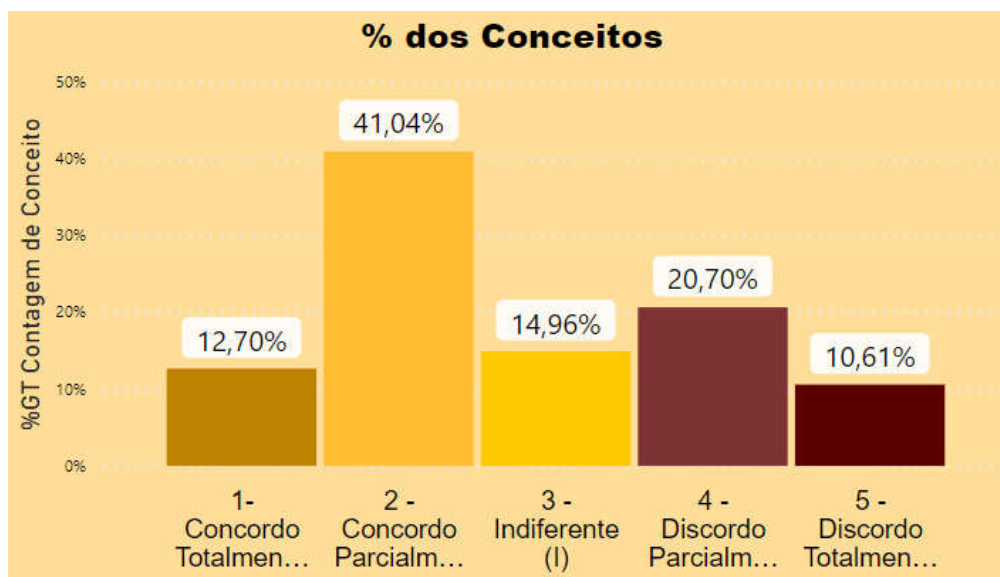
Considerando que o item foi avaliado na escala que varia de Concordo Totalmente (5 pontos) a Discordo Totalmente (1 ponto) e que os itens 15 e 16 possuem valor invertido (a concordância não é um bom indicador), o índice de concordância alcançou **49,07%**.

Resultados das questões 17, 18, 19, 20 e 21.





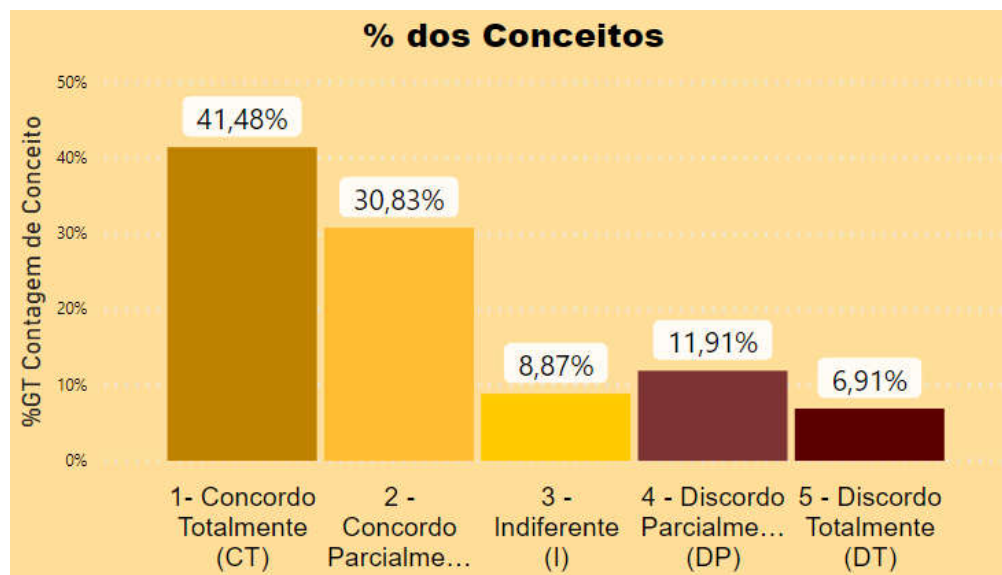
*Resultados das questões 15 e 16 (a concordância não é uma avaliação positiva).*



#### IV. IMAGEM INSTITUCIONAL

A avaliação da imagem institucional envolve a imagem da instituição e a responsabilidade social.

Considerando que o item foi avaliado na escala que varia de Concordo Totalmente (5 pontos) a Discordo Totalmente (1 ponto) e que não há nenhum item de valor invertido, o índice de concordância alcançou **72,31%**.

