



AMBIENTE DE TRABALHO: O QUE REALMENTE INFLUENCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR?

Carlos André Corrêa de Mattos
carlosacmattos@hotmail.com
UFPA

Maria Helena Tavares da Silva Guerra
maria_heleninha@hotmail.com
UFPA

Bianca Suelem do Nascimento Franco
nfrancobianca@gmail.com
TRT-Pa

Carlos Henrique Andrade Mancebo
chamancebo@gmail.com
IFPA

Resumo: O objetivo do estudo foi identificar fatores do clima organizacional que exercem influência na avaliação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. A pesquisa ocorreu em uma instituição federal de ensino superior (IFES) e foi feita na forma de survey descritiva com a participação de 103 servidores públicos em amostragem não probabilística por acessibilidade. Os dados foram tratados com técnicas quantitativas, respectivamente, análise fatorial exploratória e regressão linear múltipla. A análise fatorial captou a presença de quatro fatores, que explicaram 70,40% da variância dos dados, foram eles: Chefia e Liderança (21,97%), Remuneração e Benefícios (16,86%), Instalações e Equipamentos (16,66%) e Imagem Organizacional (14,91%). A regressão linear múltipla (RLM) revelou que os fatores eram significativos e mostravam sinais coerentes com a teoria. O modelo, explicou 59,10% (R-quadrado ajustado) da variância da variável dependente (VD), que foi representada pela expressão “No geral, estou satisfeito (a) com o clima organizacional no meu local de trabalho”. A conclusão da pesquisa recomenda que os fatores identificados, por exercerem influência no clima organizacional, devem ser acompanhados no futuro e podem orientar as estratégias de gestão de pessoas na organização.

Palavras Chave: Universidades - Comportamento - Gestão de pessoas - Organizações pública -

1. INTRODUÇÃO

Clima organizacional é a percepção compartilhada pelos trabalhadores acerca das transformações ocorridas no ambiente de trabalho. Essas transformações, com diferentes intensidades, mostram reflexos no desempenho da organização (STRINGER, 2002; (CHAUDHARY; RANGNEKAR; BARUA, 2014) e, portanto, precisam ser acompanhadas pela gestão. Nessa perspectiva, o clima organizacional pode ser considerado como uma medida agregada das avaliações dos trabalhadores a respeito de seu local de trabalho (CHAUDHARY; RANGNEKAR; BARUA, 2014; KUBO et al., 2015) e pode ser conhecido se sistematizado em medidas avaliativas, que possibilitem um diagnóstico do ambiente laboral em um dado momento no tempo (LITWIN; STINGER, 1968).

As pesquisas de clima organizacional são, essencialmente, instrumentos de gestão situacionais que não devem ser negligenciados, pois se constituem com base nas políticas, práticas e procedimentos adotados pela organização (LOH et al., 2019), esse aspecto mostra-se ainda mais presente nas organizações públicas, uma vez que, essas organizações apresentam diferentes configurações internas e maior complexidade institucional do que as organizações privadas. Além disso, as organizações públicas são menos suscetíveis aos imperativos da competitividade ao basear seus processos de mudança na busca por legitimidade e na pressão da sociedade por melhor desempenho (JUNG; LEE, 2016).

As pesquisas de clima organizacional destacam-se principalmente como uma estratégia de diagnóstico, por sua capacidade de identificar características do ambiente de trabalho que podem afetar as condições em que as tarefas são realizadas. Nesse sentido, Stringer (2002) reforça que o clima organizacional pode ser tanto favorável, como prejudicial, para os resultados da organização. Uma vez que, ele mostra reflexos em diversos aspectos necessários ao sucesso organizacional como: criatividade e inovação (SHANKER et al., 2017), saúde física e psicológica dos trabalhadores (LOH et al., 2019), interação entre trabalhadores no local de trabalho (CHAUDHARY; RANGNEKAR; BARUA, 2014), formas e intensidade de compartilhamento do conhecimento (AL-KURDI; EL-HADDADEH; ELDABI, 2020), comprometimento com o trabalho (BAHRAMI, et al. 2016), entre outros.

No mesmo sentido, ao considerar o ambiente organizacional, Trigo, Teng e Hallar (2006) destacam que ele impacta fortemente na saúde dos trabalhadores e que a reduzida capacidade de controle das tarefas, o excesso de regras e normas na organização, as condições de ergonomia e instalações, entre outros, podem desencadear ou agravar o adoecimento laboral. Assim, proporcionar um ambiente de trabalho saudável deve ser compreendido, antes de tudo, na perspectiva do autointeresse organizacional (SCHAUFELI, 2017) e as ações administrativas embasadas nas pesquisas de clima, podem mitigar ou reverter efeitos danosos do ambiente de trabalho, tanto para os trabalhadores (LOH et al., 2019), quanto para a própria organização (STRINGER, 2002).

Contudo, mesmo considerando a abrangência e a longevidade das pesquisas de clima, que já remontam quase um século de existência (FRANÇA; MATTOS, 2017; LOH et al., 2019) elas são recentes na administração pública (MÓL et al., 2010) e, assim como nas organizações privadas, ainda impõem desafios aos gestores e pesquisadores contemporâneos, especialmente, no que se refere a escolha dos aspectos e dimensões que devem ser investigados. Nessa perspectiva, Kubo et al. (2015) justificam esse desafio pela “inexistência de uma teoria única como pilar” (p.36) o que resulta em um construto “difuso e complexo, sujeito a contradições e falta de consenso quanto à sua definição e seus fatores constituintes” (p.36). Essa característica enseja uma enorme gama de modelos de avaliação, ora mais abrangentes, ora mais específicos, ora mais descritivos, ora mais analíticos, ou mesmo, afetivos.

Considerando esses aspectos, o objetivo deste estudo foi identificar fatores do clima organizacional que exercem maior influência na avaliação geral dos trabalhadores, de tal forma a possibilitar um ambiente de trabalho saudável e produtivo, que materialize uma compreensão contemporânea de trabalho e que possibilite o envolvimento dos trabalhadores, ao conquistar seu comprometimento. Para tanto, a pesquisa concentrou-se em responder ao questionamento: quais são as dimensões, ou fatores, que influenciam mais fortemente na avaliação geral do clima organizacional em uma instituição federal de ensino superior (IFES)? Assim, a presente investigação replicou os instrumentos e procedimentos empregados por Mattos et al. (2019), de tal forma, a observar se os fatores que influenciam no clima organizacional em instituições federais de ensino superior na cidade de Belém do Pará, mostram convergência de resultados.

