

ESTUDO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DA SECRETARIA DE GESTÃO DE PESSOAS DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

Recebido em 30/05/2017. Aprovado em 20/09/2017.
Avaliado pelo sistema *double blind peer review*.

Leandro Dias Curvo¹
Lígia Maria Heinzmann²

Resumo:

O objetivo do estudo foi analisar o clima organizacional da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) de uma Universidade Federal. Como instrumentos de coleta de dados utilizaram-se: a observação participante e um questionário adaptado do modelo de Rizzatti (1995), composto de 30 questões objetivas subdivididas em seis categorias: 1) A imagem e avaliação; 2) Desenvolvimento de recursos humanos; 3) Organização e condições de trabalho; 4) Relacionamento interpessoal; 5) Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias; e 6) Satisfação pessoal. A população do estudo foi de 100 colaboradores e a amostra de 89 respondentes. Para elaboração da base teórica, destaca-se Rizzatti (2002) que ressalta a importância do estudo do clima organizacional para descrever as percepções das pessoas em relação à organização e ao seu ambiente de trabalho. Como principais resultados obteve-se que o clima foi considerado favorável, no qual prevaleceu um bom relacionamento entre os servidores e destes com as chefias; uma imagem e avaliação interna positiva; e 46% dos colaboradores satisfeitos com o trabalho. Como considerações finais, apesar da pesquisa ter apresentado um clima favorável, identificou-se pontos que devem ser objeto de um estudo mais detalhado por parte da SGP, como questões relacionadas a organização e condições de trabalho, com destaque para a relação do quantitativo de servidores com a necessidade de serviço, considerada abaixo da média, bem como alternativas que minimizem os aspectos negativos relacionados à remuneração.

Palavras Chaves: Clima organizacional. Gestão de pessoas. Relações interpessoais.

STUDY OF ORGANIZATIONAL CLIMATE OF THE SECRETARIAT OF PEOPLE MANAGEMENT OF A FEDERAL UNIVERSITY

ABSTRACT:

The objective of the study was to analyze the organizational climate of the Secretariat of Personnel Management of a Federal University. Data collection instruments were used: participant observation and an adapted questionnaire the Rizzatti model (1995), composed of 30 objective questions divided into six categories: 1) The image and evaluation; 2) Development of human resources; 3) organization and working conditions; 4) interpersonal relationships; 5) political and administrative Succession and behavior of managers; and 6) Personal satisfaction. The study population was 100 employees and a sample of 89 respondents. To elaborate the theoretical basis, stands out Rizzatti (2002) which highlights the importance of organizational climate study to describe the perceptions people have about the organization and their work environment. The main results were obtained that the weather

¹ Mestrando em Estudos de Cultura Contemporânea pela Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). Professor do Instituto Federal de Mato Grosso (IFMT) – Campus Diamantino. E-mail: leandrocurvo@hotmail.com

² Pós-Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Doutora em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau (FURB). Professora Adjunta da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). E-mail: ligiamhz@hotmail.com

was considered favorable, in which prevailed a good relationship between the servers and those with supervisors; an image and positive self-evaluation; and 46% of employees satisfied with the work. As conclusion, despite the research have shown a favorable climate, we identified points that should be the subject of a more detailed study by the SGP, as issues related to organization and working conditions, especially the quantitative ratio of servers the need for service, considered below average, as well as alternatives that minimize the negative aspects of remuneration.

Key-words: Organizational climate. People management. Interpersonal relationships.

1 INTRODUÇÃO

A globalização da economia e o desenvolvimento de tecnologias inovadoras são fatores destacados por Machado e Molinari (2008) que caracterizam o contexto que as organizações estão inseridas. Enfatizam que nesse cenário a dimensão mais afetada é a que envolve o entendimento do fator humano nas organizações, no sentido de promover o comprometimento e o engajamento diante aos objetivos organizacionais.

Nessa perspectiva, entende-se que a gestão de pessoas tem passado por grandes transformações nestes últimos anos, em função da necessidade das empresas de incrementar a sua capacidade competitiva para enfrentar a concorrência dos mercados globalizados. Portanto, o diferencial competitivo de uma organização, ocorrerá a partir do comprometimento organizacional na criação de valor por meio de estratégias de gestão de pessoas (SILVA, 2003).

No âmbito universitário, Rizzatti (2002) ressalta que as universidades brasileiras pertencem a um cenário de transformações tecnológicas, culturais, científicas e político-institucionais, por esta razão as instituições de ensino superior precisam adequar-se às mudanças, criar novos paradigmas organizacionais e direcionar seus objetivos às necessidades emanadas pela sociedade. O autor destaca que um dos fatores que devem ser repensados relaciona-se com a melhoria do ambiente de trabalho e a satisfação dos diversos integrantes em relação ao clima presente na instituição.

Além deste contexto, as organizações públicas estão inseridas em um ambiente de gestão da Administração Pública Federal controlada pelo tribunal de contas da união que destaca no seu Acórdão nº 3023 a importância de preservar e otimizar o valor da organização mediante políticas de gestão de pessoas. Estratégias de retenção de talentos são adotadas para o estabelecimento de boa relação de trabalho entre os gestores e os colaboradores de forma a construir uma força de trabalho motivada e competente, uma organização do trabalho atrativa e flexível, e práticas que efetivamente retenham profissionais com as competências desejadas (TCU, 2013).

Diante desta conjuntura do ambiente organizacional, constata-se que as condições humanas dependem da interação das pessoas com o meio organizacional, sendo um dos fatores o clima percebido. Dessa maneira, entende-se que o clima organizacional contribui nas relações e desenvolvimento interpessoal dos servidores, e pode-se dizer que no futuro, o maior desafio institucional estará ligado à percepção de que as tecnologias não serão os únicos passos para se atingir o resultado empresarial esperado, mas sim, a satisfação e o comprometimento das pessoas junto às organizações, que possivelmente estabelecerão um novo modelo de conceitos institucionais (MACHADO; MOLINARI, 2008).

Nesse sentido a Secretaria de Gestão de Pessoas da Universidade trabalha com políticas e diretrizes de desenvolvimento humano, com a adoção de ações voltadas para melhoria do ambiente de trabalho e do desempenho do servidor na prestação de serviços.

Dentre as ações, destacam-se: dimensionamento de pessoal, ou seja, avaliação do perfil profissional para melhor adequação da sua lotação com as atribuições do cargo; desenvolvimento de líderes e encontro anual dos servidores da SGP.

Mediante o exposto, norteia-se este estudo com a seguinte pergunta de pesquisa: **Como o clima organizacional é percebido pelos colaboradores da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) de uma Universidade Federal?**

Desse modo o estudo objetiva analisar o clima organizacional da Secretaria de Gestão de Pessoas. E como objetivos específicos, identificar os componentes que determinam a compreensão do clima organizacional, e assim apontar as características predominantes no ambiente da SGP, e por fim, propor ações que visem contribuir para a melhoria do ambiente organizacional.

O estudo, para fins acadêmicos, é relevante por abordar um tema que promove o aprendizado e discussões sobre o desdobramento do comportamento humano nas organizações. Com intuito de compreender os fatores que determinam a construção do clima organizacional e sua relação com os aspectos do ambiente de trabalho.

E de maneira geral, é válido ressaltar a importância do comportamento humano nas organizações, visto que as pessoas fazem diferencial nas mesmas. E, portanto, o diagnóstico do clima torna-se um instrumento de gestão na construção de projetos voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e elaboração de políticas estratégicas de gestão de pessoas.

Também se espera com o estudo contribuir para o fortalecimento da gestão superior na elaboração de estratégias que desenvolvam programas de melhoria no ambiente de trabalho, para solução de lacunas entre as chefias e os servidores, e também, ações de adequação do contexto universitário para as exigências de órgãos controladores.

