



O Clima Organizacional na Universidade Federal Da Integração Latino-Americana (Unila) sob a Ótica de Servidores Docentes e Técnico-Administrativos

Resumo

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção dos servidores em relação ao clima organizacional da Universidade Federal Latino-Americana (UNILA), o referido estudo representa grande relevância tanto para sociedade quanto para a universidade, a qual possui apenas 7 anos de criação. Para a abordagem do problema utilizou-se o método predominantemente quantitativo, através de um levantamento com questionário estruturado, o qual foi aplicado em 265 servidores técnicos administrativos educacionais e docentes da universidade. Na análise foram empregadas a estatística descritiva (médias), estatísticas multivariadas, como alfa de Cronbach, análise fatorial e a correlação de Spearman. Como resultados, identificou-se que a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), a Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN), a Pró-Reitoria de Administração, Gestão e Infraestrutura (PROAGI), a Pró-Reitoria de Relações Institucionais e Internacionais (PROINT) e a Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) percebem um clima organizacional da universidade acima da média. Os demais setores, que totalizam onze, percebem um clima organizacional na universidade abaixo da média. Alguns atributos pontuais avaliados ficaram abaixo da média, em especial aqueles relacionados às práticas de recursos humanos. Conclui-se assim que as melhorias concernentes ao clima organizacional na instituição deverão ser direcionadas para: (a) a reavaliação da política de recursos humanos, centrando-a, especialmente, no atendimento da gestão de pessoas voltada ao servidor, (b) no oferecimento de ambiente e condições físicas adequadas ao trabalho e, (c) implantação de um desenvolvimento de capacitação gerencial, visando qualificar e preparar novas lideranças.

Palavras chave: Gestão Universitária; Clima organizacional; Fatores do Clima.

Linha Temática: Contabilidade Pública Governamental

1 INTRODUÇÃO

Os princípios gerais das organizações estão direcionados, em especial, para a orientação de metas definidas, que são constituídas por recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos e dependem do trabalho humano para sua sobrevivência, crescimento e desenvolvimento. Seus recursos humanos respondem, também, pela interação e interdependência das demais variáveis que compõem a organização, como processos, estrutura, tecnologia e ambiente (Rizzatti, 1995). Com isso, as organizações têm focado a sua gestão na busca por um ambiente de trabalho flexível, criativo e que promova a satisfação no trabalho de seus colaboradores (Permarupan, Saufi, Raja & Bamini, 2013).

Entre os fatores que influenciam direta e indiretamente na satisfação e no comportamento dos colaboradores, tem-se o clima organizacional. Os processos de fusão e aquisição de empresas, bem como a internacionalização de mercados, deram suporte para o destaque de temas relacionadas à cultura e o clima organizacional das grandes corporações. Contudo, essa preocupação também é percebida nas organizações públicas, cujos interesses na maioria das vezes, são direcionados à modernização, como por exemplo, nas melhorias na



qualidade dos atendimentos impulsionados pelas pressões recebidas (Permarupan *et al.*, 2013).

As instituições de ensino superior possuem a missão de serem formadoras e difusoras de conhecimento, repassando novas tecnologias e preparando profissionais para o mercado de trabalho. Neste sentido, entende-se que as universidades também devem ter o compromisso de oferecer ambientes adequados de trabalho, visando uma melhor qualificação para preparar seus colaboradores para o apoio adequado à comunidade (Drucker, 1996). Existem três fatores determinantes para que funcionários realizem um serviço de qualidade: o saber, que consiste em ter conhecimentos, habilidades ou atitudes; o poder, que está relacionado aos recursos necessários; o querer fazer, o qual depende do estado de espírito, do ânimo e satisfação das pessoas para realizarem seu trabalho (Luz, 2003).

A Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA) foi criada em 2010 e atualmente conta com aproximadamente 740 servidores docentes e técnico-administrativos ativos. Considerando o curto tempo de atuação da universidade e seu crescimento concernente aos servidores que nela atuam, destaca-se a importância da análise em relação ao clima organizacional da universidade. Desta forma, tem-se como questão norteadora desta pesquisa: **Qual a percepção dos servidores em relação ao clima organizacional da Universidade Federal da Integração Latino-Americana?**

O objetivo geral do estudo consiste em analisar a percepção dos servidores docentes e técnico-administrativos em relação ao clima organizacional da Universidade com base nos fatores propostos no modelo elaborado a partir da literatura. Quanto aos objetivos específicos consistem em: a) identificar o perfil dos servidores; b) averiguar a percepção dos servidores relacionada aos diferentes fatores do clima organizacional; c) investigar os pontos fortes, fracos e sugestões de melhoria relacionados ao clima organizacional.

O presente artigo está estruturado em cinco seções. A primeira seção apresenta a introdução com a contextualização do assunto; a segunda apresenta a revisão de literatura que enfatiza conceitos do clima organizacional e aspectos a ele relacionados; na terceira relata-se os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento da pesquisa. A quarta sessão apresenta as análises e os resultados obtidos; e, na quinta, evidenciam-se as conclusões e apresentam-se as limitações e sugestões para estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta sessão, são abordados o clima organizacional, seus antecedentes, conceitos e classificações.

2.1 O CLIMA ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES

O clima organizacional consiste na qualidade do ambiente, a qual é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia diretamente em seu comportamento (Luz, 2003). Permite compreender como o ambiente de trabalho está relacionado com o comportamento das pessoas e sua qualidade de vida, bem como o reflexo que isso terá no desempenho da organização (Siqueira, 2008).

A experiência prática das pessoas nas empresas possibilita o entendimento coletivo destas em relação ao ambiente de trabalho, no sentido da estrutura, cultura, normas e valores da organização. Envolve a percepção e visão dos colaboradores, a interpretação e a reação, positiva ou negativa, quanto à imagem da organização, suas condições financeiras, administrativas e na estrutura organizacional. O clima deve indicar o grau de satisfação dos colaboradores da organização relativo aos aspectos culturais ou da realidade organizacional, semelhantes às políticas de RH, gestão, missão, comunicação organizacional,



reconhecimento, valorização e identificação com a organização (Stefano; Koszalka & Zampier, 2014).

As universidades são instituições que objetivam a disseminação do conhecimento e da ciência por meio da formação de especialistas, contribuindo para o desenvolvimento do ser humano enquanto ser social (Rocha, 2014). Comparada a outras organizações, as universidades possuem configuração organizacional bastante singular, especialmente pelo fato de serem organizações voltadas à transmissão e produção do conhecimento conforme um padrão típico para a estruturação de suas atividades (Falqueto, 2012).

Como a maioria das organizações, as universidades possuem um sistema de decisões, ou seja, sua administração envolve decisões a respeito de seus objetivos básicos e de sua missão. Considerando que as instituições universitárias apresentam características organizacionais de complexidade e ambiguidade em seus objetivos, ressalta-se a importância do estudo acerca do clima organizacional, o que facilitará aos gestores identificar os objetivos com maior segurança e auxiliar na tomada de decisão para a melhoria do ambiente organizacional (Rizzatti, 2002).

O resultado positivo do clima e da satisfação organizacional está associado à melhoria do desempenho organizacional (Barthasar, 2014). O clima organizacional pode sofrer alterações e, por isso, é avaliado em determinado tempo. É importante realizar pesquisas de clima periodicamente, porque cria uma base de informações, identifica e compreende os aspectos positivos e negativos que impactam no clima, bem como orienta a definição de planos de ação para melhoria do clima organizacional e, conseqüentemente, da produtividade da empresa (Baer & Frese, 2003).