Nesse contexto, a investigação reuniu 103 servidores públicos da Universidade Federal do Pará, que avaliaram 42 afirmativas, selecionadas para mensurar o clima organizacional. As respostas foram elaboradas em escala de Likert, com sete pontos, e as dimensões foram identificadas com a utilização da análise fatorial exploratória (AFE). A utilização dessa técnica possibilitou, além de (1) identificar as dimensões latentes e denominar os fatores; (2) o cálculo dos escores fatoriais, que foram utilizados em substituição das variáveis originais nas análises subsequentes. Identificadas as dimensões, estas foram consideradas variáveis independentes (VI) e utilizadas na regressão linear múltipla (RLM) para medir a influência dessas dimensões na avaliação geral do clima, tomada como variável dependente (VD).

Os resultados mostraram ajustamento adequado as técnicas utilizadas e possibilitaram identificar quatro fatores: (1) Chefia e Liderança; (2) Imagem Organizacional; (3) Remuneração e Benefícios e; (4) Instalações e Equipamentos, que explicaram 59% (R-quadrado ajustado) da variância da variável dependente (VD) “Avaliação Geral do Clima Organizacional”. As conclusões do estudo avançam ao identificar três fatores semelhantes aos encontrados por Mattos et al. (2019) como capazes de influenciar no clima organizacional (Chefia e Liderança, Imagem Organizacional e Remuneração e Benefícios). Além disso, os achados desta investigação contribuem com os estudos que se concentram no clima organizacional na administração pública, especialmente, aqueles em instituições federais de ensino superior que, por sua natureza, são instituições com elevada complexidade.

2 REVISAO DA LITERATURA

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL: PRECURSORES E ABRANGÊNCIA.

Apesar de as pesquisas sobre o ambiente de trabalho e as relações entre os trabalhadores ganharem projeção científica com a escola das Relações Humanas a partir da década de 1930, as pesquisas com foco no clima organizacional surgiram apenas 30 anos mais tarde. A origem desses estudos é atribuída a pesquisadores norte-americanos, que, influenciados pela teoria da motivação humana de McClelland (1961), iniciaram as primeiras investigações do que no futuro viria a ser conhecido como clima organizacional (HOLLOWAY, 2012).

Carrillo (2000), ao referir-se à teoria da motivação humana de McClelland (1961), destaca que ela se fundamenta na explicação de que a motivação é a base para o sucesso pessoal e organizacional. Desta forma, as necessidades pessoais movem os indivíduos a empreender esforços e desenvolver competências para satisfazê-las. Assim, as pessoas são impelidas a agir como forma de alcançar objetivos pessoais e manter equilíbrio com o meio onde vivem.

Nordin et al. (2013) destacam que, desde os trabalhos seminais, as pesquisas sobre clima organizacional proliferaram rapidamente e, conforme os mesmos autores, o clima organizacional pode ser conceituado como a avaliação dos trabalhadores de seu local de trabalho incluindo os comentários que eles fazem dele. Assim, o clima organizacional estrutura-

se essencialmente com base em percepções pessoais compartilhadas, quanto a aspectos como políticas organizacionais e nas práticas que orientam a atuação da organização. Desta forma, o clima busca principalmente compreender como o ambiente que afeta o comportamento dos trabalhadores (HOLLOWAY, 2012), sendo sujeito a elevada temporalidade retrata uma realidade intrinsecamente momentânea (GONZALÉZ-ROMÁ; PEIRÓ, 1990).

As informações proporcionadas pelas pesquisas de clima podem ser utilizadas de muitas formas pela organização: (1) elas podem servir de linhas de base para planos de mudança organizacional; (2) fundamentar normas que orientem comportamentos considerados corretos; (3) avaliar o sucesso de práticas de socialização, além de (4) subsidiar decisões de gestores, pois ajudam a compreender melhor as atitudes dos trabalhadores (NORDIN et al., 2013; HOLLOWAY, 2012; GRIFFITH, 2006). Uma das primeiras conceituações de clima organizacional foi desenvolvida por Litwin e Stringer (1968), que definiram o clima organizacional como a somatória das propriedades mensuráveis de um ambiente de trabalho, que, sendo direta ou indiretamente percebidas pelos trabalhadores, conseguem influenciar no seu comportamento.

Griffith (2006) complementa e destaca que trabalhadores que têm uma percepção positiva da organização são menos propensos a deixar o emprego, e esse aspecto reduz a rotatividade, torna os trabalhadores mais produtivos, pois resulta em maior satisfação e engajamento com o trabalho, da mesma forma, trabalhadores que avaliam melhor o clima organizacional normalmente aceitam melhor os procedimentos organizacionais e, com isso, desenvolvem maior compromisso com os resultados, uma vez que pretendem permanecer trabalhando na organização por longos períodos.

Compreender o clima organizacional é, portanto, uma estratégia central para reunir informações quanto as inter-relações estabelecidas no ambiente de trabalho, considerando uma concepção ampla da organização e conforme a avaliação compartilhada daqueles que convivem cotidianamente no ambiente de trabalho. Nessas condições, o clima organizacional envolve desde as formas como os trabalhadores se relacionam entre si, até como eles percebem as políticas e estratégias da organização, a valorização dos trabalhadores, os salários e benefícios recebidos, a atuação das chefias, incluindo o ambiente físico e outros aspectos diversificados do ambiente laboral (MATTOS et al., 2019). Nesse contexto, as investigações com foco no clima organizacional se mostraram ferramentas poderosas para diagnosticar o ambiente, seja na perspectiva avaliativa, seja na perspectiva afetiva do trabalhador com a organização (KUBO et al., 2015).

Mól et al. (2010) destacam que só recentemente as pesquisas de clima passaram a ser do interesse da administração pública. Assim, a capacidade de diagnóstico das pesquisas de clima, combinada com sua amplitude e versatilidade, além da influência do clima organizacional sobre as atitudes dos trabalhadores, podem explicar o sucesso das pesquisas de clima, especialmente junto a áreas estratégicas com é o caso da Gestão de Pessoas. Desta forma, Mok e Au-Yeung (2002) esclarecem que o clima organizacional representa um ciclo de respostas às condições laborais, com as quais os trabalhadores conservam relações contínuas e que resultam na atmosfera do local de trabalho.

Merece destaque a proximidade entre os conceitos de cultura e clima organizacional, uma vez que diversos estudos (STRINGER, 2002; MARTINS, 2008; HOLLOWAY, 2012 e outros) evidenciam a relação entre os dois construtos. Desta forma, a cultura organizacional constitui um padrão mais profundo que o clima e, por ser mais fortemente arraigada no comportamento, é mais estável e se materializa nas crenças, filosofias e valores que, muitas vezes, ultrapassam a capacidade de serem percebidas pelos trabalhadores o que torna a cultura organizacional praticamente transparente e imperceptível aos que convivem no ambiente, na



medida que exprime comportamento considerados corretos pela organização sendo incorporada naturalmente na maneira de pensar e agir dos integrantes da organização.