O presente artigo está estruturado com a introdução que abrange a contextualização do tema, a pergunta norteadora, os objetivos e a justificativa, na sequência a revisão teórica, os métodos e técnicas, a análise e discussão dos dados, as considerações finais e por fim as referências.

2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Os conceitos sobre clima organizacional são abrangentes e complexos, podendo variar conforme a visão de cada autor, nesse sentido, Puente-Palacios e Freitas (2006) atribuem essa heterogeneidade na conceituação de clima, como sendo sua própria denominação metafórica, as autoras, entendem que a avaliação sobre o clima organizacional pode ser confundida com um ambiente “aconchegante, ou agradável, ou de forma contrária, tenso”, porém, o verdadeiro sentido de clima organizacional defendido pelas autoras é que esse esteja relacionado ao diagnóstico do nível de satisfação dos membros da organização com as práticas organizacionais.

Dessa forma, Kolb *et al.* (1984) resalta a importância do administrador entender o conceito de clima organizacional, pois é a partir da sua identificação que ele pode estimular a motivação dos seus colaboradores. A eficiência da organização pode ser acentuada por meio da construção de um clima organizacional que atenda às necessidades de seus membros, bem como canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais.

Observa-se que o estudo do clima organizacional pode ser relevante para a elaboração de estratégias organizacionais, nesse sentido, Luz (2003, p. 14) entende que:

[...] é indispensável conhecer o que os funcionários pensam sobre a empresa e qual a sua atitude em relação aos diferentes aspectos de uma organização. Só assim é possível melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, a qualidade de vida das pessoas no trabalho e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados pela empresa.

Por sua vez, Nars *et al.* (2013) expõe que o clima organizacional reflete um estado momentâneo, sujeito a alterações de acordo com as eventualidades ocorridas na organização, ou seja, é de caráter transitório e volátil. Sendo assim, o desafio é compreender o clima organizacional e apontar as reais necessidades dos funcionários para uma possível intervenção em busca da satisfação dos indivíduos.

Já Rizzatti (2002) acentua a importância do estudo do clima organizacional para descrever as percepções das pessoas em relação à organização e ao seu ambiente de trabalho. O autor em seus estudos evidencia mecanismos de compreender a definição do clima organizacional por meio da identificação de categorias com seus componentes e respectivos indicadores que possam auxiliar na elaboração de modelos específicos para sua análise em determinadas organizações ou instituições, sejam públicas e privadas.

A partir dessa análise, ainda o mesmo autor, enfatiza que esses modelos permitem identificar dois aspectos relevantes: 1) análise do clima como ferramenta de ligação entre o nível individual e o nível organizacional, considerando o que os funcionários numa coletividade pensam a respeito do ambiente de trabalho; e 2) os modelos são formulados e desenvolvidos numa realidade próxima de cada tipo de organização. Sendo assim, Rizzatti (1995) estabeleceu seis categorias como parâmetros para analisar o clima organizacional, a saber:

- a) Imagem e avaliação: identificar os dados e as informações avaliativos que servem de base para estabelecer a imagem que desfruta a organização, na percepção dos indivíduos que a compõem;
- b) Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos: referem-se ao conjunto de princípios, estratégias e técnicas que têm como finalidade a atração, manutenção, satisfação, treinamento e desenvolvimento do ser humano na organização;
- c) Organização e condições de trabalho: coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo em comum;
- d) Relacionamento interpessoal: relacionamento entre as pessoas na organização, tanto individual como grupal, e as inter-relações intraorganizacionais no ambiente de trabalho;
- e) Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias: mecanismos para designar os chefes, por meio do processo indicativo ou eletivo;
- f) Satisfação pessoal: grau em que os participantes estão contentes com a sua situação de trabalho, em relação às várias atividades ligadas com a função que exercem e o reconhecimento que lhes é atribuído por parte da organização.

No contexto das organizações públicas “a mudança frequente das lideranças, o sistema burocrático, o plano de cargos e salários, entre outras variáveis, podem influenciar no desempenho dos colaboradores” (MORO *et al.*, 2012, p. 04). Avalia ainda, que o setor público possui determinadas características que são fundamentais na compreensão do comportamento dos indivíduos e conseqüentemente do clima da instituição.

Nesse sentido, Rizzatti (2002, p. 14) enfatiza que:

Nas universidades, um dos fatores que deve ser repensado relaciona-se com a melhoria no ambiente de trabalho e a satisfação dos seus múltiplos usuários em relação ao clima presente na instituição, principalmente nas funções administrativas. Este repensar passa por incorporações de técnicas modernas, preparação do pessoal de apoio e infraestrutura, e conscientização de seus agentes para o processo de desenvolvimento institucional, principalmente quanto à forma continuada de melhorar o ambiente de trabalho proporcionando um clima favorável no trabalho.

Na dimensão da categorização do clima organizacional, Motta (2006, *apud* SOUSA; GARCIA, 2011, p. 25), estabelece que na atualidade a maioria dos autores classificam o clima como sendo:

[...] clima desfavorável, neutro e favorável. No clima desfavorável, o trabalhador manifesta comportamento de frieza, de distanciamento social, com reclamações, conflitos, reações de estresse, de alienação, rejeição, negatividade e frustração. O clima neutro apresenta-se quando o trabalhador perde a consciência do significado do trabalho e passa a executar as tarefas de forma linear e monótona. Os comportamentos e atitudes dos trabalhadores, nesse tipo de clima, desencadeiam apatia, falta de criatividade, desinteresse, indefinição e estagnação. O ambiente de clima favorável, por sua vez, é permeado por vários elementos de representações significativas que expressam calor humano, integração, satisfação, receptividade ao novo, comprometimento, destaque no desempenho diário e elevada produtividade.

A cultura organizacional possui inúmeros entendimentos de acordo com a concepção de diferentes autores, entretanto, Robbins (2010, p. 505) esclarece que: “os valores compartilhados decorrentes de uma cultura organizacional forte asseguram que todas as pessoas caminhem para a mesma direção”, ou seja, independente das características apresentadas pela cultura, se ela for bem consolidada trará aspectos positivos para o ambiente de trabalho, refletindo diretamente na percepção do clima organizacional.

O entendimento do comportamento das pessoas nas organizações públicas pode ser diferenciado em alguns aspectos específicos por conta da natureza legal que regulamenta a Administração Pública, entretanto, as premissas da pesquisa do clima organizacional de maneira geral podem se adaptar as peculiaridades de cada organização.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

Para elaboração deste estudo, realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo, que é caracterizado pela descrição de determinada população ou fenômeno, da mesma maneira que aponta opiniões, atitudes e crenças de uma população (GIL, 2002). O tipo é estudo de caso que é retratado por abordagens de investigação que desenham um fato contemporâneo em um contexto real (YIN, 2001).

O enfoque é qualitativo visto a necessidade de descrever a complexidade de determinado fenômeno e analisar a percepção do clima estabelecido na Secretaria de Gestão de Pessoas. Conforme Richardson (1985) a pesquisa qualitativa evidencia como compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais estabelecendo particularidades dispostas no comportamento dos indivíduos. O corte da pesquisa é classificado como transversal, os dados foram coletados no período de fevereiro de 2015.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado com base na adaptação do modelo de Rizzatti (1995), composto por 30 questões objetivas subdivididas em seis categorias: 1. A imagem e avaliação da SGP; 2. Desenvolvimento de recursos humanos; 3. Organização e condições de trabalho; 4. Relacionamento interpessoal; 5. Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias; e 6. Satisfação pessoal.

Por tratar-se da identificação da percepção dos colaboradores, especificando o seu nível de concordância com a afirmação, optou-se pela utilização da escala de Likert, de 1 a 5 pontos, sendo expressa da seguinte maneira: 1. Discorda totalmente; 2. Discorda parcialmente; 3. Nem discorda e nem concorda; 4. Concorda parcialmente; e 5 concorda totalmente.