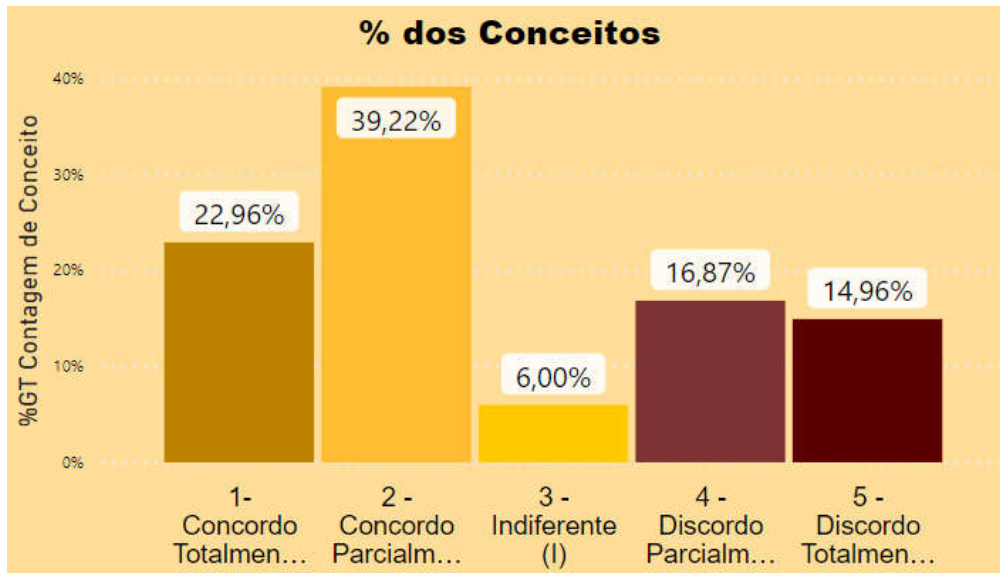


## V. ELO TRABALHO – VIDA SOCIAL

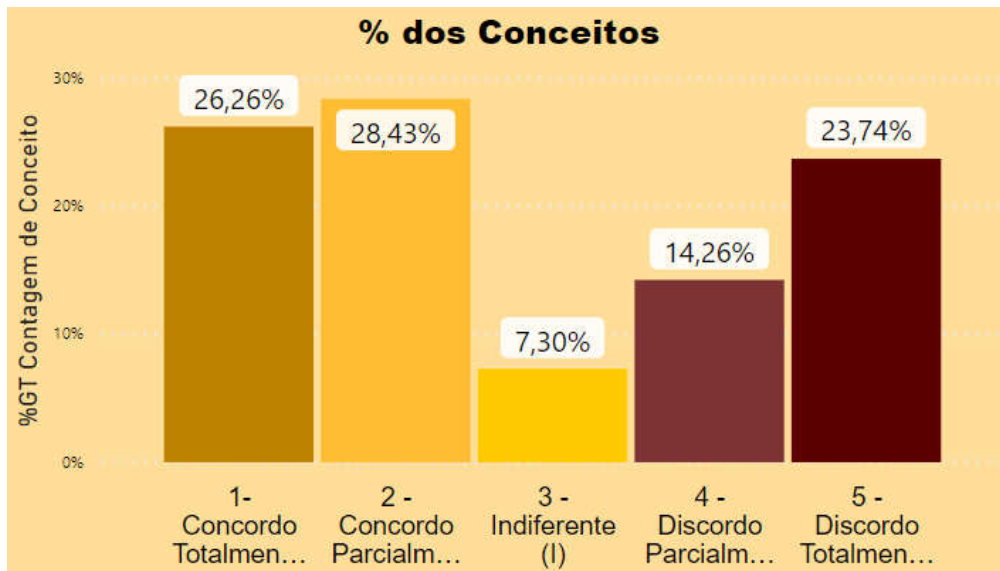
A avaliação do elo trabalho – vida social envolve a avaliação do papel balanceado do trabalho na vida pessoal e a estabilidade de horários.

Considerando que o item foi avaliado na escala que varia de Concordo Totalmente (5 pontos) a Discordo Totalmente (1 ponto) e que os itens 27 e 28 possuem valor invertido (a concordância não é um bom indicador), o índice de concordância alcançou **50,09%**.

*Resultados das questões 26 e 29.*



*Resultados das questões 27 e 28 (a concordância não é uma avaliação positiva).*

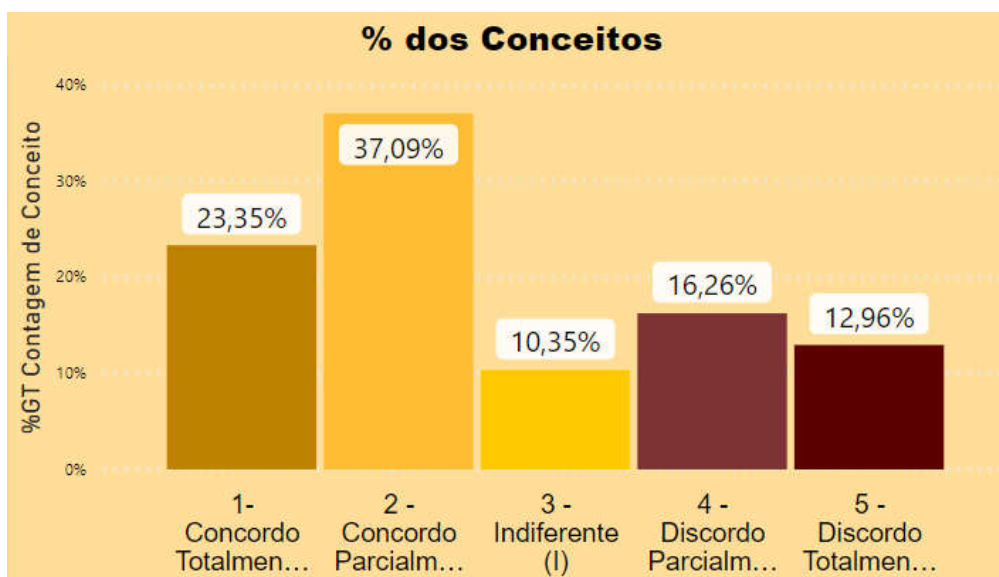


## VI. DESENVOLVIMENTO PESSOAL

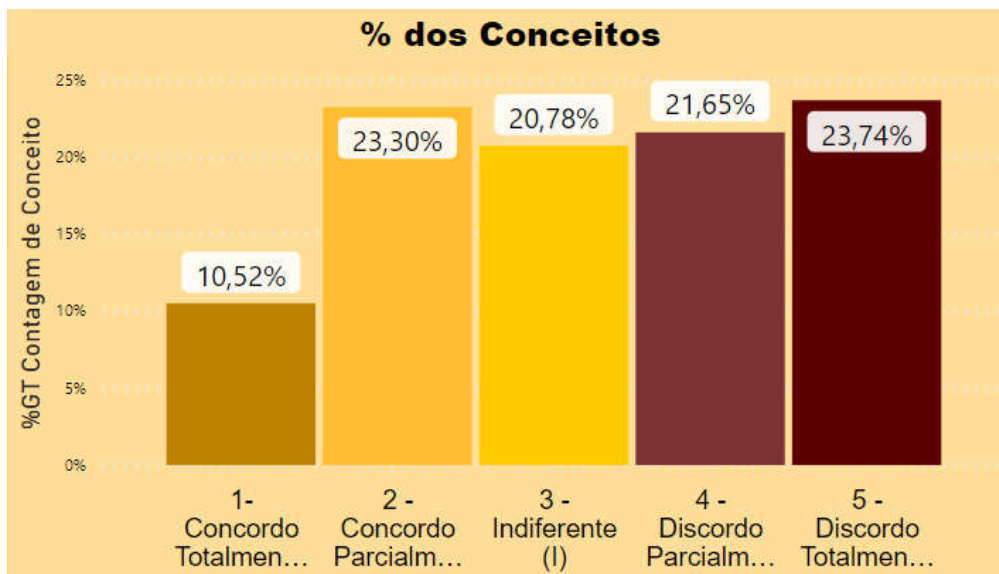
A avaliação do desenvolvimento pessoal envolve perspectivas de desenvolvimento profissional, crescimento pessoal, método de avaliação do desempenho e a sensação de segurança quanto aos riscos assumidos no trabalho.

Considerando que o item foi avaliado na escala que varia de Concordo Totalmente (5 pontos) a Discordo Totalmente (1 ponto) e que os itens 31 e 33 possuem valor invertido (a concordância não é um bom indicador), o índice de concordância alcançou **55,42%**.

*Resultados das questões 30, 32, 34 e 35.*



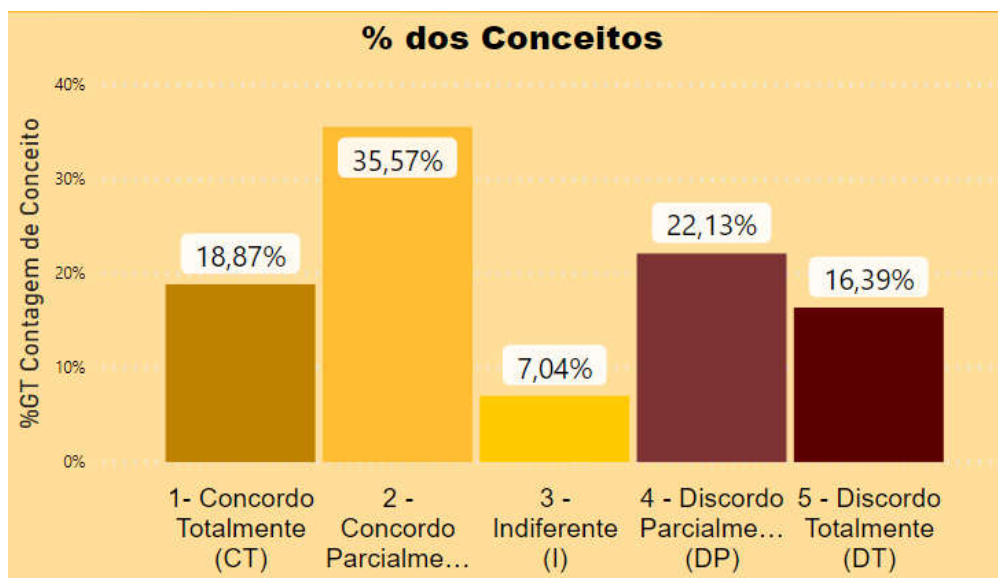
Resultados das questões 31 e 33 (a concordância não é uma avaliação positiva).