Carrilo (2000), ao conceituar cultura organizacional, afirma que ela representa uma ação coletiva que ocorre em um dado lapso temporal no qual as ações se desenvolvem e são originadas das sucessivas interações do passado e do presente na busca por um processo constante de adaptação. A cultura organizacional tem um nível implícito que exprime crenças e valores e um explícito, materializado na imagem da organização e em seus procedimentos materializados em normas, procedimentos, premiações, honrarias, jargões, entre outros.

Desta forma, o clima organizacional mostra-se como um produto da cultura organizacional (HOLOWAY, 2012), que ocorre de forma natural e involuntária pelos trabalhadores. Rocha, Pelogio e Añes (2013) destacam que uma cultura forte é capaz de promover um melhor clima organizacional, uma vez que, se for firmemente internalizada pelos trabalhadores, passa a ser considerada correta e adotada como forma de comportar-se na organização. Observa-se também que a organização pode ter uma cultura e vários climas organizacionais o que ocorre, dentre outros aspectos, pela volatilidade e momentaneidade do clima (MARTINS, 2008; ROCHA; PELOGIO; AÑES, 2013). Carrillo (2000) complementa e destaca que o clima mede de forma mais imediata a qualidade do ambiente laboral que é experimentado pelos trabalhadores.

Entretanto, ao se concentrar no clima organizacional evidenciam-se grandes diferenças entre os modelos de avaliação, o que mostra um processo em construção (ROCHA; PELOGIO; AÑEZ, 2013), com limites difusos, que ocasionalmente promovem sobreposições. Assim, percebe-se que o clima ainda é um conceito relativamente inconsistente, incompleto, dominado por diversas correntes de autores e em permanente processo de aperfeiçoamento, em que nenhuma corrente consegue se sobrepor as demais (KUBO et al., 2015).

Kubo et al. (2015) justificam ao destacar a ausência de uma teoria única que possa ser aceita como a base de compreensão e se constitua como ponto de partida para a evolução científica do que se concebe como clima organizacional. Essa teoria deveria sustentar o clima organizacional com uma força tal que pudesse uniformizar sua compreensão na literatura e possibilitar algum consenso conceitual. Por outro lado, Kubo et al. (2015) relativizam essa compreensão ao afirmar que “as divergências provenientes das diferentes visões viabilizam pesquisas cada vez mais inovadoras” (p.53). Essa opinião é compartilhada por González-Romá e Peiró (1990) quanto à possibilidade de a pesquisa de clima organizacional compreender diversas dimensões da organização.

Essas peculiaridades das investigações de clima e sua grande flexibilidade, com especial possibilidade de proporcionar soluções sob medida, mesmo que, muitas vezes conceitualmente contraditórias, em certa medida, possibilitaram que as pesquisas de clima tivessem expressivo avanço na administração e na psicologia organizacional. Assim, em face das diferenças nos conceitos, compreende-se o clima organizacional como as percepções dos trabalhadores com relação ao seu ambiente de trabalho. Percepções que podem ser investigadas e, portanto, compreendidas, a partir de uma dimensão compartilhada construída pela reunião e sistematização das medidas de avaliação aprimoradas e sob medida (GONZÁLEZ-ROMÁ; PEIRÓ, 1990) mas que possibilite a identificação dos aspectos que possam concentrar as ações organizacionais.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO.

A Organização das Nações Unidas (ONU), ao se referir às instituições de ensino superior, destaca a formação do conhecimento da sociedade contemporânea. A ONU reforça

que o conhecimento progressivamente assumiu posição central na dinâmica do processo produtivo moderno a ponto de a própria sociedade passar a se reconhecer como uma sociedade do conhecimento. A lógica desse processo deslocou a compreensão de riqueza sustentada na propriedade de capital, trabalho, matéria-prima, energia, entre outros, para se concentrar fundamentalmente no acesso à informação e ao conhecimento. Assim, o conhecimento passa a ser o centro das preocupações contemporâneas, pois essa “centralidade faz do conhecimento um pilar da riqueza e do poder das nações [...]” (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2008, p.7).

Inseridas intensamente na construção da sociedade moderna como um dos protagonistas da evolução da sociedade do conhecimento, as instituições de ensino superior, em especial as universidades, são organizações que devem encontrar um equilíbrio entre os interesses do setor produtivo e a sociedade em geral, agindo baseadas principalmente em uma compreensão ampla de sua inserção na sociedade e compreendendo o ser humano em uma perspectiva histórica, social e cultural (ONU, 2008). Destarte, as instituições de ensino superior são, em grande parte, uma das responsáveis pelo avanço observado no conhecimento científico e tecnológico recente (MORO et al., 2014).

Constituídas com fins específicos, como qualquer organização, as universidades são organizações naturalmente complexas, especialmente por sua perspectiva humanística, uma vez que dependem de pessoas para alcançar seus objetivos e envolvem diferentes segmentos da sociedade com interesses muito distintos (MORO et al., 2014), sendo intensivas em pessoas, essas instituições devem promover mecanismos capazes de contribuir positivamente para um ambiente de trabalho saudável e produtivo, o que justifica as pesquisas de clima organizacional uma das principais formas de investigar a qualidade do ambiente de trabalho.

Esse aspecto pode explicar, em parte, o interesse dessas instituições pelas pesquisas de clima organizacional, sendo encontradas diversas investigações na literatura (MORO et al., 2014; NORDIN et al., 2013; ROCHA; PELOGIO; ANES, 2013; PIMENTA; AOUAR; OLIVEIRA, 2012; MATTOS et al., 2019 e outros). Esses estudos, em sua maioria, têm por objetivo compreender aspectos diversos do clima organizacional e suas múltiplas inter-relações no ambiente das instituições de ensino e assim subsidiar, com informações, estratégias organizacionais.

3 METODOLOGIA

O estudo foi aplicado com características exploratórias e descritivas ao reunir elementos iniciais do fenômeno e descrever seus aspectos principais (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). A pesquisa foi do tipo survey e teve como local de coleta de dados a Universidade Federal do Pará, Campus do Guamá. Nesse sentido, Loh et al. (2019) destacam que estudos transversais são os mais frequentes em investigações de clima organizacional. O universo de pesquisa foi formado por servidores públicos efetivos, portanto, concentrou-se em profissionais concursados. A amostragem foi não probabilística por acessibilidade e os elos que uniram a população foram ser servidor público docente ou técnico-administrativo e estar lotado no campus de Belém, da Universidade Federal do Pará. A aplicação dos questionários foi feita pessoalmente pelo autor e a amostra foi de 103 questionários válidos.