Também foi utilizada a técnica de observação participante, em decorrência de um dos autores desse estudo compor o quadro efetivo de pessoal desta Secretaria, lotado na Coordenação de Desenvolvimento Humano, portanto, é membro da organização e participa das ações que correspondem à formação da construção do clima organizacional. Portanto, optou-se pelo estudo na Secretaria de Gestão de Pessoas por questões de acessibilidade.

A população do estudo foi de 100 colaboradores, dispostos entre servidores técnicos administrativos, terceirizados (receptionistas executivos) e estagiários, obtiveram-se 89 dos questionários respondidos. Os respondentes se dividem na seguinte proporção: 66 técnicos administrativos, 7 terceirizados e 16 estagiários.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) é vinculada à Pró-reitoria Administrativa (que assessora a Reitoria em assuntos referentes a área técnica para garantir melhor eficiência nos serviços da gestão administrativa). A SGP foi instituída pela resolução CD n. 11, de 19 de outubro de 2008 e alterada pela resolução CD n. 44, de 31 de outubro de 2012, com intuito de aumentar a autonomia de gestão e implementação de políticas de gestão de pessoas.

A SGP tem como objetivo a qualificação, desenvolvimento e valorização permanente dos técnicos administrativos e docentes, bem como estabelecer programas voltados para o bem-estar do servidor. É composta pelas coordenações: Coordenação de Desenvolvimento Humano (CDH), Coordenação de Administração de Pessoal (CAP) e Coordenação de Assistência Social e à Saúde do servidor (CASS), que assessoram na execução e desempenho de políticas estratégicas de gestão de pessoas.

A pesquisa foi realizada com 89 colaboradores da Secretaria, sendo 29 da CDH, 31 da CAP e 29 da CASS, distribuídos conforme tabela 1:

		Porcentagem (%)		
		CDH	CAP	CASS
Gênero	Masculino	34,5	32,2	51,7
	Feminino	65,5	67,8	48,3
Faixa Etária	18 a 28	48,3	42	6,9
	29 a 39	20,7	16,1	20,7
	40 a 50	24,1	25,8	3,5
	51 a 61	0,0	16,1	51,7
	Mais que 61	6,9	0,0	17,2
Tempo de Serviço	01 mês a 5 anos	72,3	58	20,7
	05 anos e 1 mês a 10 anos	13,7	13	17,2
	10 anos e 1 mês a 15 anos	0,0	6,4	0,0
	15 anos e 1 mês a 20 anos	0,0	0,0	3,5
	20 anos e 1 mês a 25 anos	3,5	9,7	10,4
	25 anos e 1 mês a 30 anos	3,5	9,7	17,2
	30 anos e 1 mês a 35 anos	3,5	3,2	31
	Mais que 35 anos	3,5	0,0	0,0
Categoria Funcional	Técnico Administrativo	55,2	77,3	89,6
	Terceirizado	6,9	9,7	6,9
	Estagiário	37,9	13	3,5

Tabela 1: Perfil dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

O instrumento de coleta de dados foi dividido em seis categorias de acordo com o modelo de Rizzatti (1995). A análise dos dados foi realizada na sequência das categorias utilizadas para coletar as informações e também se optou em separar por coordenações. Vale ressaltar que essas coordenações são localizadas em prédios separados, ou seja, os colaboradores que as compõem não estão no mesmo ambiente de trabalho.

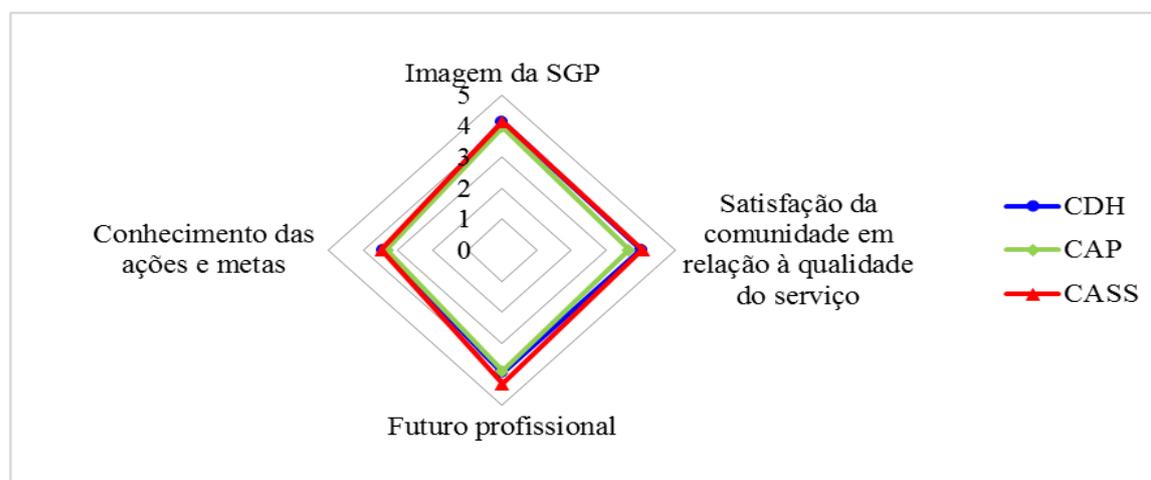


Figura 1: A imagem e avaliação da SGP
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

A figura 1 retrata a Categoria Imagem e Avaliação (RIZZATTI, 1995) da SGP conforme a percepção dos indivíduos que a constituem. Com base nesta figura identificou-se que nas quatro questões analisadas, a que apresentou menor média nas três coordenações foi à questão sobre o conhecimento de ações/metaprojetos desenvolvidos pela SGP, sendo 3,45 da CDH, 3,32 da CAP e 3,48 da CASS, desse modo, entende-se que há necessidade de uma análise mais detalhada dos mecanismos adotados pela Secretaria para disseminação dos objetivos organizacionais e ações de envolvimento dos seus colaboradores com o planejamento da SGP.

Referente à questão da avaliação do grau de satisfação em relação à qualidade dos serviços prestados pela SGP, os colaboradores apresentaram as seguintes médias: 4,0 na CDH, 3,65 na CAP e 4,03 na CASS, portanto, na CAP essa média foi menor que nas outras coordenações, esse fato pode estar associado à natureza das atividades desenvolvidas pelas coordenações, sendo que a CDH e a CASS trabalham com atividades voltadas para o ser humano, sendo respectivamente, o desenvolvimento e a saúde dos servidores; já a CAP trabalha com serviços de natureza burocrática e operacional, regidos por legislações específicas, em que parte dessas atividades está relacionada à folha de pagamento.

Levando-se em consideração as questões da figura 1, pode-se destacar que os colaboradores da CAP tendem a discordar mais dos aspectos ligados à imagem e avaliação da SGP do que os servidores da CASS, fato esse que pode estar relacionado com o tempo de serviço dos colaboradores dessa última coordenação, por ser em sua maioria constituída por servidores com mais tempo de serviço, visto que de acordo com a tabela 1, 58,6 % possuem mais de 20 anos de serviço, já os servidores da CAP apresentaram 22,6 % com esse mesmo tempo de serviço.

De modo geral, nesta categoria (A imagem e avaliação da SGP) as três coordenações apresentaram as quatro afirmações maiores que o índice médio (3,0), entretanto, esse fato não isenta a Secretaria de adotar medidas que identifiquem as falhas e os pontos críticos na concepção da imagem e avaliação da SGP, uma vez que, estabelecer e consolidar uma imagem positiva da Secretaria para o público interno e externo poderá refletir na qualidade da

prestação de serviços à comunidade da Universidade e agregar valor às atividades desenvolvidas na SGP.