## VII. COMPENSAÇÃO JUSTA

A avaliação da compensação justa envolve equidade, justiça e igualdade e os salários e benefícios percebidos.

Considerando que o item foi avaliado na escala que varia de Concordo Totalmente (5 pontos) a Discordo Totalmente (1 ponto) e que não há nenhum item de valor invertido, o índice de concordância alcançou **54,44%**.

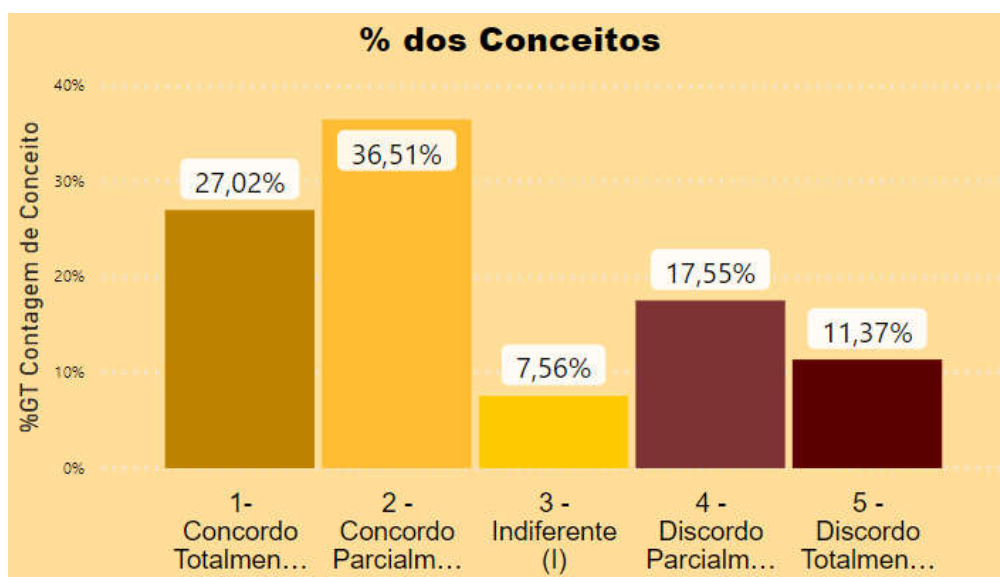


## VIII. INTEGRAÇÃO SOCIAL

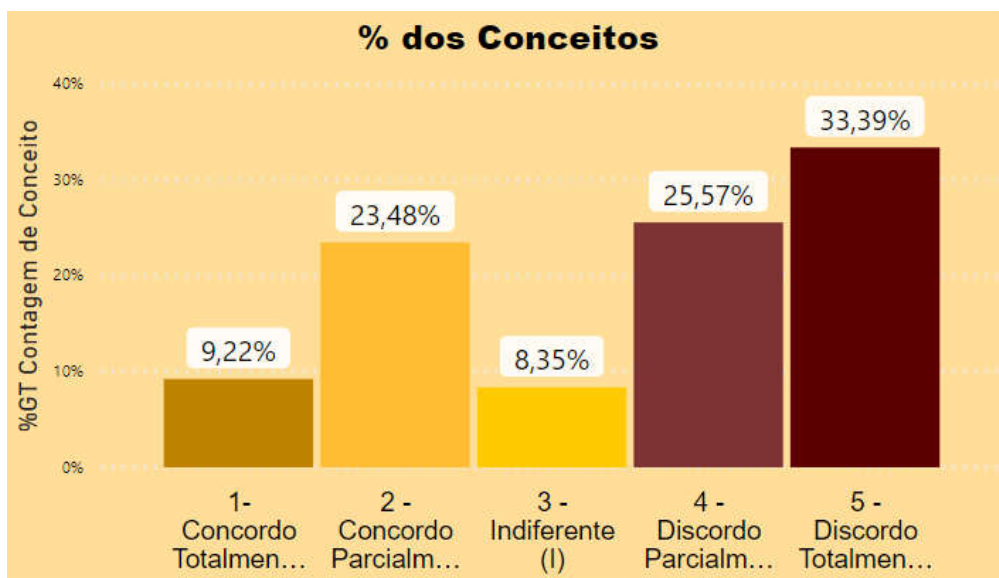
A avaliação da integração social envolve os relacionamentos interpessoais e grupais.

Considerando que o item foi avaliado na escala que varia de Concordo Totalmente (5 pontos) a Discordo Totalmente (1 ponto) e que somente o item 45 possui valor invertido (a concordância não é um bom indicador), o índice de concordância alcançou **63,15%**.

*Resultados dos itens 40, 41, 42, 43, 44, 46, 47, 48, 49, 50 e 51.*



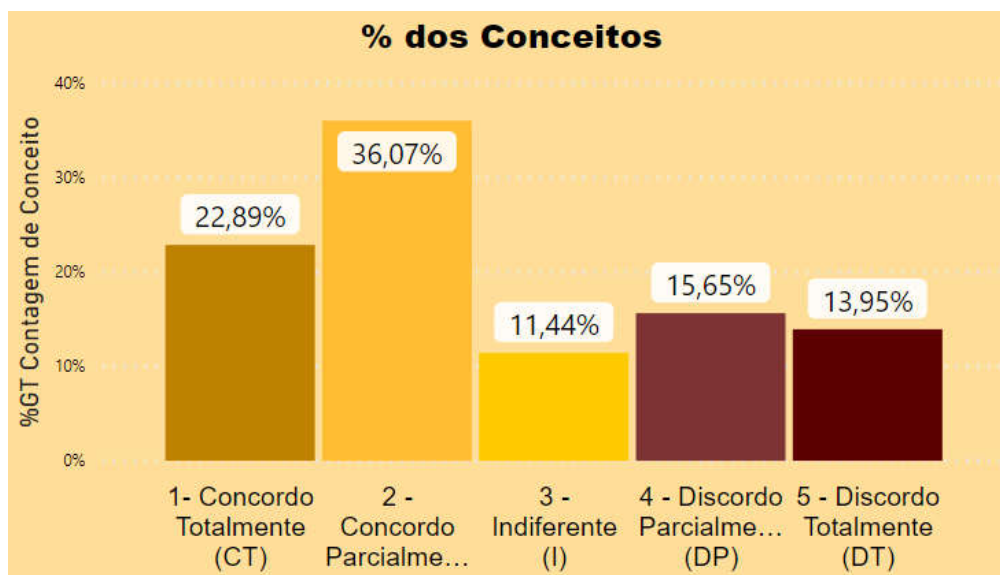
Resultado do item 45 (a concordância não é uma avaliação positiva).