O instrumento de coleta de dados foi o questionário, organizado em duas seções e utilizado por Mattos et al. (2019). A primeira seção concentrou-se em aspectos específicos do clima organizacional e foi composta por 42 variáveis elaboradas na forma afirmativa e com respostas em escala de Likert com sete pontos, iniciando em 1 para discordo totalmente e estendendo-se até 7 para concordo totalmente. No final da primeira seção, foi incluída uma

pergunta de avaliação geral, também em escala de Lickert com sete pontos, da mesma forma como as demais e redigida como “No geral, estou satisfeito (a) com o clima organizacional no meu local de trabalho”. Essa pergunta foi utilizada como variável dependente (VD) na regressão linear múltipla. Marôco (2014) ao tratar de variáveis ordinais, como é o caso da escala de Likert, e sua utilização na regressão linear múltipla (RLM) esclarece que se o número de classes não for menor que sete, o modelo mostra-se válido, tanto quando se trata da variável dependente (VD), quanto das variáveis independentes (VI).

A segunda seção do questionário reuniu informações sociodemográficas dos entrevistados e foi elaborada com questões dicotômicas e de múltipla escolha versando sobre aspectos como escolaridade, estado civil, cargo, tempo de serviço, entre outros. O tratamento de dados foi quantitativo e utilizou, além de técnicas de estatística descritiva, análises multivariadas. Nas técnicas multivariadas foram selecionadas a análise fatorial exploratória (AFE) para reduzir as dimensões da matriz de dados e identificar variáveis latentes (ou dimensões) capazes de substituir as variáveis originais com a menor perda de informação possível (HAIR et al., 2009) e a regressão linear múltipla (RLM), selecionada para verificar a capacidade de os fatores influenciarem na avaliação geral do ambiente organizacional. Essas técnicas foram combinadas com o propósito de possibilitar uma compreensão ampla do fenômeno e suas características. Após a sumarização da matriz pela análise fatorial exploratória (AFE) o tamanho da amostra mostrou-se adequado aos tratamentos subsequentes, uma vez que, foram identificados quatro fatores que reuniram 15 variáveis alcançando, portanto, 25,75 observações por fator.

Desta forma, esperava-se encontrar relações estatisticamente significativas da influência dos fatores na avaliação geral do clima organizacional. Portanto, eram esperadas relações positivas entre os fatores (VI) e a variável dependente (avaliação geral do clima organizacional), de tal forma que os fatores fossem capazes de explicar o clima organizacional e, assim, pudessem contribuir para uma melhor compreensão do ambiente de trabalho e fundamentar estratégias organizacionais. A análise fatorial exploratória (AFE), pode ser expressa pela Equação 1, como apresentada em Dillon e Goldstein (1984):

$$(1) X = \alpha F + \varepsilon,$$

Em que X é o p -dimensional, vetor transposto das variáveis observáveis, denotado por $X = (x_1, x_2, \dots, x_p)^t$; F é o q -dimensional, vetor transposto das variáveis não observáveis ou variáveis latentes, identificados como fatores comuns, expressos por $F = (f_1, f_2, \dots, f_q)^t$, sendo $q < p$; ε é o p -dimensional, vetor transposto de variáveis aleatórias ou fatores únicos, $\varepsilon = (e_1, e_2, \dots, e_p)^t$; e α é a matriz (p, q) de constantes desconhecidas, identificadas como “cargas fatoriais”. Identificados os fatores, os escores fatoriais foram calculados na forma de regressão e utilizados para substituir as variáveis originais, sendo representados conforme a Equação 2, mostrada em Mingote (2007):

$$(2) F_{ij} = w_{j1}Z_{1k} + w_{j2}Z_{2k} + \dots + w_{jp}Z_{pk}$$

Em que $(Z_{1k} Z_{2k} \dots Z_{pk})$, são os valores observados das variáveis padronizadas Z_i é o k -ésimo elemento amostral e os coeficientes w_{ip} $i=1, 2, \dots, p$ são os pesos de ponderação de cada variável Z_i no fator F_j .

Ao tratar da regressão linear múltipla (RLM), Hair et al. (2009) salientam que essa técnica se destaca quando há necessidade de prever ou explicar a relação entre uma ou mais variáveis independentes (VI), ou preditoras, e uma variável dependente (VD). Assim, ela possibilita mensurar a magnitude dos efeitos das variáveis preditoras na variável dependente. O modelo da regressão linear múltipla poder ser expresso conforme a Equação 3, apresentada em Fávero et al. (2009):

$$(3) Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_n x_n + \varepsilon$$

Em que Y é a variável dependente; β_0 , o intercepto; β_1, \dots, β_n , os coeficientes; x_1, \dots, x_n , as variáveis independentes; e ε é o termo de erro.

Assim como em Mattos et al. (2019), a consistência interna dos fatores foi medida pelo coeficiente alpha de Cronbach. Esse procedimento resultou em índices superiores a 0,792 para todos os fatores, evidenciando boa fidedignidade dos dados, conforme os parâmetros de Hair et al. (2009). Ao referir-se a esse coeficiente, Costa (2011) destaca sua ampla utilização nas pesquisas científicas por ser o mais apropriado para índices múltiplos em construtos reflexivos, como é o caso deste estudo. Desta forma, a consistência interna possibilita observar se as variáveis presentes no mesmo fator medem aspectos semelhantes do construto. O coeficiente alpha de Cronbach, pode ser representado pela Equação 4, mostrada em Costa (2011):

$$(4) \alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k \sigma_i^2}{\sigma_y^2} \right)$$

Em que k é o número de itens do questionário; σ_i^2 é a variância do item i; e σ_y^2 é a variância da escala total somada.

4 APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Os entrevistados foram na maioria do sexo masculino (54,4%), casados (54,4%) e com escolaridade elevada, uma vez que 65,9% (68) havia cursado pós-graduação, sendo 34% (35) lato sensu e 31,9% (33) stricto sensu. Uma parcela considerável da amostra exercia cargo de chefia, percentual que alcançou 29,1% (30) dos entrevistados. Quanto ao contato com o público, 90,3% (99) declararam contato moderado e intenso. Com relação à faixa etária, tanto profissionais jovens quanto experientes participaram da pesquisa. Os servidores mais jovens foram pouco superiores aos mais velhos, com percentuais de 40,8% (42) para servidores com até 35 anos e de 30% (31) nos casos de 50 anos de idade ou mais.

4.2 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Os dados, conforme a Tabela 1, mostraram bom ajustamento ao emprego da análise fatorial exploratória (AFE), uma vez que a determinante da matriz foi positiva e os testes Kaiser-Meyer-Okin (KMO=0,827) e de esfericidade de Bartlett ($\chi^2=760,57$, significativa 1%) mostraram valores adequados conforme Hair et al. (2009) e Fávero et al. (2009). Desta forma, a extração dos fatores foi feita pela Análise dos Componentes Principais (ACP) com rotação ortogonal pelo método Varimax e utilizou o critério Kaiser para determinar o número de fatores. Esses parâmetros resultaram na extração de quatro fatores que, somados, explicaram 70,41% da variância dos dados, sendo respectivamente: 21,97% (Fator 1), 16,86% (Fator 2), 16,66% (Fator 3) e 14,91% (Fator 4). A comunalidade explicou parcelas elevadas da variância das variáveis, sendo superior a 0,541 para todas as variáveis em estudo.