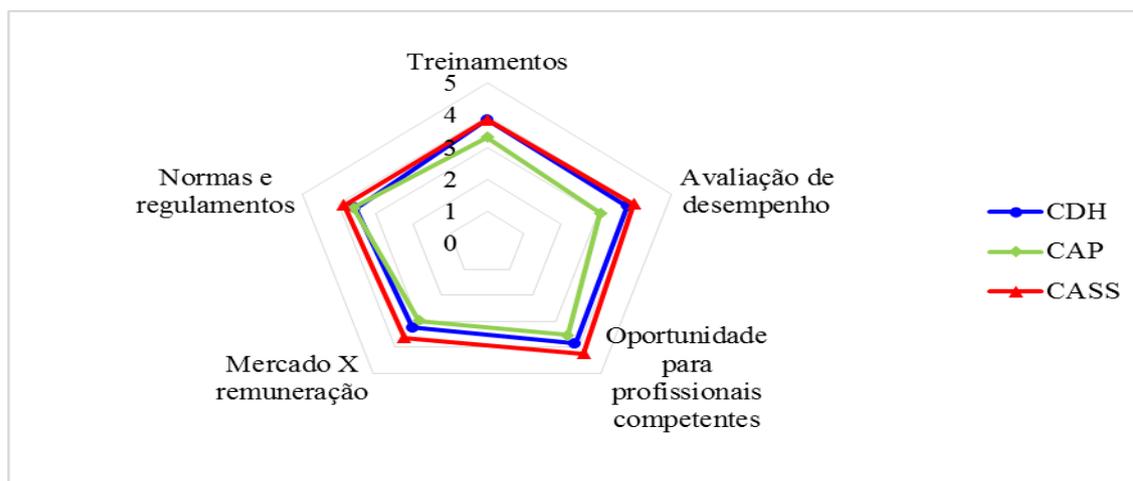


Figura 2: Desenvolvimento de recursos humanos
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

A Categoria Desenvolvimento de Recursos Humanos (RIZZATTI, 1995), conforme figura 2, trabalha aspectos relacionados a princípios, estratégias e técnicas que têm como finalidade atração, manutenção, satisfação, treinamento e desenvolvimento do ser humano na organização.

De acordo com a figura 2, identificou-se que a questão “Considerando o mercado de trabalho e as atividades que executo, acredito que a remuneração esteja compatível” apresentou no entendimento dos colaboradores uma média menor que as demais questões dessa categoria, na qual teve 3,24 na CDH, 2,97 na CAP e 3,62 na CASS. Destaca-se que por tratar de uma organização pública, e a maioria (74,15%) dos respondentes serem servidores técnico-administrativos efetivos, a remuneração é prevista em lei, de acordo com o plano de carreira dos cargos técnico-administrativos, ou seja, os incentivos e as progressões salariais dependem de uma série de critérios estabelecidos pelas leis: 8112 de 11/12/1990 e 11.091 de 12/01/2005. Portanto, ações nesse sentido somente são possíveis de serem realizadas pelo governo federal.

Nesse sentido, outra questão que está relacionada com lei específica é a que trata do processo de avaliação de desempenho da Universidade, nesse caso os colaboradores apontaram a seguinte média: 3,79 na CDH, 3,06 na CAP e 3,97 na CASS. Ainda que as médias sejam superiores ao índice médio, essa questão merece uma atenção, por tratar de um aspecto que pode apontar possíveis falhas no desempenho da execução das atividades.

Em relação à afirmação sobre os treinamentos oferecidos pela SGP proporcionarem crescimento profissional e conseqüentemente a maior satisfação no trabalho, os respondentes das três coordenações, de maneira geral, discordaram totalmente (5,6%) e discordaram parcialmente (6,7%). Observa-se que 12,3% não consideraram como positivo o sistema de treinamento oferecido pela SGP. Nesse sentido, é importante que a SGP identifique as possíveis falhas no sistema de treinamento, pois a falta de treinamento adequado pode influenciar no desempenho das atividades, na prestação de serviços, e por sua vez no clima organizacional.

Percebe-se uma diferença no entendimento dos colaboradores das coordenações na questão que trata sobre oportunidade na SGP para profissionais competentes, sendo as médias 3,86 na CDH, 3,52 na CAP e 4,24 na CASS. As diferenças nas médias podem ser caracterizadas por fatores como: o comportamento da chefia, o ambiente de trabalho, a relação da formação profissional com as atribuições do cargo, ou até mesmo com o

conhecimento sobre normas e regulamentos, pois quanto mais o colaborador entender do funcionamento legal da SGP, mais seguro estará para desempenhar suas atividades.

Referente à questão que trata das normas e regulamentos da SGP, obteve-se as seguintes médias nas coordenações: 3,55 na CDH, 3,61 na CAP e 3,86 na CASS. A CASS apresentou média superior nessa questão em relação às demais coordenações, nesse sentido, essa situação pode estar associada ao fato da média da CASS referente à questão sobre oportunidade para profissionais competentes, também ter se mostrado superior.

De modo geral, mesmo que em sua maioria as médias dessa categoria (Desenvolvimento de recursos humanos) apresentarem-se superiores ao índice médio nas três coordenações, há um percentual considerável de discordância total e parcial em relação à questão que trata da remuneração (25,9%) e da avaliação de desempenho (13,5%). Dessa forma, observa-se a importância do desenvolvimento de estratégias que visem compreender melhor a ligação entre essas questões mencionadas e o desempenho dos colaboradores. Sendo assim, podem-se adotar ações que estimulem a satisfação do servidor de outras maneiras, como por exemplo, programas voltados para a qualidade de vida no trabalho.

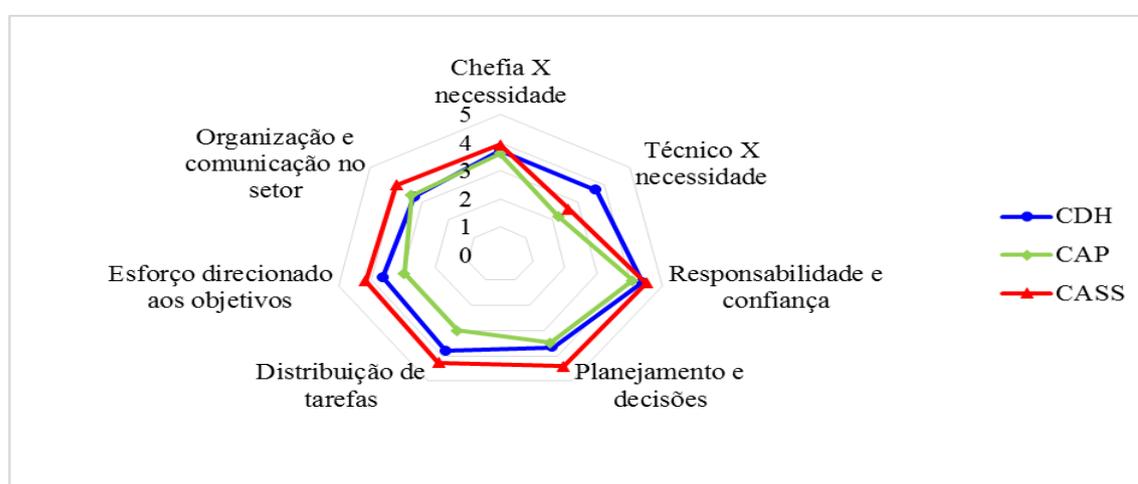


Figura 3: Organização e condições de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

A figura 3 refere-se à Categoria da Organização e Condições de Trabalho (RIZZATTI, 1995) que retrata os mecanismos estabelecidos pelas organizações na consecução dos seus objetivos por meio de ferramentas que auxiliam no desenvolvimento das tarefas institucionais.

Na figura 3 a afirmação “Considero adequada à quantidade de pessoal técnico administrativo na SGP em relação à necessidade de serviço” obteve uma média abaixo das demais questões em todas as coordenações e de toda a pesquisa foi o ponto que apresentou maior percentual de discordância entre os respondentes. Com relação à média nas coordenações chegou-se no seguinte valor: 3,62 na CDH, 2,23 na CAP e 2,62 na CASS. Levando-se em consideração o percentual de maneira geral, obteve-se: 15,7% discordaram totalmente, 28,1% discordaram parcialmente, isso representa que 43,8% dos respondentes não consideraram adequado o quantitativo de pessoal para desempenhar as atividades da SGP.