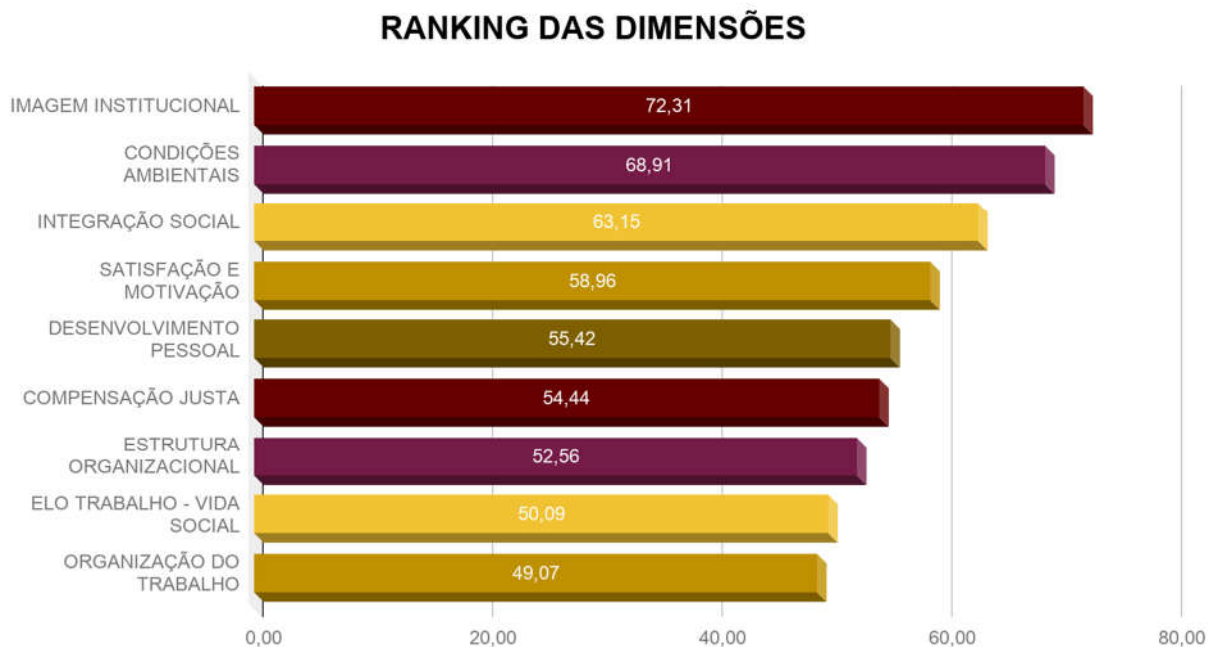
## IX. SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO

A avaliação da satisfação e da motivação envolve a satisfação pessoal com aspectos do trabalho.

Considerando que o item foi avaliado na escala que varia de Concordo Totalmente (5 pontos) a Discordo Totalmente (1 ponto) e que não há nenhum item de valor invertido, o índice de concordância do fator alcançou **58,96%**.



## Ranking das dimensões



### Proposições com maior concordância em %

1º	8. A limpeza do ambiente de trabalho é satisfatória.	91,48
2º	22. Estou orgulhoso de pertencer a este instituto.	82,96
3º	35. Considero que os riscos assumidos nas decisões do trabalho que realizo contribuem diretamente para o desenvolvimento pessoal e institucional.	77,39
4º	4. O nível de iluminação é suficiente para executar as atividades.	76,87
5º	2. A temperatura ambiente no meu setor de trabalho é confortável.	75,83
6º	47. O relacionamento no meu setor de trabalho entre os servidores e a chefia é adequado.	75,30
7º	14. Tenho a possibilidade de ser criativo no meu trabalho.	74,26
8º	6. O trabalho que realizo não coloca em risco a minha segurança física.	72,53
9º	36. Considero que o mercado de trabalho e as atividades que executo são equivalentes a minha remuneração e benefícios.	72,53
10º	5. O mobiliário (móveis, equipamentos e instrumentos) existente no local de trabalho é adequado.	72,17



**Proposições com menor concordância em %**

1º	30. As oportunidades de crescimento profissional são iguais para todos.	42,95
2º	10. O funcionamento, as tarefas e as responsabilidades de cada um são claras na instituição.	42,61
3º	12. Os gestores atuais preferem reunir as pessoas mais adequadas para fazer um trabalho, mesmo que isso signifique mudá-las de suas posições habituais.	44,00
4º	28. A jornada de trabalho é tão extensa que por vezes me sinto obrigado a resolver assuntos pessoais durante meu expediente.	45,22
5º	15. As normas para execução das tarefas são rígidas e existe fiscalização do desempenho.	45,92
6º	38. O serviço é distribuído igualmente.	58,61
7º	1. A quantidade de pessoal técnico administrativo e docentes em relação às necessidades do serviço é adequado.	60,18
8º	16. As tarefas são repetitivas.	61,57
9º	27. Eu levo trabalho para executar em casa.	64,17
10º	11. Às vezes trabalhamos de maneira desorganizada e sem planejamento.	65,22

## Questão aberta

No questionário de Clima Organizacional, o item 57 foi uma questão aberta para que os servidores pudessem opinar/sugerir sobre fatores contemplados ou não no decorrer da pesquisa. Recebemos **217 contribuições** que são falas relacionadas aos componentes do dia a dia na instituição, bem como reclamações, sugestões de melhorias e elogios. Essas falas estão relacionadas no anexo referente a cada unidade, haja vista a necessidade de serem analisadas e compreendidas conforme as peculiaridades de cada unidade.

Abaixo, segue um demonstrativo das palavras mais utilizadas nas falas dos servidores, o qual pode também ser visualizado no painel interativo disponível no site do IFRO:



Nesse contexto, optamos pela construção dos indicadores qualitativos baseados nos conceitos de esforço e de resultado, pois, ao mensurar objetivos dentro das dimensões do Clima, os indicadores de resultado e de esforço auxiliam a visualizar as práticas de gestão que podem ser desenvolvidas para o alcance dos resultados almejados. Os indicadores de resultado servem para verificar se os objetivos estão sendo atingidos e os indicadores de esforço servem para verificar se os planos ligados aos fatores críticos de sucesso estão sendo cumpridos. Dessa forma, a metodologia da Enap é a construção de um painel de bordo no seguinte formato:

Perspectiva	Objetivo	Indicador de resultado	Fator crítico de sucesso	Indicador de esforço	Ações
-------------	----------	------------------------	--------------------------	----------------------	-------

A construção dos painéis de bordo para cada dimensão da pesquisa de Clima Organizacional proporcionou elencar os objetivos a serem atingidos com a respectiva proposição das ações a serem desenvolvidas, que podem ser traduzidas nos indicadores de esforço a serem empregados e, conseqüentemente, nos indicadores de resultado que acompanham o atingimento do objetivo. Somente a dimensão satisfação e motivação não teve construção de indicador realizada, por entendermos que essa dimensão se contempla e reflete no atingimento dos objetivos das demais dimensões do Clima Organizacional. Assim, os painéis de bordo dos indicadores das dimensões que constam no Anexo orientam a proposição das ações a serem desenvolvidas para a melhoria do Clima Organizacional na instituição.

## Ações de impacto macro dimensional

É preferível o desenvolvimento de ações que produzem impactos em mais de uma dimensão do Clima Organizacional, visto que os esforços empregados possuem maior alcance e, conseqüentemente, mais resultados, sobretudo com a consciência que a modificação do Clima Organizacional depende de alterações em seus diversos componentes.