O valor da carga fatorial e a análise semântica das variáveis orientaram a denominação dos fatores. Desta forma, o Fator 1 (F1) reuniu as variáveis V01, V11, V05, V14 e V02, e como há forte relação dessas variáveis com a atuação dos superiores hierárquicos, o fator foi denominado **Chefia e Liderança**. Ao Fator 2 (F2), associaram-se as variáveis V13, V10, V12 e V15, todas relacionadas com aspectos salariais e benefícios oferecidos pela organização, por esse motivo o fator foi denominado **Remuneração e Recompensa**. Quanto ao Fator 3 (F3),

agregaram-se as variáveis V06, V09 e V03 e como todas elas mensuravam a disponibilidade de equipamentos e as condições físicas do ambiente de trabalho, o fator foi denominado como **Instalações e Equipamentos**. O Fator 4 (F4) foi formado pelas variáveis V08, V04 e V07 e reuniu aspectos relacionados à inserção da organização na sociedade. Destarte, o fator foi identificado como **Imagem Organizacional**.

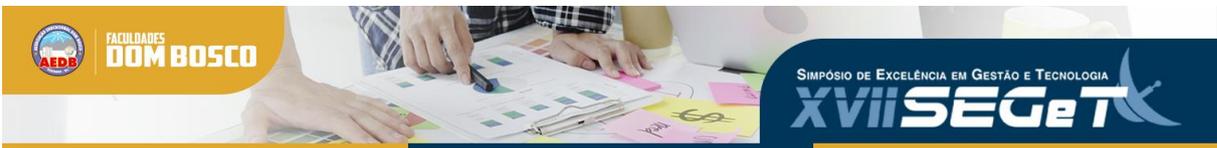
Tabela 1 – Análise fatorial exploratória

Variáveis	Fatores				h ²	
	1	2	3	4		
Meus superiores dão liberdade para os servidores expressarem livremente suas opiniões quanto à organização e ao trabalho.	V01	0,867	0,049	0,105	0,060	0,769
Meu superior hierárquico costuma discutir os resultados alcançados pelo departamento com seus subordinados.	V11	0,852	0,167	0,074	0,074	0,765
Sou informado regularmente sobre o desempenho das tarefas que realizo.	V05	0,752	0,205	0,040	0,114	0,622
Percebo que há aceitação, por parte das chefias da organização, quanto às contribuições sugeridas pelos servidores.	V14	0,706	0,196	0,265	0,196	0,646
Sinto realização profissional pelo trabalho que faço na organização.	V02	0,605	-0,011	0,301	0,291	0,541
Sinto-me satisfeito com a remuneração que recebo.	V13	0,246	0,779	0,011	0,172	0,697
A remuneração que recebo é suficiente para atender minhas necessidades básicas.	V10	-0,010	0,771	0,253	0,006	0,659
Estou satisfeito com os benefícios oferecidos pela organização em que trabalho.	V12	0,241	0,747	0,268	0,019	0,689
Minha remuneração é compatível com outros profissionais que executam tarefas semelhantes em outros órgãos do poder federal.	V15	0,097	0,643	0,211	0,287	0,549
Os equipamentos (informática, comunicação etc.) que utilizo acompanham a evolução das novas tecnologias.	V06	0,102	0,239	0,864	0,088	0,822
Os sistemas de informação utilizados no meu departamento atendem as mudanças e novas demandas das atividades.	V09	0,166	0,250	0,847	0,095	0,816
As condições físicas de meu local de trabalho são boas e atendem satisfatoriamente as necessidades do trabalho.	V03	0,225	0,156	0,781	0,112	0,698
Percebo que a organização que trabalho tem boa imagem perante a sociedade.	V08	0,099	0,059	0,007	0,903	0,829
A organização que trabalho é respeitada pelas outras organizações federais.	V04	0,142	0,133	0,136	0,849	0,659
Noto que a atuação da organização que trabalho é orientada por valores éticos.	V07	0,377	0,283	0,216	0,645	0,549
Autovalores		3,30	2,53	2,50	2,24	10,57
Variância Explicada (%)		21,97	16,86	16,66	14,91	70,40
Alpha de Cronbach		0,854	0,792	0,862	0,802	0,883

KMO=0,827, Teste de esfericidade de Bartlett (χ^2)=760,57, significante 1%.
 Determinação do número de fatores pelo critério do autovalor.
 Extração dos fatores por ACP com rotação ortogonal Varimax.

Fonte: Pesquisa de campo (2020).

O fator **Chefia e Liderança** explicou 21,97% da variância dos dados e mostrou um aspecto fortemente relacionado com os estilos de liderança, que refletem basicamente as orientações e as formas de relacionamento interpessoais tidas como corretas na organização (PIMENTA; AOUAR; OLIVEIRA, 2012). Diferenciadas essencialmente pela orientação para a tarefa e ou para os relacionamentos, a forma como os líderes agem exerce forte influência no ambiente organizacional (CAMERON; QUINN, 2006; HOLLOWAY, 2012). Holloway (2012) reforça que os líderes são fundamentais para a formação do clima organizacional, por serem os responsáveis pela mediação de conflitos, por conferirem sentido para as políticas e objetivos



organizacionais e pelo poder em atuar para criar um ambiente cooperativo, que melhore a coesão entre os trabalhadores.

O segundo fator **Remuneração e Recompensa** explicou 16,86% da variância e colocou em evidência a capacidade de os salários e benefícios atenderem as necessidades dos servidores. Destacou-se no fator a presença do viés comparativo dos salários recebidos na organização com outras instituições, o que pode ser percebido pela agregação ao fator da variável (V15), expressa pela afirmativa “minha remuneração é compatível com outros profissionais que executam tarefas semelhantes em outros órgãos do poder federal”. Longo (2007) e Rodrigues et al. (2016) reforçam que os trabalhadores naturalmente compararam a remuneração que recebem tanto internamente, quando a comparação ocorre na própria organização, quanto externamente, quando a comparação incide sobre outras organizações. Longo (2007) destaca ainda a necessidade de promover uma equidade de remunerações sob pena de perder os melhores profissionais para outras organizações.

O terceiro fator, **Instalações e Equipamentos**, explicou 16,66% a variância e destacou três aspectos das condições de trabalho: os equipamentos de informática, os softwares e as condições físicas do local de trabalho. Luz (2012) reforça que boas condições de trabalho são necessárias para a presença de um clima organizacional favorável e Santos e Vásquez (2012) colocam em evidência essa compreensão ao afirmarem que as condições de trabalho devem ser uma preocupação permanente nas instituições educacionais, por serem necessárias para melhores índices de qualidade no ensino, com destaque nos cursos superiores. Diversas pesquisas avaliam condições físicas de instituições públicas de ensino superior no Brasil (PIMENTA; AOUAR; OLIVEIRA, 2012; RODRIGUES et al., 2016). Os resultados desses estudos são muito divergentes entre si, o que possibilita compreender que os investimentos ou as prioridades nas melhorias das condições de trabalho são muito assimétricos entre as instituições, mesmo considerando instituições semelhantes, sejam elas públicas ou privadas.