Diante desse fato, pode-se inferir que existe uma demanda por pessoal técnico administrativo para compor o quadro funcional da SGP com intuito de aumentar a força de trabalho, porém essa necessidade de contratação de pessoal efetivo não depende somente da constatação da demanda, mas sim de outros fatores político-administrativos, como a dotação orçamentária disponibilizada pelo Ministério do Orçamento, Planejamento e Gestão. Sendo assim, a gestão da Secretaria deve procurar adotar medidas que visem à otimização do

dimensionamento das pessoas, de acordo com a necessidade, a formação profissional e as atribuições do cargo.

Em relação à questão que se refere ao quantitativo de chefias conforme as necessidades têm-se as médias 3,72 na CDH, 3,61 na CAP e 3,93 na CASS. Fato esse que pode ser explicado por conta de que os cargos de chefia são previstos no organograma institucional de acordo com as necessidades e natureza das atividades, portanto, os cargos existem e estão ocupados por servidores de carreira, isso por sua vez pode vir a desfaltar a equipe das atividades operacionais, reafirmando os apontamentos negativos inerentes ao quantitativo de servidores.

Nesse sentido, nota-se que na questão que aborda a distribuição justa de tarefas, têm-se as seguintes médias: 3,79 na CDH, 3,00 na CAP e 4,28 na CASS. Comparando essas médias com as relacionadas ao quantitativo de servidores, pode-se destacar que os servidores da CAP apresentaram médias próximas, ou seja, denotam convergências entre a falta de servidor (2,23) e uma possível má distribuição de tarefas (3,00), já os servidores da CASS apresentaram médias distantes, ou seja, apresentaram divergências entre a falta de servidor (2,62) e uma possível má distribuição de tarefas (4,28). Esse fato pode estar relacionado com gestão administrativa de cada coordenação, presente em determinados aspectos administrativos, tais como: a delegação de tarefas por parte da chefia, a natureza das atividades desempenhadas e o próprio regime de trabalho executado por cada coordenação.

Considerando a questão que trata do direcionamento dos esforços para consecução dos objetivos, metas e prioridades da SGP, as médias foram: 3,62 na CDH, 2,97 na CAP e 4,17 na CASS. A média da CAP apresentou-se abaixo do índice médio (3,0), esse fato pode ser associado a um conjunto de fatores que venham a contribuir para o seu entendimento, com destaque para a questão sobre o conhecimento de ações/metaprojetos desenvolvidos pela SGP, em que a CAP apresentou uma média próxima ao índice médio (3,32), ou seja, houve algumas discordâncias nesse quesito; bem como inúmeras legislações reguladoras que tornam as atividades inflexíveis, cumprimento de prazos, entre outros. Isso reflete no sistema de gerenciamento dos objetivos da CAP, o trabalho tende a se tornar mecânico e operacional, distanciando-se das prioridades da Secretaria.

Dessa maneira, apontam-se na questão “Participo do planejamento e das decisões que envolvem o trabalho no setor” as seguintes médias: 3,66 na CDH, 3,48 na CAP e 4,41 na CASS. A participação e o envolvimento do colaborador com as decisões que regem a execução de suas atividades podem ser fatores fundamentais para estimular a satisfação e o comprometimento do servidor com o setor. Desse modo, considera-se relevante que a Secretaria estabeleça de modo sistemático projetos de integração e estratégias de descentralização, tornando as unidades mais autônomas, e por sua vez, estimulando a maior participação dos colaboradores nas decisões.

No que se refere à afirmação sobre conhecer as tarefas e responsabilidades do trabalho e sentir confiança na execução das atividades, as três coordenações apresentaram médias positivas, sendo elas: 4,41 na CDH, 4,10 na CAP e 4,52 na CASS. Com base nessas informações, observa-se que os colaboradores mostraram-se conhecedores de suas responsabilidades e sentem-se confiantes na execução das atividades, esses apontamentos refletem um quesito positivo para Secretaria. Neste sentido, é interessante que a SGP canalize essa confiança em prol de mitigar alguns pontos negativos apresentados nesta análise, a exemplo da orientação dos esforços para a consecução dos objetivos, bem como no dimensionamento de pessoal capacitado para minimizar a falta de servidores.

Com relação à questão sobre a organização e comunicação como fatores que contribuem para melhorar o desempenho das atividades, obtiveram-se as seguintes médias: 3,31 na CDH, 3,42 na CAP e 4,00 na CASS. Nesse apontamento destaca-se o fato da CDH apresentar média menor que as demais coordenações, situação que pode ser compreendida

com um comparativo da categoria profissional do perfil dos respondentes das coordenações, uma vez que ao analisar o percentual de estagiários nas coordenações, tem-se: 37,9% na CDH, 13% na CAP e 3,5% na CASS. Os estagiários contribuem no desempenho das atividades dessas coordenações, entretanto, eles são admitidos em caráter temporário, ou seja, após um determinado período deixam de fazer parte da equipe e selecionam-se novos estagiários, portanto, existe uma rotatividade programada. Na CDH, aproximadamente, de cada 3 pessoas 1 é estagiário, dessa forma, entende-se que essa coordenação pode estar sendo prejudicada com relação as questões do processo de continuidade do sistema e da comunicação organizacional.

De modo geral, essa categoria da pesquisa apresentou alguns apontamentos negativos que devem ser analisados de forma mais aprofundada por parte da Secretaria, no sentido de diminuir possíveis impactos no desempenho das atividades da SGP, por outro lado, pode-se destacar a questão da responsabilidade e confiança dos colaboradores na execução das tarefas, por se tratar de um ponto importante para a consecução dos objetivos da Secretaria.

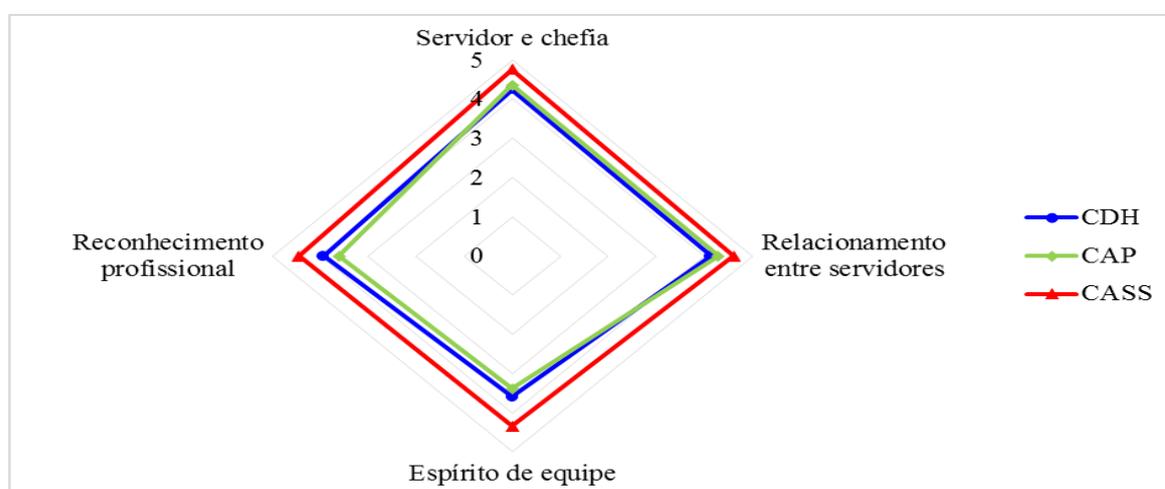


Figura 4: Relacionamento interpessoal
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

A figura 4 trata da Categoria Relacionamento Interpessoal (RIZZATTI, 1995) e aborda aspectos relacionados ao comportamento do indivíduo em relação às pessoas e à equipe de trabalho, bem como todas as inter-relações intraorganizacionais presentes no ambiente de trabalho.