Para tanto, elencamos as ações que, quando implantadas/maximizadas, produzem impacto macro, ou seja, produzem modificações em diversas componentes do Clima Organizacional:

### GRUPO DE AÇÕES MACRO

Comunicação	Capacitação	Gestão participativa
Gestão por Competências	Integração	Ações de bem-estar

## Comunicação

A comunicação em uma organização pode ser compreendida como uma relação estabelecida entre os interlocutores e que tem o poder de promover coesão e conformidade de atitudes entre os indivíduos. A comunicação é um dos muitos tipos de processos de interação que constituem o funcionamento dos grupos de indivíduos. As atitudes, as competências, os conhecimentos, os estilos cognitivos e a motivação dos membros de um grupo são fortemente influenciados pela comunicação que, conseqüentemente, influencia os resultados de sucesso, a tomada de decisão e o desenvolvimento do próprio grupo.

Os processos comunicacionais devem considerar as **configurações de interação, as modalidades de comunicação, os formatos de discussão e os padrões de participação**. As configurações de interação e as modalidades de comunicação dizem respeito às configurações dos canais de comunicação utilizados. Para o compartilhamento de informações e a comunicação de tarefas simples, canais diretos como e-mails, documentos, mensagens e a comunicação verbal demonstram-se eficientes para o desempenho desejado. Em relação a tarefas complexas, como a resolução de problemas, as rodas de conversa e a discussão de ideias produzem soluções de maior qualidade. Os formatos de discussão também estão suscetíveis ao tipo da tarefa a ser realizada. No caso de tarefas mais complexas, os formatos de interação menos estruturados e mais livres facilitam o surgimento de soluções de maior qualidade. Os padrões de participação nas comunicações grupais, que são os aspectos de frequência de interação, de partilha de informação e de influência na tomada de decisão, também vão influenciar na qualidade dos resultados. Quanto mais os membros de um grupo participam da tomada de decisão, mais provável é que invistam na implementação dela.

Como parte do processo de comunicação organizacional há de se promover a devida atenção ao papel do *feedback* das chefias quanto ao desempenho das atividades organizacionais e dos profissionais envolvidos em sua execução. O *feedback* das chefias aos seus subordinados promove laços de proximidade e confiança e permite a correção do curso das ações em desenvolvimento bem como o desenvolvimento profissional das equipes.

Nesse contexto, é recomendável que as ações de comunicação institucional sejam fortalecidas e ampliadas e que a partilha de informações seja uma estratégia adotada em todos os níveis hierárquicos da instituição. Dessa forma, algumas ações são destacadas para contemplar os impactos no Clima Organizacional:

- ❖ Reuniões periódicas para comunicar sobre decisões tomadas nas unidades.
- ❖ Compartilhamento das peculiaridades que compõem uma determinada decisão tomada.

- ❖ Divulgações específicas para compartilhar e informar sobre as atividades e desafios das atividades planejadas na unidade.
- ❖ Roda de conversas com profissionais interdisciplinares para compartilhar desafios das áreas de atuação.
- ❖ Divulgação ampla dos regulamentos institucionais.
- ❖ Instituir a liberdade de expressão como um valor organizacional.
- ❖ *Feedback* das chefias sobre o desempenho dos servidores.
- ❖ Ampliação da comunicação organizacional em todos seus meios e formas.

## Capacitação

A capacitação e desenvolvimento dos colaboradores é uma ferramenta de suma importância no gerenciamento dos recursos humanos, pois quanto mais os trabalhadores se sentem ajudados e preparados, mais a instituição é percebida de forma positiva. De acordo com o Plano de Desenvolvimento de Pessoal do IFRO, a capacitação segue as linhas:

- a) **Formação Geral:** visa à oferta de conjunto de informações ao servidor sobre a importância dos aspectos profissionais vinculados à formação, ao planejamento, à execução e ao controle das metas institucionais.
- b) **Gestão:** visa à preparação do servidor para o desempenho de atividades de gestão, contribuindo para a otimização do exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção.
- c) **Específica:** visa à capacitação do servidor para o desempenho de atividades vinculadas ao ambiente organizacional em que atua e ao cargo que ocupa.
- d) **Comportamental:** é uma linha de desenvolvimento transversal às demais. Caracteriza-se por sua metodologia própria que prepara o servidor para o seu autoconhecimento e para as relações no trabalho. Inclui atividades voltadas a aprender a ouvir, a comunicar as ideias e ser um membro eficaz na equipe. Contribui para o equilíbrio relacional dos servidores na sua prática profissional, proporcionando uma ambiência saudável e melhores condições de convivência (aprender a ser e a conviver).

Considerando que a instituição já possui um plano de capacitações diversificado, cabe investir na sua ampliação e eficiência, acompanhar os resultados obtidos e ajustar os programas conforme a necessidade dos colaboradores e das mudanças no ambiente organizacional.

Desta forma, algumas ações específicas são destacadas para contemplar impactos no Clima Organizacional, além do programa de capacitação já estabelecido:

- ❖ Aumentar as ações de capacitação voltadas ao conhecimento e utilização das tecnologias disponíveis na instituição.
- ❖ Investir em ações de capacitação que promovam o desenvolvimento da compreensão das emoções humanas no trabalho.
- ❖ Preparar pessoas para exercerem cargos e funções para o gerenciamento administrativo e de pessoal.
- ❖ Capacitação voltada às práticas de comunicação não violenta no trabalho.
- ❖ Capacitação voltada à gestão do tempo e desenvolvimento de projetos e atividades.
- ❖ Capacitações voltadas à promoção de conhecimento sobre normas e procedimentos institucionais.
- ❖ Incentivar a participação e expandir as ações de qualificação dos servidores.
- ❖ Capacitação quanto ao uso correto dos instrumentos de avaliação de desempenho.
- ❖ Instituir e desenvolver a capacitação por competências.

## Gestão participativa

O conceito de gestão participativa premissa o envolvimento dos colaboradores, independentemente do cargo ou área, nas atividades e decisões que são realizadas. O debate sobre a condução dos processos organizacionais é guiado pelos líderes e a participação de todos os componentes da organização transforma em um processo muito mais colaborativo e aumenta o comprometimento com o resultado. Outros benefícios são o engajamento e motivação, comunicação constante, disseminação de conhecimento entre diversas hierarquias, desenvolvimento e produtividade. Uma das estratégias de implementação de uma gestão mais participativa é a flexibilização das hierarquias institucionais, o que pode ser um desafio particular para organizações públicas.

Fomentar grupos de trabalho, comitês operacionais e comitês executivos com responsabilidades condizentes com suas áreas de atuação para debater propostas é um enfoque de gestão participativa para a concepção, o planejamento, a execução, a avaliação de políticas e programas. Outra opção é adotar um modelo de gestão participativa do trabalho que viabilize, por exemplo, a autonomia responsável na execução de tarefas, a criatividade, o desenvolvimento pessoal, o reconhecimento institucional de quem trabalha e as condições ambientais/instrumentais adequadas de trabalho.

Desta forma, algumas ações são destacadas para contemplar os impactos no Clima Organizacional:

- ❖ Processos seletivos para identificar servidores que possam assumir cargos e funções.
- ❖ Fortalecer os processos de gestão compartilhada.
- ❖ Tomada de decisão com a participação da equipe.