O quarto fator, **Imagem Organizacional**, explicou 14,91% da variância e captou a valorização atribuída pelos entrevistados à forma como a organização é reconhecida e respeitada na sociedade. Materializada no respeito da sociedade e na forma ética de agir, as instituições de ensino são organizações complexas, principalmente pela combinação de suas ações de pesquisa, ensino e extensão. Arabaci (2010) reforça que essas organizações ganharam destaque com o passar dos anos pelo seu papel central para o desenvolvimento econômico, que é ampliado ao considerar a participação dessas organizações na formação de seres humanos. A imagem organizacional como resultado das ações organizacionais na sociedade está presente em modelos de clima organizacional, caso de Rizzatti (2002), e nos achados de Santos et al. (2016), que, em investigação na Universidade Alto Vale do Rio Peixe (UNIARP), no estado de Santa Catarina, identificaram boa imagem organizacional.

4.3 REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

A influência dos fatores na avaliação geral do clima organizacional foi avaliada pela regressão linear múltipla (RLM) pelo método Backward. A variável dependente (VD) foi expressa pela afirmativa “No geral, estou satisfeito (a) com o clima organizacional no meu local de trabalho” e as variáveis independentes (VI) ou preditoras foram expressas pelos escores dos fatores Chefia e Liderança (F1); Remuneração e Benefícios (F2); Instalações e Equipamentos (F3); e Imagem Organizacional (F4). A Tabela 2 mostra que a média da variável dependente foi 4,81, com 1,69 de desvio padrão, superior ao centro da escala (4,0), o que permite avaliar o clima organizacional como levemente satisfatório na instituição.

Os pressupostos da técnica da RLM foram investigados e atendidos. O número de observações foi adequado, alcançando 25,75 observações por variável independente (Fator). O Teste F foi significativo a 1%, indicando que pelo menos uma variável independente (VI) exercia influência na variável dependente (VD). Os resíduos mostram distribuição normal (Jaque-Bera=3,660, p-valor=0,1604) e independente, houve ausência de multicolinearidade conforme a estatística VIF, que retornou valores unitários para todas as variáveis independentes, aspecto esperado *a priori*, uma vez que, os escores fatoriais pelo método Varimax são ortogonais e o teste Durbin-Watson, próximo de 2,00, revelou ausência de autocorrelação. Complementarmente, houve ausência de heterocedasticidade a 5% de significância estatística, conforme o teste Breusch-Pagan (F=2,136, p-valor=0,082).

Tabela 2 – Regressão linear múltipla dos fatores do clima organizacional

VD: Avaliação Geral do Clima Organizacional					
Variáveis Independentes	Coefficientes	Erro Padrão	Teste T	P-valor	VIF
Constante	4.815	0.106	45.189	0.000	
F1 - Chefia e Liderança	0.945	0.107	8.826	0.000	1,00
F2 - Remuneração e Benefícios	0.596	0.107	5.563	0.000	1,00
F3 – Instalações e Equipamentos	0.353	0.107	3.298	0.001	1,00
F4 - Imagem Organizacional	0.601	0.107	5.610	0.000	1,00
R-Quadrado	0.607	Média VD		4.815	
R-Quadrado Ajustado	0.591	Desvio Padrão VD		1.690	
Teste F	37.80	Teste Durbin-Watson		2.169	
P-valor (Teste F)	0.000				

Legenda: VD=variável dependente.

Fonte: Pesquisa de campo (2020).

Os resultados da regressão mostraram sinais positivos e significativos a 5% ($\alpha=0,05$) para todas as variáveis independentes (VI) extraídas pela análise fatorial exploratória (AFE). Esse resultado mostra aderência com os aspectos teóricos (MARTINS, 2008; LUZ, 2012; NORDIN et al., 2013; HOLLOWAY, 2012; MATTOS et al., 2019; LOH et al. 2019, e outros) que relatam a influência dessas dimensões para a criação de um ambiente saudável de trabalho materializado pelo clima organizacional. Nesse sentido, o resultado da regressão linear múltipla pode ser expresso pela Equação 5:

$$(5) \text{Clima Avaliação Geral} = 4,81 + 0,94 \cdot F1 + 0,60 \cdot F2 + 0,35 \cdot F3 + 0,60 \cdot F4 + e$$

Em que: F1= Chefia e Liderança; F2 = Remuneração e Benefícios; F3= Instalações e Equipamentos; F4=Imagem Organizacional; e=Termo de erro.

Desta forma, observa-se que os betas da equação revelam a predominância da participação das Chefias e Lideranças (F1) na construção do clima organizacional. Nesse sentido, Loh et al. (2019) destacam que as decisões das chefias, especialmente das gerências sêniores, tem grande impacto no clima organizacional dos níveis mais baixos da hierarquia, principalmente, quando definem metas, diretrizes e políticas organizacionais. Assim, as decisões estratégicas inerentes a tomada de decisão nesse nível hierárquico, devem materializar uma preocupação em criar um contexto de trabalho que expresse uma prioridade organizacional ao proporcionar as condições necessárias para facilitar a execução das tarefas e promover um ambiente apoiador, promotor da satisfação e do compromisso dos trabalhadores para com a organização (BAHRAMI et al. 2016).

Na sequência, posicionaram-se a Remuneração e Benefícios (F2) e a Imagem Organizacional (F4), ambas com betas semelhantes e, como tal, com intensidade muito próxima de influência no clima organizacional. Nesse sentido, a Remuneração e Benefícios (F2)

expressam o reconhecimento pelo trabalho e como reforçam Heinzmann e Silva (2014), materializam um desafio na administração pública moderna, uma vez que, por serem previstas em lei e instituídas na forma de planos de cargos e carreiras limitam a capacidade de intervenção da organização em si. Quanto a Imagem Organizacional (F4), ela expressa a percepção ampla que a atuação da organização é tida como correta. Nessa perspectiva, o trabalho na administração pública tem revelado um forte componente motivacional, uma vez que, o exercício da função pública expressa uma vocação, um chamado a contribuir com a manutenção e o aprimoramento da sociedade (RIBA; BALLART, 2016).