Observa-se que na afirmação que se refere ao relacionamento da chefia com o servidor as médias foram 4,24 na CDH, 4,35 na CAP e 4,76 na CASS. Essas médias denotam que o relacionamento das chefias com os servidores apresentam um cenário positivo. A SGP por meio de suas coordenações pode aproveitar desse cenário para adotar programas que favoreçam o planejamento e o cumprimento de metas operacionais no sentido de ampliar o desempenho e a satisfação do servidor.

No que concerne à afirmação que o relacionamento entre os servidores é cordial obtiveram-se as médias: 4,14 na CDH, 4,29 na CAP e 4,62 na CASS. Com base nas médias é possível denotar que a convivência entre os colegas de trabalho na SGP é cordial, sendo assim, favorável a desenvolver um ambiente de trabalho produtivo.

Com relação ao apontamento sobre espírito de equipe as médias foram: 3,59 na CDH, 3,39 na CAP e 4,34 na CASS. Mesmo com o predomínio de médias positivas, a SGP apresentou um percentual de 2,2% de discordância total e 11,2% de discordância parcial, portanto, existem colaboradores que estão descontentes com o trabalho em equipe, nesse sentido, a SGP precisa identificar possíveis problemas no desenvolvimento das equipes.

No que se refere ao reconhecimento profissional às médias foram de 3,93 na CDH, 3,61 na CAP e 4,45 na CASS. Nessa questão são reforçados aspectos positivos relacionados à CASS, que podem ser explicados por diversos fatores como o tempo de serviço dos colaboradores, a faixa etária, bem como o fato de 89,6% dos colaboradores serem servidores de carreira da Universidade. Ressalta-se que 58,6% dos servidores da CASS possuem mais de 20 anos de tempo de serviço, ou seja, estão próximos de aposentar-se, sendo assim, é interessante que esses aspectos sejam constantemente monitorados para identificar possíveis alterações no ambiente profissional.

Em síntese esta categoria apresentou pontos favoráveis a Secretaria, por demonstrar aspectos positivos que são importantes para o desenvolvimento de um ambiente organizacional propício ao trabalho. Entretanto, apesar dos pontos favoráveis, esta categoria apontou alguns fatores de alerta, que poderão interferir na relação interpessoal dos indivíduos, ou até mesmo na formação de equipes bem consolidadas. Nesse sentido, destaca-se a questão que se refere ao espírito de equipe e o reconhecimento profissional.

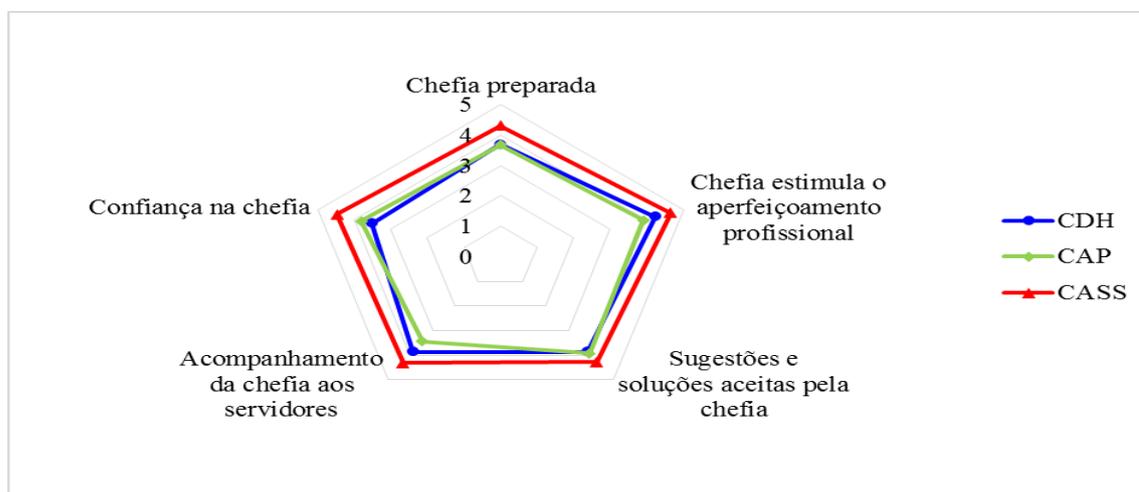


Figura 5: Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

A figura 5 se refere à Categoria da Sucessão Político-administrativa e Comportamento das Chefias (RIZZATTI, 1995) que aborda os mecanismos utilizados para designar os chefes, por meio do processo eletivo ou indicativo, observando normas específicas da organização. Com relação ao comportamento das chefias entende-se como sendo a caracterização de atitudes e procedimentos que definem o desempenho e competência na função.

A função de secretário de gestão de pessoas é ocupada por indicação da Pró-reitoria Administrativa, que por sua vez, é o secretário que designa as funções de chefia da SGP, sendo assim, pode-se entender que o processo de designação de chefia ocorre por meio de indicação. Do total de 100 colaboradores, 15 ocupam função de chefia, ou seja, 15% exercem algum tipo de atividade de direção.

De acordo com a figura 5, observa-se que na afirmação “As pessoas que ocupam função de chefia na SGP estão preparadas para as suas atribuições” obteve-se média de 3,69 na CDH, 3,68 na CAP e 4,31 na CASS. Mesmo que o processo de designação de chefias seja por meio de indicação, percebe-se pelas médias que os colaboradores, em sua maioria (69,6%) acreditam que seus superiores estejam preparados para suas atribuições, com base nisso pode-se sugerir que as designações de chefias obedecem a critérios de conhecimento e de meritocracia.

No que diz respeito à afirmação que trata sobre a chefia imediata estimular e incentivar o aperfeiçoamento profissional têm-se as médias nas coordenações: 4,24 na CDH,

3,90 na CAP e 4,66 na CASS. Nesse quesito pode-se definir aperfeiçoamento profissional como programas de qualificação ao servidor por meio de cursos de capacitação, graduações, pós-graduações, entre outros, sendo que dependerá do cargo e do nível de formação do colaborador. Essa questão apresentou-se com médias positivas que refletem diretamente no programa de desenvolvimento de cada servidor. Ressalta-se que existe no serviço público federal amparo e incentivo ao servidor (técnico-administrativo) para se qualificar, previsto no regime jurídico da união, tais como: horário especial para servidor aluno, afastamento para realização de pós-graduação, tal como subsídio financeiro para participação em eventos de cunho profissional.

Com relação à afirmação sobre as sugestões ou soluções apresentadas individualmente ou por equipes serem aceitas pela chefia, obteve-se as seguintes médias: 3,86 na CDH, 3,94 na CAP e 4,28 na CASS. Esta questão apresentou um cenário positivo para SGP, em que possivelmente essa afirmação esteja associada à confiança e autonomia que as chefias delegam às suas equipes.

Nesse sentido, observa-se que na questão que se refere à chefia acompanhar o desenvolvimento dos membros de suas equipes, bem como elogiar e comentar o desempenho dos seus colaboradores, as médias foram: 3,86 na CDH, 3,45 na CAP e 4,31 na CASS. Esse ponto reafirma a perspectiva positiva das chefias com relação aos subordinados, pois caracteriza que possivelmente existe um sistema de monitoramento das atividades, assim como o reconhecimento do serviço realizado pela equipe. Todavia, apesar desta perspectiva positiva, foram percebidos pelos colaboradores os seguintes percentuais: 4,5% de discordância total, 9% de discordância parcial, portanto, 13,5% dos colaboradores não consideram positivo esse quesito. Nesse aspecto é interessante que as chefias revisem as estratégias adotadas no sentido de diminuir esse percentual, dirimindo possíveis insatisfações com relação aos liderados.