## Gestão por competências

Na Gestão por competências são identificados os conhecimentos, as habilidades e as atitudes dos colaboradores, verificando, analisando e gerenciando seus pontos fortes e seus pontos com necessidade de melhoria. Os profissionais serão estimulados a desenvolver suas técnicas e conhecimentos para que possam ajudar a organização a alcançar os seus objetivos estratégicos.

As competências dividem-se em organizacionais, técnicas e comportamentais e envolvem habilidades de liderança, flexibilidade, criatividade, organização, foco em resultados, informática, negociação, *marketing* digital, dentre outras.

A implantação de um programa de gestão por competências soluciona diversas demandas organizacionais que impactam diretamente no Clima Organizacional e, de forma sucinta, alguns passos são necessários para sua implementação:

- ❖ identificar as competências necessárias ao crescimento da organização;
- ❖ reconhecer as competências já existentes dentro da organização;
- ❖ elaborar estratégias para conquistar as competências faltantes, seja por meio do desenvolvimento de colaboradores ou da contratação de novas pessoas;
- ❖ monitorar o sucesso da estratégia empregada.

O mapeamento das competências envolve o conhecimento por parte da organização de seus processos de trabalho e é preconizado pelo mapeamento dos processos organizacionais, para conhecer os fluxos e necessidades de um processo até a sua completa finalidade. Com a base no mapeamento de processos, as competências necessárias para a realização de seu fluxo podem ser visualizadas e referenciadas com o inventário de competências de seus colaboradores, as lacunas identificadas são a área de atuação no desenvolvimento de ações de capacitação.

Desta forma, dentre deste projeto que se inicia com o mapeamento de atividades e processos organizacionais, algumas ações são destacadas para contemplar os impactos no Clima Organizacional:

- ❖ mapeamento de processos;
- ❖ projetos e ações voltados para a divisão mais igualitária de tarefas;

- ❖ realizar estudo das atribuições dos cargos em cada unidade de forma a propor reorganização dos cargos e funções;
- ❖ estudo do quantitativo de servidores;
- ❖ mapeamento de competências dos cargos e funções;
- ❖ projetos de aprimoramento dos processos de trabalho;
- ❖ projetos de automação de atividades repetitivas;
- ❖ projetos de desenvolvimento de competências e habilidades pessoais.

## Integração

A integração diz respeito aos níveis de interação social na organização tendo por finalidade reforçar a importância de trabalhar em equipe e de engajar os colaboradores a buscarem qualidade na execução das atividades e o crescimento da organização. São considerados os relacionamentos de uma equipe de trabalho, assim como o relacionamento com a sua chefia imediata e, ainda, as relações existentes entre os diferentes setores da instituição.

A importância da integração social na organização revela-se na condição de que os relacionamentos sendo melhores, muitos entraves que surgem no cotidiano podem ser resolvidos de forma mais ágil e eficiente, o que favorece tanto no andamento do trabalho para os colaboradores, como em termos de resultados organizacionais.

Desta forma, algumas ações são destacadas para contemplar os impactos no Clima Organizacional:

- ❖ cultura organizacional positiva;
- ❖ treinamento e desenvolvimento com foco nas relações interpessoais;
- ❖ orientação e acolhimento de novos servidores;
- ❖ fortalecimento da missão, visão e valores juntos aos servidores;
- ❖ promover momentos de interação social (aniversariantes do mês, acolhimentos de grávidas e pais, ações de desporto, de qualidade de vida);
- ❖ proporcionar espaços de convivência entre os servidores;
- ❖ criar ambientes (oportunidades) para a discussão e troca de ideias entre servidores e chefias na execução das atividades e projetos;
- ❖ promoção de confraternizações e demais interações organizacionais.



## Ações de bem-estar

As instituições preceituam em sua gestão organizacional ações de qualidade de vida no trabalho que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que visa à promoção do bem-estar individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho.

Ações de bem-estar devem englobar o olhar da diversidade de integrantes do coletivo de trabalhadores: dirigentes, gestores, técnicos, trabalhadores de nível médio, estagiários. No caso do setor público, esse coletivo deve contemplar, também, o que é atualmente a maioria dos casos, os trabalhadores terceirizados, os prestadores de serviços atuando nas instituições públicas. É pertinente explicitar que ações de bem-estar no trabalho traduzem em cuidado com a saúde, que expressa a busca permanente dos trabalhadores pela sua integridade física, psíquica e social nos contextos de produção de bens e serviços.

Fatores que causam bem-estar no trabalho são as condições e organização do trabalho, relações socioprofissionais, reconhecimento e crescimento profissional e o elo entre trabalho e vida social. Muitos desses aspectos foram abordados dentro da pesquisa de Clima Organizacional e toda e qualquer ação que vise à melhoria destes aspectos será considerada como uma ação de bem-estar:

### ❖ Condições de trabalho

- Equipamentos Arquitetônicos: piso; paredes; teto; portas; janelas; decoração; arranjos físicos; layouts.
- Ambiente Físico: espaços de trabalho; iluminação; temperatura; ventilação; acústica.
- Instrumental: ferramentas; máquinas; aparelhos; dispositivos informacionais; documentação; postos de trabalho; mobiliário complementar (ex. armários).
- Matéria-Prima: materiais, bases informacionais.
- Suporte Organizacional: informações; suprimentos; tecnologias; políticas de remuneração, de capacitação e de benefícios.

### ❖ Organização do trabalho

- Divisão do Trabalho: hierárquica; técnica; social.
- Missão, Objetivos e Metas Organizacionais: qualidade e quantidade; parametragens.
- Trabalho Prescrito: planejamento; tarefas; natureza e conteúdos das tarefas; regras formais e informais; procedimentos técnicos; prazos.
- Tempo de Trabalho: jornada (duração, turnos); pausas; férias; flexibilidade.

- Processo de Trabalho: ciclos; etapas; ritmos previstos; tipos de pressão.
- Gestão do Trabalho: controles; supervisão; fiscalização; disciplina.
- Padrão de Conduta: conhecimento; atitudes; habilidades previstas; higiene; trajes/vestimentas.
- ❖ Relações socioprofissionais
  - Relações Hierárquicas: chefia imediata; chefias superiores.
  - Relações com os Pares: colegas de trabalho; membros de equipes.
  - Relações Externas: cidadãos-usuários dos serviços públicos; clientes e consumidores de produtos e serviços privados.
- ❖ Reconhecimento e crescimento profissional
  - Reconhecimento: do trabalho realizado, empenho, dedicação; da hierarquia (chefia imediata e superiores); da instituição; dos cidadãos-usuários, clientes e consumidores; da sociedade.
  - Crescimento Profissional: uso da criatividade; desenvolvimento de competências; capacitações; oportunidades; incentivos; equidade; carreiras.
- ❖ Elo trabalho – vida social
  - Sentido do Trabalho: prazer; bem-estar; valorização do tempo vivenciado na organização; sentimento de utilidade social; produtividade saudável.
  - Importância da Instituição Empregadora: significado pessoal; significado profissional; significado familiar; significado social.
  - Vida Social: relação trabalho e casa; relação trabalho e família; relação trabalho e amigos; relação trabalho e lazer; relação trabalho e sociedade.