Já com relação as Instalações e Equipamentos (F3) observa-se a menor influência no clima organizacional, especialmente, quando comparado com as demais variáveis independentes do modelo. Nesse sentido, as Instalações e Equipamentos (F3) expressam a modernidade da organização ao proporcionar os recursos necessários para a realização do trabalho. Nessa perspectiva, todo trabalho realizado na humanidade se constitui com base na relação entre demandas, que expressam as exigências do trabalho e os recursos disponíveis para realiza-las, os recursos podem ser pessoais ou organizacionais (SCHAUFELI; TARIS, 2014) e, assim, representam aspectos positivos que viabilizam o atendimento das demandas do trabalho; possibilitam a obtenção dos objetivos pessoais e organizacionais e favorecem o crescimento pessoal dos trabalhadores, ao favorecerem seu aprendizado e desenvolvimento (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014; SCHAUFELI; TARIS, 2014; SCHAUFELI, 2017; LEE et al., 2018).

As demandas expressam aspectos presentes nas tarefas que promovem o desgaste dos trabalhadores. Assim, as demandas representam sacrifícios e podem ser de ordem físicas, psicológicas e social. As demandas resultam em fadiga e irritabilidade (SCHAUFELI; TARIS, 2014) e, portanto, exprimem exigências que consomem as energias dos trabalhadores, materializando uma dimensão negativa das tarefas (ANCARANI et al., 2017; LEE et al., 2018) posicionadas entre as demandas estão: pressão de tempo, sobrecarga de trabalho, trabalho pesado, conflitos pessoais e organizacionais, excesso de responsabilidades, ambiente hostil, entre outras (SCHAUFELI; TARIS, 2014). Nessa perspectiva, deve haver um equilíbrio entre as demandas do trabalho e os recursos pessoais e organizacionais para se alcançar o engajamento dos trabalhadores e as Instalações e Equipamentos (F3) que reúnem recursos organizacionais que podem amenizar ou potencializar o desgaste dos trabalhadores, refletindo-se no clima organizacional.

5 CONCLUSÃO

Os resultados do estudo evidenciaram quatro fatores que exercem influência no clima organizacional: (1) Chefia e Liderança; (2) Remuneração e Benefícios; (3) Instalações e Equipamentos; e (4) Imagem Organizacional. Esses fatores foram capazes de explicar a maior parte da variância dos dados. Quanto a avaliação geral do clima os achados sugerem um ambiente levemente positivo na organização e quanto à capacidade dos fatores em influenciar na avaliação geral, eles foram capazes de explicar 59,10% da variância revelando bom poder explicativo.

Esses achados indicam que os fatores podem orientar, além de pesquisas futuras de clima organizacional na instituição, as estratégias de gestão de pessoas. Recomenda-se atuar na capacitação de gestores, especialmente, sob o ponto de vista da liderança e condução de equipes de trabalho, além de direcionar investimentos para instalações e equipamentos como forma de atenuar as exigências do trabalho e evidenciar um processo de valorização dos servidores.



Outra estratégia pode ser a formulação de planos de incentivos não financeiros para reconhecimento do trabalho bem feito. Essa alternativa pode atenuar a incapacidade de oferecer premiações financeiras ou maiores benefícios pecuniários e, com isso, espera-se melhorar aspectos relacionados ao reconhecimento e motivação servidores. No mesmo sentido, a instituição pode se beneficiar de sua imagem organizacional para promover ações de responsabilidade social entre os servidores, de tal forma a aumentar sua inserção social e favorecer o engajamento no trabalho, uma vez que, os entrevistados se mostraram sensíveis a imagem organizacional.

Nas pesquisas futuras sugere-se ampliar a amostra para possibilitar o cálculo do erro amostral e complementar a investigação com estudos multinível e com a utilização de métodos mistos de coleta e tratamento de dados. Quanto as limitações da pesquisa destacam-se especialmente a presença do autorrelato e a técnica de amostragem não probabilística que limita os achados aos entrevistados.

REFERÊNCIAS

AL-KURDI, O. F.; EL-HADDADEH, R.; ELDABI, T. The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. **International Journal of Information Management**, v.50, p. 217-227, feb. 2020.

ANCARANI, A.; DI MAURO, C.; GIAMMANCO, D.D.; GAMMANCO, G. Work engagement in public hospitals: a social exchange approach. **International Review of Public Administration**, v. 23, n. 1, p. 1-19, dec. 2017.

ARABACI, I. B. Academic and administration personnel's perceptions of organizational climate: sample of educational faculty of Firat University. **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, v. 2, n.2, p. 4445-4450, 2010.

BAHRAMI, M. A.; BARATI, O.; GHOROGHCHIAN, M.; MONTAZER-ALFARAJ, R.; EZZATABADI, M. R. Role of organizational climate in organizational commitment: the case of teaching hospitals. **Osong Public Health Research Perspectives**, v. 7, n. 2, p. 96-100, apr. 2016.

BAKKER, A.B.; DEMEROUTI, E.; SANZ-VERGEL, A. I. Burnout and work engagement: the JD-R approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, p.389-411, mar 2014.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CARRILLO, S.P. Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. **Revista de Investigación em Psicología**, Lima, v. 3, n. 1, p. 11-21, jan. /jul. 2000.

CHAUDHARY, R.; RANGNEKAR, S.; BARUA, M.K. Organizational climate, climate strength and work engagement. **Procedia: Social and Behavioral Sciences**, v. 133, p. 291-330, may, 2014.

COSTA, F. J. Mensuração e desenvolvimento de escalas. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.



DILLON, W. R.; GOLDSTEIN, M. **Multivariate analysis: methods and applications**. New York: John Wiley & Sons, 1984.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados: modelagem multivariada para a tomada de decisão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FRANÇA, J. C. A.; MATTOS, C. A. C. Clima organizacional e administração pública municipal: uma investigação na cidade de Belém do Pará, Brasil. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, v. 6, n. ½, p. 114-130, jan. / dez. 2017.

GONZÁLEZ-ROMÁ, V.; PEIRÓ, J.M. Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo. **Revista de Psicología Geral y Aplicada**, v. 52, n 2-3, p. 269-285. 1999

GRIFFITH, J. A compositional analysis of the organizational climate-performance relation: public schools as organizations. **Journal of Applied Social Psychology**, v.35, n.8, p. 1840-1880, agu. 2006.

HAIR, J.F.; WILLIAM, B.; BABIN, B.; ANDRESON, R.E. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOLLOWAY, J. B. Leadership Behavior and organizational climate: an empirical study in a non-profit organizational. **Emerging Leadership Journeys**, v.5, n. 1, p. 9 -35. 2012.

JUNG, C. S.; LEE, G. Organizational climate, leadership, organizational size, and aspiration for innovation in government agencies. **Public Performance & Management Review**, v. 39, n.4, p. 757-782, apr. 2016.

KUBO, E. K. M.; CASTRO, D. G.; NUNES, V. D.; THIAGO, F. Frankenstein e o clima organizacional: estudo bibliográfico sobre um construto indefinido. **Revista Internacional de Investigações em Ciências Sociais**, Assunción, 11, n. 1, p.35-54, jul. 2015.