Referente à questão “Os servidores confiam nos seus chefes” às médias foram: 3,52 na CDH, 3,81 na CAP e 4,48 na CASS. Dessa forma, é possível inferir que, de maneira geral, os colaboradores confiam nos seus chefes. No entanto, é importante apontar que 21,3% nem discordaram e nem concordaram com a afirmação, ou seja, aproximadamente 1 em cada 4 colaboradores sentem-se indiferentes em relação à confiança na chefia. Quando se trata de relacionamento com chefia é preciso destacar que alguns colaboradores podem sentir-se desconfortáveis em expor o que realmente pensam, portanto, é válido observar com mais atenção esse percentual no sentido de neutralizar possíveis descontentamentos da equipe com a chefia.

De forma geral, essa categoria apresentou resultados positivos, que demonstram que as chefias da SGP procuram manter um clima favorável nas relações com os colaboradores, com destaque para a chefia imediata no incentivo ao aperfeiçoamento profissional dos servidores, em que 53% dos colaboradores concordaram totalmente com a afirmação. Porém, é válido monitorar a questão da confiança na chefia, para que não se torne um possível fator de descontentamento na Secretaria e possa vir a influenciar nas atividades e relações entre as chefias e os servidores.

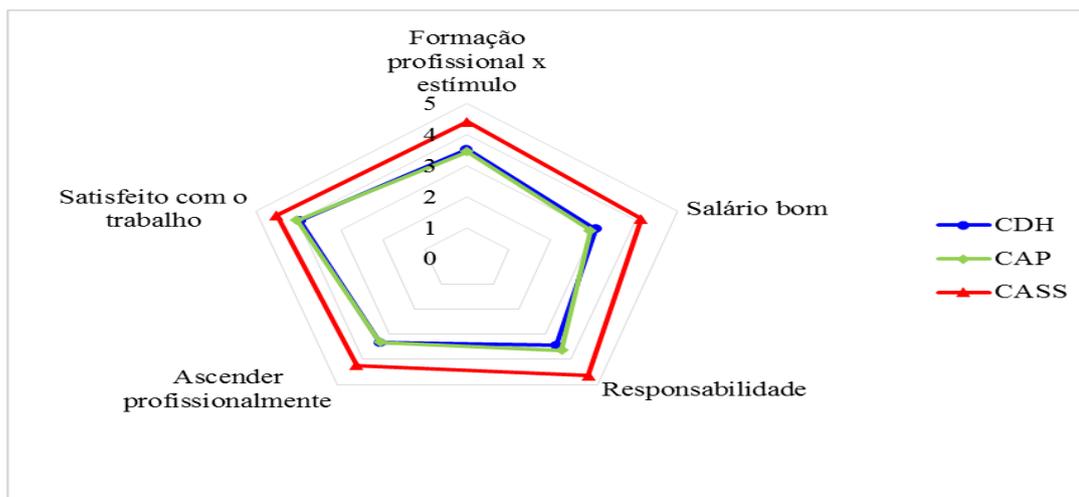


Figura 6: Satisfação pessoal
Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Na figura 6 são abordados aspectos relevantes para caracterização da Categoria Satisfação Pessoal (RIZZATTI, 1995) dos colaboradores da SGP, estabelecendo critérios que possam estimar o nível de satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Com base na afirmação sobre a formação profissional e as atividades que os colaboradores exercem serem estimulantes, obtiveram-se as seguintes médias: 3,52 na CDH, 3,45 na CAP e 4,41 na CASS. Percebe-se que a CASS alcançou a maior média neste quesito, chegando a 65,5% de concordância total e 20,7% de concordância parcial, ou seja, 86,2% dos colaboradores dessa coordenação apontam que sua formação profissional, de alguma forma, em relação à atividade desempenhada é estimulante. Esse fato pode ser entendido pela natureza das atividades das coordenações, pois os serviços da CASS são da área da saúde, onde o ambiente laboral se assemelha com um ambulatório médico, e os seus colaboradores, de forma geral, são profissionais da área de saúde (médicos, enfermeiros, técnicos em enfermagem, entre outros).

Entretanto, nas outras coordenações os cargos que predominam são os generalistas, de ensino médio, porém, os colaboradores procuram constantemente aprimoramento profissional, como a formação superior. Sendo assim, destaca-se que essa formação em nível superior (graduação e pós-graduação) ao ser exigido para o cargo é importante para o melhoramento contínuo das tarefas e desenvolvimento das atividades da coordenação, todavia, o distanciamento do nível de formação exigido para o cargo pode ocasionar um desinteresse pela carreira.

Para a afirmação “Com base nas atividades que exerço e as condições oferecidas pela SGP, o meu salário é considerado bom”, as médias alcançadas foram: 3,07 na CDH, 2,94 na CAP e 4,14 na CASS. Perante esses dados, percebe-se que na CASS a média foi superior que nas demais coordenações, sendo que 51,7% dos colaboradores concordaram totalmente com a afirmação. Na CDH, apesar da média ter sido superior ao índice médio, nota-se que o percentual dos colaboradores que discordaram totalmente foi de 20,1% e dos que discordaram parcialmente foi 13,8%, ou seja, aproximadamente 1 em cada 3 colaboradores discordaram da afirmação. E, na CAP a situação é negativa, pois a média foi inferior ao índice médio, e constatou-se que 19,3% dos colaboradores discordaram parcialmente e 16,1% discordaram totalmente da afirmação.

Esses percentuais podem ser justificados por alguns aspectos presentes na SGP, como a questão da faixa etária e do tempo de serviço na CASS, em que predomina servidores com mais idade (68,9% possuem mais de 51 anos) e servidores com mais tempo de serviço (58,6% possuem mais de 20 anos de tempo de serviço), dessa maneira, de acordo com o plano de

carreira dos servidores públicos federais, quanto mais tempo de serviço maior e a remuneração do servidor, portanto, fica evidente que os servidores da CASS recebem uma remuneração em torno de 50% maior que os servidores das demais coordenações.

Ainda, com relação à compatibilidade entre o salário e as atividades desempenhadas pelos colaboradores, outro fator que pode estar contribuindo para que o percentual da CASS seja superior que nas demais coordenações é o quantitativo de estagiários, sendo 37,9% na CDH, 13% na CAP e 3,5% na CASS. Pois a categoria funcional do estagiário recebe uma remuneração estabelecida em lei, que não possui nenhum tipo de incentivo funcional ou promoção por mérito, e ainda, mesmo o estagiário sendo competente, a universidade não pode admiti-lo por questões legais e preceitos constitucionais, portanto, a percepção do estagiário pode estar refletindo negativamente nas coordenações que possuem o maior percentual de estagiários.

As demais questões dessa categoria apresentaram médias positivas, com destaque para a afirmação “Estou satisfeito com o trabalho que executo e com o meu setor”, pois 33,7% dos colaboradores concordaram parcialmente e 46% concordaram totalmente com a afirmação, isto é, 79,7% dos colaboradores, de forma geral, consideraram-se satisfeitos com o trabalho e o setor.

Neste sentido, esta categoria reflete um cenário positivo para SGP, com apontamentos relevantes e favoráveis à satisfação pessoal dos colaboradores, contudo, é importante que a Secretaria adote ações mitigadoras em relação às questões salariais com a compatibilidade do serviço desempenhado, pois a CDH e CAP apresentaram aspectos que podem estar contribuindo para algum tipo de insatisfação pessoal no ambiente de trabalho.