## **Proposição de metodologia de ações a serem implantadas**

Com a pesquisa, colhidas as percepções dos servidores acerca do ambiente organizacional, almeja-se que esforços institucionais sejam realizados para a melhoria do Clima Organizacional e, para tanto, como metodologia de trabalho nas unidades, baseado no estudo de proposições da literatura que embasa este trabalho e também nos resultados encontrados, propõem-se como modelo de atuação de ações:



### Ações macro dimensionais

Conforme já exposto no item específico, as ações macro produzem impactos em diversas dimensões do Clima Organizacional, portanto, são a indicação de prioridade a serem executadas. As ações macro elencadas são projetos de longa duração, contudo, percepções positivas começam a ser desenvolvidas conforme as práticas forem implantadas na organização.

### Pontos críticos das dimensões

Cada dimensão do Clima Organizacional possui fatores específicos analisados na pesquisa e, para uma compreensão de que ações devem ser desempenhadas, é necessário visualizar quais fatores dentro da dimensão tiveram uma avaliação com menor concordância dos servidores. O ranking das dimensões auxilia na verificação de quais são as áreas com menor avaliação positiva, contudo, há de se observar que dentro de cada dimensão há fatores avaliados positivamente e negativamente, a posição no ranking reflete tão somente qual polaridade se destacou.

O Clima Organizacional deve ser tratado de forma holística e é imprescindível que todas as dimensões sejam verificadas nos seus pontos negativos e ações sejam empreendidas para sua melhoria. Contudo, considerando todas as limitações existentes no universo da administração pública e mediante a necessidade de priorizar ações, esta Comissão indica que seja prioritário o emprego de soluções nas três dimensões que obtiveram uma menor concordância na pesquisa.

### Falas da questão aberta

O item 57 possibilitou aos servidores um espaço de fala aberta de opiniões/sugestões/reclamações e essas contribuições devem ser observadas por cada unidade, pois auxiliam na compreensão dos

resultados obtidos. Recebemos 217 contribuições que são falas relacionadas com os componentes do dia a dia na instituição. Percebemos que as falas coadunam com os resultados numéricos da pesquisa e algumas trazem indicações de ações específicas que carecem de atenção na unidade. Como exemplo, uma das falas indica que existe um problema de iluminação nas salas da unidade, situação que a Administração local poderá verificar e buscar uma solução apropriada. Outras falas se relacionam com situações complexas e são mais difíceis de serem gerenciadas, mas que devem ter atenção especial de acordo com sua gravidade.

No relatório de cada unidade serão identificadas essas questões e elaborado um gráfico para auxiliar na visualização de com quais dimensões do Clima Organizacional as falas mais se relacionam. Isso servirá de guia para gerenciar uma tratativa de ação mais específica com relação aos fatores que compreendem o quesito. Por exemplo, se questões de relacionamento interpessoal foram relatadas em mais de uma fala, isso indica que provavelmente no resultado da dimensão em que o relacionamento interpessoal é um fator avaliativo, também houve uma avaliação de concordância ruim, as falas reforçam os resultados da unidade, e assim, ações podem ser voltadas a gerenciar essas situações em seu conteúdo e com todos os servidores.

Buscando também uma efetividade nas ações, este relatório aponta quais são as ações macro, conforme disposto no específico, que quando realizadas produzem impacto em diferentes áreas do Clima Organizacional. Portanto, indicamos duas estratégias de desenvolvimento das ações: especial atenção às três dimensões com menor avaliação, observando dentro dos fatores que compõem a dimensão, quais que pesaram negativamente e o desenvolvimento das ações de impacto macro, que atingem variadas áreas do Clima Organizacional.

## Indicações para próxima pesquisa

Considerando a experiência da construção, aplicação e análise desta pesquisa de Clima Organizacional no IFRO, indicamos algumas modificações para a aplicação de uma próxima pesquisa, com vistas a aprimorar o processo e atingir melhores resultados institucionais. São elas:

1. Disponibilizar acesso ao questionário por meio de *token* aos respondentes, para evitar a possibilidade de mais de um acesso de resposta ao questionário. Nesta pesquisa foi utilizado o LimeSurvey, pode-se estudar a possibilidade de uso de outras plataformas, contudo, indicamos a continuidade com o seu uso.
2. Que a pesquisa seja aplicada no máximo em setembro, para permitir que a Comissão tenha tempo hábil de analisar os resultados ainda no mesmo ano.

3. Aumentar a divulgação da pesquisa e solicitar apoio dos dirigentes para que façam uma fala em suas unidades sobre a importância do tema e da participação.
4. Ressaltar as medidas que foram realizadas após a aplicação da primeira pesquisa de Clima.
5. Sugere-se a aplicação da pesquisa a cada dois anos, visto que, algumas medidas ao serem implantadas, levam certo tempo de execução e de percepção dos impactos na comunidade. Consideramos que um ciclo de aplicação, implantação e obtenção dos resultados será mais bem observado com este prazo. Exemplo de cronograma:

Aplicação questionário	Compilação dos resultados e produção dos relatórios	Apreciação da gestão	Implantação/ampliação das ações propostas	Nova pesquisa
setembro do ano X	outubro a dezembro do ano X	janeiro/fevereiro do ano Y	março do ano Y a agosto do ano Z	setembro do ano Z

6. Alguns itens da pesquisa possuem valor invertido de concordância (concordar não é um bom indicativo), valoração que foi mantida de acordo com a proposta do autor de referência. Recomenda-se o estudo desses itens para inversão da análise, o que implicará em rever o texto empregado na proposição. Isso facilitará na análise dos resultados.
7. Item 28 alterar texto de “extensa” para “intensa”.
8. Verificar se a questão 15 deve ser mantida devido a ambiguidade de sua análise. Do ponto de vista da autonomia, rigidez não é algo bom, mas do ponto de vista do controle de execução de ações, pode ser bom.
9. Recomenda-se que a análise das falas obtidas na questão aberta seja manejada com toda a precaução necessária para manter o anonimato da pessoa envolvida. Apesar do questionário não identificar o respondente, a fala pode vir a caracterizar o indivíduo e, para garantir o anonimato, bem como a confiança estabelecida com o tratamento das informações obtidas, indica-se a análise cuidadosa e a não divulgação das falas nos relatórios finais.
10. Considerar incluir um item avaliativo com relação às mudanças percebidas. Exemplo: “Considero que, das pesquisas que já respondi, em grande parte dos pontos negativos, não vejo ações efetivas de melhoria.”

## Considerações finais

A presente pesquisa teve como objetivo compreender os aspectos do Clima Organizacional nas diferentes unidades do IFRO para trabalhar proposições que desenvolvam o objetivo estratégico da instituição de valorizar os servidores e melhorar o ambiente organizacional. Considerando as peculiaridades da organização e a necessidade de fazer um estudo o mais fidedigno da realidade possível, a Comissão responsável pelos trabalhos decidiu elaborar um instrumento próprio, que pudesse captar os diferentes aspectos organizacionais e, para isso, utilizou como base as principais pesquisas de Clima Organizacional desenvolvidas pela academia.

A compilação de propostas de pesquisas já realizadas resultou na definição de nove dimensões a serem trabalhadas: **condições ambientais, estrutura organizacional, organização do trabalho, imagem institucional, elo trabalho – vida social, desenvolvimento pessoal, compensação justa, integração social e satisfação e motivação**. Participaram da pesquisa 53% da população destacada no projeto de pesquisa, sendo os servidores professores, técnico-administrativos e colaboradores temporários do IFRO.