LEE, A.; KIM, H.; FAULKNER, M.; GERSTENBLATT, P.; TRAVIS, D. Work engagement among child-care providers: an application of the job demands-resources model. **Child & Fórum Youth Care**, V. 48, n. 77, p. 77-91, feb. 2019.

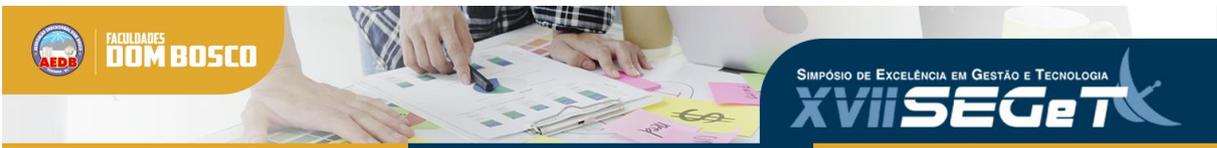
LITWIN, G. H; STRINGER, R. A. **Motivation and organizational climate**. Cambridge: Havard University Press, 1968.

LOH, M.Y.; IDRIS, M.A.; DORMANN, C.; MUHAMAD, H. Organizational climate and employee health outcomes: a systematic review. **Safety Science**, v. 118, p. 442-452, oct. 2019.

LONGO, F. **Mérito e flexibilidade: gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: Fundap, 2007.

LUZ, R.S. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

MARÔCO, J. **Análise estatística com SPSS Statistics**. Pêro Pinheiro: Repornumber, 2014.



MARTINS, M. C. F. Clima organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MATTOS, C. A.C.; COSTA, N. L.; LAURINHO, I. S.; DIAS, L. N. S. Os fatores que influenciam no clima organizacional em instituições federais de ensino superior: uma investigação em Belém do Pará. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 25-48, jan./abr. 2019.

McCLELLAND, D. C. **The achieving society**. Princeton, NJ, Van Nostrand, 1961.

MINGOTI, S. A. **Análise de dados através de métodos de estatística multivariada: uma abordagem aplicada**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2007.

MOK, E.; AU-YEUNG, B. Relationship between organizational climate and employment of nurses in Honk Kong. **Journal of Nursing Management**, Maryland, v. 10, n. 3, p. 129-137, mai. 2002.

MÓL, A. L. R.; FERNANDES, A.S.; TINÔCO, D. S.; BORGES, D. F.; ALLOUFA, J. M. L.; ARAÚJO, M. A. D. **Clima organizacional na administração pública**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2010.

MORO, A. B. ; BALSAN, L. A. G. ; COSTA, V. M. F. ; SCHETINGER, M. R. C. Clima organizacional: fatores significativos na percepção de docentes e discentes vinculados a programas de pós-graduação. **Revista Gual**, Florianópolis, v. 7, n. 3, p. 1-21, set. 2014.

NOORDIN, F.; ABDULLAH, Z.; ANUAR, K; RAHIN, H. A.; FIKRI, M.; AZMAN, R.R.; JAN, M.A.; KAMARUDDIN, M. Organizational climate: a case of academics and administrative staff. **International Journal of Science Commerce and Humanities**, v.1, n.8, p. 43-51, dec. 2013.

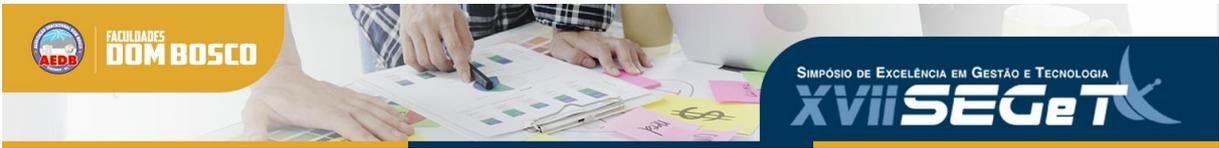
ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS. **Desafios da universidade na sociedade do conhecimento**. Brasília: UNESCO, 2008.

PIMENTA, R. C. Q.; AOUAR, W. A. E.; OLIVEIRA, J. A. Clima organizacional em instituto de pesquisa tecnológica. **Revista RAUnp**, Natal, ano. IV, n.2, p. 23-38, abr. / set. 2012.

RIBA, C.; BALLART, X. La motivación para elservicio público de los altos funcionarios españoles: medida y efectos. **Revista Española de Investigaciones Sociológicas**, v. 154, p. 65-82, abr./jun. 2016.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Florianópolis, 2001. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2002.

ROCHA, L. C. S.; PELOGIO, E. A.; AÑEZ, M; E. M. Cultura e clima organizacional: um estudo em indústrias de laticínios do Estado do Rio Grande do Norte. **Gestão e Produção**, v. 20, n. 2, p. 455-468, 2013.



RODRIGUES, J. L. K.; COSTA, S. O.; LIMA, T. J.; COELHO, F. A.; SILVA, J. L. G.; SANTOS, N. M. B. F. A importância da pesquisa do clima organizacional para o funcionamento de uma instituição federal de ensino superior. **ENIAC Pesquisa**, Guarulhos, v. 5, n. 1, jan. /jun., 2016.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F. LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, A. M. S.; BAADE, J. H.; SANTOS, G. L. S.; SANTA, E. D. D.: BASTIANI, S. N. A. C. Mapeamento do clima organizacional em instituição de ensino superior. **Revista Gual**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 177-197, jan. 2016.

SANTOS, L.C.; VÁSQUEZ, O.C. A pesquisa de clima organizacional como instrumento de suporte à avaliação nas instituições de ensino superior. **Avaliação**, Campinas, v. 17, n. 1, p. 43-63, mar. 2012.

SCHAUFELI, W. B.; TARIS, T. W. Critical review of the job demands-resources model: implications for improving work and health. In: BAUER, G. F.; HÄMMING, O. (Ed.). **Bridging occupational, organizational and public health**. Amsterdam: Springer, 2014.

SCHAUFELI, W.B. Applying the job demands-resources model: a 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. **Organizational Dynamics**, v. 46, n.2, p. 120-132, apr/jun., 2017.

SHANKER, R.; BHANUGOPAN, R.; van der HEIJDEN, B. I. J.; FARRELL, M. Organizational climate for innovation and organizational performance: the mediating effect of innovative work behavior. **Journal of Vocational Behavior**, v. 100, p. 67-77, jun. 2017.

STRINGER, R. A. **Leadership and organizational climate**: the cloud chamber effect. New Jersey: Prentice Hall, Upper saddler, 2002.

TRIGO, T. R.; TENG, C. T.; HALLAR, J. E. C. Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos. **Revista de Psiquiatria Clínica**, São Paulo, n. 34, v. 5, p. 223-233, 2007.