2.2 FATORES RELACIONADOS AO CLIMA ORGANIZACIONAL

Diversos modelos são propostos pela literatura que abrangem fatores para estudar o clima organizacional, tais como o Modelo de Kolb, o Modelo de Sbragia, o Modelo de Schneider & Bartlett e o Modelo de Colossi. Em especial para as universidades, alguns autores propõem fatores de avaliação de climas específicos, por exemplo, os estabelecidos por Rizzatti (1995; 2002) e Silva (2003). Entre os diferentes fatores que se relacionam com clima organizacional das universidades federais, temos as políticas de recursos humanos; os benefícios e incentivos; os aspectos relacionados à sucessão político-administrativos e relacionamento com chefias; o ambiente e condições físicas de trabalho; a qualidade de vida e saúde no trabalho; a motivação e satisfação pessoal; e a cultura organizacional.

Políticas de recursos humanos

O capital intelectual que as pessoas detêm passou a ser reconhecido como um importante bem intangível para as organizações. Com isso, as pessoas passaram a ser mais valorizadas, porém, algumas vezes, as políticas e práticas de recursos humanos são grandes geradores de insatisfação nas empresas, tanto a política salarial, como também o processo de comunicação, a qualidade das chefias e o relacionamento entre as diferentes áreas funcionais (Boxall, Purcell & Wright, 2007). As políticas de recursos humanos consistem na forma como as organizações buscam se relacionar e se comunicar com seus colaboradores e, através destes, alcançar os objetivos e metas organizacionais (Milkovich, 2000; Rizzatti, 2002).

A comunicação se relaciona com a maneira que os colaboradores percebem que são divulgadas as políticas de cargos e salários, as diretrizes da instituição, a transparência dos processos, a eficiência dos meios utilizados, além da comunicação entre os gestores e sua equipe (Silva, 2003). O plano de carreira objetiva o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo; o setor público abrange um conjunto de normas e regulamentos, que compõem as condições de plano de carreira, ingressos, ascensões e progressões (Bezerra & Calvosa, 2012).



Os investimentos em capacitações, treinamentos e o atendimento das necessidades individuais e ambientais ao trabalho executado, permitem melhores desempenhos para as organizações, pois funcionários capacitados e satisfeitos com a organização e com o ambiente laboral produzem mais de acordo com a missão proposta pela organização (Marconi, 2005). Quando as pessoas percebem que são valorizadas pelo seu trabalho e remuneradas de acordo com as competências que exercem, se sentem predispostas a se dedicarem pela organização (Silva & Luz, 2010).

Benefícios e incentivos

Os benefícios e incentivos para o desenvolvimento profissional e organizacional das universidades federais estão amparadas por leis, com o objetivo de promover um amplo programa. Os benefícios são considerados um salário indireto que suplementa a renda do trabalhador. São classificados como legais aqueles estabelecidos por leis (vale-transporte, alimentação e outros); e assistenciais, aqueles oferecidos pela empresa ou conquistados pelos funcionários. As organizações apenas devem conceder benefícios assistenciais quando possuem condições de assegurar sua continuidade. Normalmente os benefícios são oferecidos com o objetivo de motivar as pessoas para o trabalho (Aquino, 1996).

Já os incentivos consistem em atitudes e ações que possuem a finalidade de instigar e estimular o ego do trabalhador, facilitando e contribuindo para o aumento de sua motivação, capacitação, produtividade e satisfação no trabalho. Os incentivos possuem uma estrutura básica centrada em padrões motivacionais estabelecidos dentro da organização, sendo concedidos, geralmente, visando objetivos específicos voltados à elevação do nível de desempenho do servidor (Grillo, 1996; Rizzatti, 2002). A recompensa serve para reforçar a motivação dos empregados com o projeto da empresa, bem como para atrair e reter talentos (Silva, 2003).

Concernente aos benefícios e incentivos dos servidores federais, o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-administrativos em Educação – PCCTAE regulamenta o cargo de Técnico-administrativo, o qual é organizado em níveis, permitindo a progressão com o intuito de incentivar o aperfeiçoamento destes servidores. Tem-se ainda o incentivo à qualificação, que é um percentual pago sobre o valor do vencimento básico para o servidor que apresentar titulação superior à mínima exigida para o cargo (Schmitz Junior, 2015). Já as progressões e retribuições por titulação dos servidores docentes da carreira de Magistério Superior Federal são regulamentadas nos termos da Lei nº 12.772/2012.