Os resultados obtidos com a aplicação do questionário apontam que no geral existe um clima favorável na instituição e foi possível evidenciar os pontos fortes e os pontos que necessitam de atenção por parte da gestão, sendo possível visualizar intervenções específicas que poderão ser realizadas na instituição, com vistas à sua melhoria contínua.

Nessa perspectiva, foram identificadas as ações que, quando implantadas/maximizadas, produzem impacto macro dimensional, ou seja, produzem modificações em diversos componentes do Clima Organizacional. São elas: **comunicação, capacitação, gestão participativa, gestão por competências, integração e ações de bem-estar**. Como proposição de guia de ações, a Comissão indicou pela tratativa segmentada da implantação/maximização das ações de impacto macro dimensional, das ações que atuam na melhoria dos pontos críticos de cada dimensão e da análise das falas obtidas na questão aberta, em que foi possível perceber consonância com os dados quantitativos e, também, receber contribuições que podem ajudar a gestão a compreender o universo vivenciado em cada unidade da organização.

Portanto, pode-se inferir após a conclusão da pesquisa, que o questionário de Clima Organizacional elaborado foi efetivo para a mensuração das dimensões que foram propostas e que se destaca como uma ferramenta multidimensional para diagnóstico de Clima Organizacional. As inferências apresentadas nos relatórios de cada unidade do IFRO devem ser analisadas dentro de seu contexto, considerando algumas limitações do estudo. Os resultados obtidos não são conclusivos, visto que a organização é um corpo vivo, que se modifica a cada dia, mas as situações observadas servem como uma

leitura do cenário vivenciado no dia a dia da instituição.

## Bibliografia

- BARBOZA, Elisana Ligia Garcia. **Percepção dos servidores do pronto socorro do hospital geral de Palmas sobre seus afastamentos e suas implicações na prática profissional**. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Ciências da Saúde). Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2017. Disponível em: <https://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/737/1/Elisana%20Ligia%20Garcia%20Barboza%20-%20Disserta%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 1 jun. 2019.
- BIZARRIA, F. P. de A.; MOREIRA, A. Z.; MOREIRA, M. Z.; LIMA, A. O. Estudo do Clima Organizacional no setor industrial. **Revista Pensamentos Contemporâneos em Administração**, Rio de Janeiro, v.10, n.4, p.80-98, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44159/estudo-do-clima-organizacional-no-setor-industrial>. Acesso em: 1 jun. 2019.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Portaria Normativa nº 3 de 7 de Maio 2010**. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 7 de Mai. 2010. Disponível em: <http://www.saude.ufu.br/sites/saude.ufu.br/files/Portaria-Normativa-03.pdf>. Acesso em: 1 jun. 2019.
- CARBONE, P, P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, 2000. Disponível em: [bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/6273/4864](http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/6273/4864). Acesso em: 1 jun. 2019.
- CORRAR, Luiz J.; PAULO, Edilson; FILHO, José Mari Dias. **Análise multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CURVO, L. D.; HEINZMANN, L. M. H. Estudo do Clima Organizacional da secretaria de gestão de pessoas de uma universidade federal. **RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, Paraná, v. 4, n. 2, p. 1-18, 2017. Disponível em: <http://recc.cra-pr.org.br/index.php/recc/article/view/72/79>. Acesso em: 1 jun. 2019.
- DÁIS, Á. M. B.; MURILLO, G. A. G.; CEBALLOS, J. L. D. Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de Clima Organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. **Malha**, Cali, v.14, n.1, p.12-31, 2018. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v14n1/1900-3803-entra-14-01-12.pdf>. Acesso em: 1 jun. 2019.
- ENAP, Escola Nacional de Administração Pública. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional / Carlos Eduardo Uchoa; desenho e elaboração Coordenação Geral de Programas de Capacitação/DDG**. \_ Brasília: ENAP/DDG, 2013.
- FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. 2. Ed. Brasília: Paralelo 15, 2012.

FIGHERA, Andressa. **Avaliação do Clima Organizacional como Ferramenta de Gestão na Universidade Federal de Santa Maria**. 2017. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas) Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/14330>. Acesso em: 3 mar. 2019.

HORA, H. R. M.; MONTEIRO, G. T. R.; ARICA, J. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o coeficiente alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v. 11, n.2, p. 85–103, 2010. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/ProdutoProducao/article/view/9321>. Acesso em: 1 jun. 2019.

IFRO, Instituto Federal de Rondônia. Plano de Desenvolvimento Institucional 2018-2020. Disponível em <[https://portal.ifro.edu.br/images/ifro-pdi-interativo-20180209\\_pagina-simples.pdf](https://portal.ifro.edu.br/images/ifro-pdi-interativo-20180209_pagina-simples.pdf)>

LITWIN, George H.; STRINGER, Robert A. Motivation and organizational climate. 1968

LUZ, Ricardo. Clima Organizacional. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MEJIAS, A. A.; REYES S. O.; ARZOLA, H. M. Medición del Clima Organizacional em instituciones de educación superior. **Universidad, Ciência y Tecnonologia (Uct)**, Venezuela, v. 10, n. 38, p. 55-61, 2006. Disponível em: file:///C:/Users/Vanessa/Downloads/638-2168-1-PB.pdf. Acesso em: 1 jun. 2019

MENDES, Filipe Ricardo Gonçalves. O Clima Organizacional na Portugal Telecom: o caso do Programa Trainees. 2013. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão.

MURILO, Afrâncio Carlos. Estatística: para os cursos de Economia, Administração e Ciências Contábeis. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

NUNES, A. V. L.; LINS, S. L. B. Servidores Públicos Federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. **Psicologia: Organização e Trabalho**. Brasília, v. 9, n. 1, p. 51-67, 2009. Disponível: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/11830>. Acesso em: 1 jun. 2019.

OLIVAIRA, R. A.; DOS SANTOS, M. J.; TADEUCCI, M. de S. R. Correlação entre Clima Organizacional e inovação: importância do gerenciamento de variáveis que influenciam o ambiente inovativo de uma universidade pública federal. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 27, n. 81, p. 87-97, 2011. Disponível em: [http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/1374/1050](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/1374/1050). Acesso em: 1 jun. 2019.

REGO, A. Climas de justiça e comprometimento organizacional. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho (r-POT)*.3, (1), p. 27-60, 2003.

RIZZATTI, Gerson. **Análise de fatores significativos do Clima Organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade**. 1995. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração)–Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de Clima Organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-Graduação em



Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/84206>. Acesso em: 1 jun. 2019.

ROCHA, A. C.; CERETTA, G. F.; DE LIMA, J. A. Clima Organizacional em hospital: um estudo no sudoeste do Paraná. **REUNA**, Belo Horizonte, v.19, n.2, p.71-90, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/35544/clima-organizacional-em-hospital--um-estudo-no-sudoeste-do-parana->. Acesso em: 1 jun. 2019.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. **Research methods for business students**. 6. ed. Essex, England: Pearson, 2012.

SILVA, Ermes Medeiros; DA SILVA, Elio Medeiros; GONÇALVES, Alter; MUROLO, Afrâncio Carlos. Estatística: para os cursos de Economia, Administração e Ciências Contábeis. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

WALTON, Richard E. Quality of working life: what is it. *Sloan management review*, v. 15, n. 1, p. 11-21, 1973

WALTON, Richard. E. Improving the quality of work life. *Harvard Business Review*. v. 52, n. 3, p. irregular, 1974.