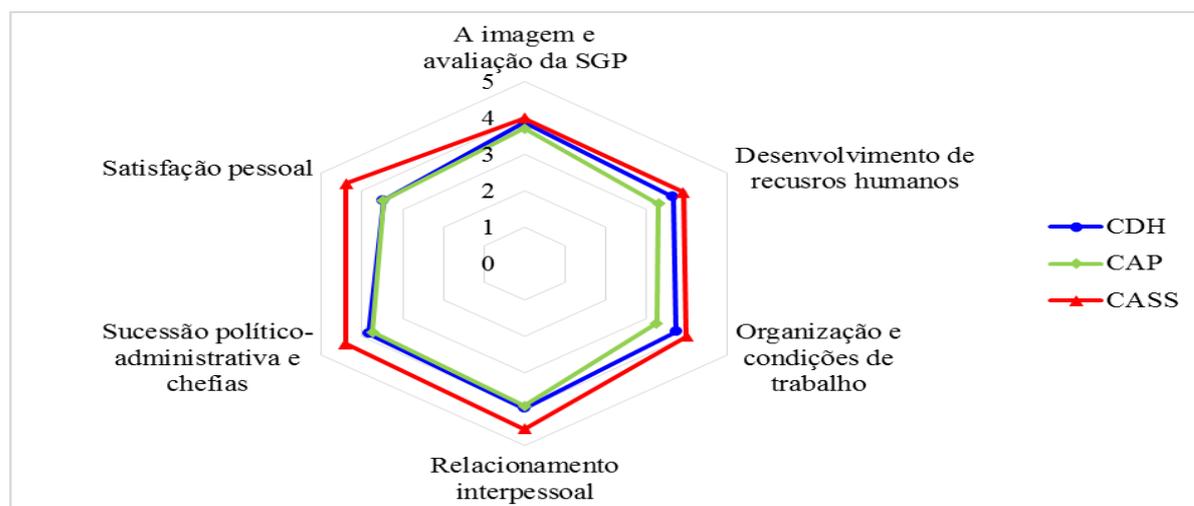


Figura 7: Coordenações por categoria

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

E por fim, na figura 7 as coordenações em relação a cada uma das seis categorias desenvolvidas neste estudo. Pode-se destacar na análise que a CDH e a CAP em todas as categorias obtiveram médias semelhantes, que por sua vez, foram inferiores às médias da CASS. Os apontamentos que se destacaram neste estudo são presentes na categoria da organização e condições de trabalho, principalmente a questão referente ao quantitativo de pessoal em relação à necessidade de serviço.

De modo geral, o perfil dos servidores presentes na Secretaria, em determinadas categorias, influenciou no entendimento do contexto apresentado, com destaque para o tempo de serviço dos colaboradores da CASS e para o quantitativo de estagiários na CDH e CAP. Da mesma forma, pode-se mencionar a questão da natureza dos trabalhos desempenhados por cada coordenação como fator de interferência na percepção do ambiente de trabalho.

Por meio da análise foram apresentados aspectos positivos ao ambiente de trabalho da SGP, tais como: sucessão político-administrativa e comportamento das chefias, a imagem e avaliação da SGP e a satisfação pessoal dos colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar o clima organizacional da Secretaria de Gestão de Pessoas, para isso foram identificados os componentes que determinam a compreensão do clima organizacional e analisou-se o mesmo com base nas seis categorias de Rizzatti (1995). O trabalho apontou as características predominantes do clima da SGP e a importância do estudo para o ambiente de trabalho nas universidades. Também foi possível apontar questões que precisam de uma atenção diferenciada por apresentarem aspectos negativos.

Retomando a pergunta norteadora: Como o clima organizacional é percebido pelos colaboradores da Secretaria de Gestão de Pessoas de uma universidade Federal? É percebido com predomínio de aspectos positivos em relação ao ambiente de trabalho, tais como: o relacionamento dos servidores com a chefia, a imagem da organização, bem como a satisfação com o trabalho. Nesse sentido, de maneira geral, pode-se considerar o clima como sendo favorável ao desempenho das atividades.

Com base na análise dos dados, destacam-se as categorias que contribuíram para o resultado favorável: a imagem e a avaliação da SGP e relacionamento interpessoal. Estas categorias apresentaram médias elevadas, que de maneira geral caracterizam a Secretaria como sendo um ambiente propício para se trabalhar em que os colaboradores entendem como positiva a sua imagem. É válido destacar a importância das relações interpessoais na organização, pois podem influenciar no desempenho profissional do colaborador.

Todavia, apesar do clima favorável, foi possível identificar aspectos negativos, que necessitam de um maior acompanhamento, pois poderão influenciar negativamente o ambiente de trabalho na Secretaria. Nesse sentido, aponta-se a categoria da organização e condições de trabalho, com destaque para o quesito que se refere ao quantitativo de servidores com a necessidade de serviços, bem como aos aspectos legais que regulamentam a remuneração no serviço público federal. Ressalta-se também, que foi identificado na satisfação pessoal um quesito preocupante que trata da compatibilidade do salário com as atividades desempenhadas.

É importante destacar que por se tratar de uma instituição pública existem restrições legais que influenciam no desempenho das atividades organizacionais e na adoção de medidas que apoiem o serviço público. Sendo assim, a gestão da SGP precisa estabelecer planos estratégicos que visem minimizar os pontos negativos relacionados ao quantitativo de servidores como uma melhor distribuição dos servidores e dos encargos; valorizar os colaboradores por meio de programas de qualidade de vida no trabalho para compensar aspectos negativos relacionados à remuneração; e, monitorar os servidores que estão em fase de aposentadoria para que não haja nenhum tipo de ruptura no ambiente de trabalho e nas atividades operacionais com a saída destes servidores.

O estudo apresenta o seguinte fator limitador, a pesquisa do clima organizacional foi realizada em uma Secretaria da Universidade, dessa forma, não é possível generalizar os resultados as demais unidades da instituição.

De acordo com os resultados apontados, recomendam-se futuros estudos sobre o dimensionamento de pessoal e qualidade de vida no trabalho, que podem contribuir para o melhor entendimento dos aspectos negativos apresentados neste estudo. Para que a gestão da SGP possa estabelecer estratégias eficientes para desenvolver um ambiente de trabalho

propício aos seus colaboradores e assim a Secretaria e a Universidade poderão apresentar melhores resultados com relação aos serviços prestados à comunidade.

REFERÊNCIAS

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- KOLB, D.; RUBIN, I.; McINTYRE, J. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo, Atlas, 1984.
- LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnósticos, mensuração e melhoria**. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) Universidade Federal Fluminense – UFF, Rio de Janeiro, 2003.
- MACHADO, M. M.; MOLINARI, C. R. F. Clima organizacional: estudo de caso em prestadora de serviço de Blumenau – SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 2, n. 2, p. 01-26, Sem I. 2008.
- MORO, A. B.; BALSAN, L. A. G.; COSTA, V. M. F.; COSTA, V. F. SCHETINGER, M. R. C. **Avaliação do clima organizacional dos servidores técnicos administrativos de uma instituição pública de ensino**. V EnAPG Encontro de Administração Pública e Governança, Salvador, 2012.
- NARS, F. C. F.; FERREIRA, M. A. A.; FISCHER, A. L. A motivação do homem para o trabalho: um estudo sobre o impacto da crise econômica mundial. **Revista de Administração**, Santa Maria, v. 6, n. 2, p. 333-352, jun., 2013.
- PUENTE-PALACIOS, K.; FREITAS, I. A. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organização & Sociedade**, v. 13, n. 38, jul./set., 2006.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.
- RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina: contribuição para implantação do programa de qualidade**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 1995.
- RIZZATTI, G. **Categorias de análise do clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 14 ed., 2010.
- SILVA, N. T. **Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis. 2003.

SOUSA. J. S.; GARCIA F. C.; Clima organizacional: um estudo de caso em uma rede de farmácias no interior de Minas Gerais. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 79, p. 22-31, jan./abr., 2011.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Levantamento de governança e gestão de pessoas. Acórdão n. 3023/2013. Relator: Ministro-substituto Marcos Bemquerer Costa. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização de Pessoal, 2013. 32 p. – (Sumários Executivos).

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.