Sucessão político-administrativas e relacionamento com chefias

A sucessão político-administrativa refere-se ao processo eleitoral para a escolha de reitores e outros dirigentes (Rizzatti, 1995). Esse processo eleitoral tem sido o carro-chefe da busca da democratização interna, contudo não se obteve um aperfeiçoamento relevante das organizações universitárias (Oliveira, 1994).

Em especial na administração pública, a mudança político-administrativa de gestão possui o desafio de estimular o envolvimento de todos que compõem a instituição, anulando os resquícios das disputas entre os grupos e, principalmente, obtendo as informações substanciais para que o início da nova gestão ocorra de modo a garantir a continuação da prestação dos serviços à comunidade, com eficiência, eficácia e efetividade (Pereira; Duarte, 2016),

O comportamento das chefias diz respeito a aspectos como credibilidade, delegação, competência, qualificação, entre outros (Rizzatti, 1995). As mudanças no mundo competitivo acontecem em ritmo acelerado, sendo que o futuro e o sucesso dependerá da atuação dos gestores que souberem lidar com estas mudanças. Os funcionários satisfeitos podem contribuir na competição organizacional com mais eficácia em períodos de bons resultados e



em situações adversas podem reagir positivamente em prol da empresa (Turner; Huemann; Keegan, 2008).

Para exercer suas funções sem medo de represálias, o servidor precisa ser valorizado e estar em um ambiente agradável, como também as suas expectativas e seus sentimentos devem ser considerados (Paula, Stefano, Andrade, & Zampier, 2011). Assim, o gestor não deve limitar as pessoas a cumprir ordens, mas sim, deve proporcionar para elas oportunidades de participação, incentivar ideias e fazer com que se sintam parte da organização (Moro; Balsan; Costa & Schetinger, 2012).

Ambiente e condições físicas de trabalho

O ambiente e as condições físicas de trabalho estão diretamente relacionados ao apoio que a empresa promove aos funcionários, no sentido de oferecer máquinas, equipamentos e instalações adequadas, consideradas necessárias para um bom desempenho em suas atividades (Silva, 2003). Abrange também as condições de aspectos ergonômicos, sendo fatores como luminosidade, ruídos e temperatura (Rizzatti, 2002).

Proporcionar boas condições de trabalho, através de bons equipamentos e métodos de informação, contribui na garantia da manutenção da harmonização do clima organizacional (Sampaio, 2014). Considerando a influência das condições de trabalho na satisfação dos colaboradores, é necessário analisar e reduzir as condições físicas de trabalho reconhecidas como inaceitáveis no contexto econômico, tecnológico e social (Hunsaker; Hunsaker, 2008).

Os empregadores devem identificar as necessidades dos trabalhadores em relação às características do ambiente de trabalho, tentando criar um ambiente motivador para se obter resultados produtivos elevados (Seiler, Lentb, Pinkowska, & Pinazza, 2012).

Qualidade de vida e saúde no trabalho

As organizações utilizam-se da qualidade de vida e saúde no trabalho visando na esperança de promover um envolvimento e motivação com o ambiente e, conseqüentemente, um aumento da produtividade. A satisfação no trabalho exerce grande influência sobre o trabalhador e os resultados organizacionais, pois afeta a saúde mental e física, suas atitudes, comportamento social e profissional (Martinez & Paraguay, 2003). Cada trabalhador tem características únicas e pessoais relacionadas às suas aspirações, aos seus desejos, motivações e necessidades psicológicas (Dejours; Dessors & Desrlaux, 1993).

O estresse está entre os fatores que contribuem negativamente para o desempenho do trabalho (Arshadi & Damiri, 2013). Os esforços intensivos e repetitivos têm sido responsáveis pelo aparecimento de lesões músculo-esqueléticas relacionadas com o trabalho. Este tipo de lesão acarreta graves problemas para a saúde do trabalhador e para a sua qualidade de vida, conduzindo-o a um baixo rendimento nas atividades laborais (Chagas, 2014). Tanto o estresse, quanto as lesões por esforço repetitivo são muito presentes e problemáticas nas universidades, em virtude de seu tamanho e de sua complexidade de setores (Rizzatti, 2002).

As longas jornadas diárias é outro fator que influencia a qualidade de vida no trabalho, bem como na vida extralaboral (Freitas, 2008). A exigência do comprometimento dos profissionais com as organizações acabou gerando a formação de pessoas “viciadas” em trabalho. Uma busca desenfreada por resultados acaba acarretando a intensificação do ritmo de trabalho, na dedicação excessiva e na quantidade crescente de tarefa (Basso, 2003).

A motivação e satisfação pessoal

A Motivação é o processo que desperta, dirige e sustenta o comportamento e desempenho do funcionário. Para melhorar as condições de trabalho, bem como a motivação e a satisfação é necessário influenciar as atitudes dos trabalhadores (Kaufmann, 2004). Se um profissional não é valorizado e reconhecido pelo seu trabalho, possivelmente, após certo



período de tempo na instituição, sofrerá uma perda na motivação, que fará com que o mesmo perca o interesse pelo ofício (Moro; Balsan; Costa & Schetinger, 2012).

O desempenho organizacional possui uma dependência diretamente relacionada com a satisfação, decorrente da atitude dos funcionários com o trabalho. Essas atitudes representam as dimensões cognitivas e afetivas que o trabalhador sente pela organização. Quando o trabalhador demonstra estar satisfeito, considera-se que este se sente bem em trabalhar na organização (Gabriunas, 2010). Com isso, a satisfação do colaborador é um importante elemento estratégico na competitividade organizacional, uma vez que influencia diretamente nos resultados organizacionais, pois este profissional é responsável pelo atendimento às demandas (Gregolin & Patzlaff, 2011).

Cultura organizacional

O clima e a cultura organizacional se complementam, uma vez que um depende do outro. A cultura está relacionada com mudanças mais profundas, de longo prazo e com maior dificuldade de intervenção (Luz, 2003). O clima organizacional é uma mensuração das expectativas das pessoas em relação ao trabalho em uma organização. Já a cultura organizacional se ocupa da natureza das crenças e expectativas sobre a vida organizacional (Rizzatti, 2002).

O clima organizacional abrange fatores como a cultura organizacional, a forma como a instituição é percebida pelos seus membros, o grau de motivação, a produtividade e a satisfação dos indivíduos. As organizações apresentam características singulares de acordo com as crenças existentes, com o tipo de liderança, com o comprometimento dos colaboradores e pela variedade de elementos que constituem uma cultura organizacional distinta em cada organização (Moro; Balsan; Costa & Schetinger, 2012).

Como a cultura organizacional tem-se as tradições, os eventos e os costumes estabelecidos que criaram padrões de relação e solução de problema na organização. São regras e orientações prescrevendo aos participantes de uma organização como agir e o que não se deve fazer (Rothmann; Cooper, 2009). É evidente a relação entre clima e cultura organizacional, na influência e no direcionamento do comportamento das pessoas, tendo em vista que a cultura é refletida pelo que é valorizado, bem como pelos procedimentos, rotinas e estilos de liderança nas organizações (McLean, 2005).

3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O método utilizado no presente estudo para abordagem do problema, caracteriza-se predominantemente como quantitativo, pois se utiliza de técnicas estatísticas, tanto para coleta quanto para análise dos dados. Este método classifica as relações entre variáveis, bem como a causalidade entre fenômenos (Richardson, 1999).

Concernente aos objetivos da pesquisa, os mesmos se configuram como descritivos. A pesquisa descritiva apresenta as características de determinadas populações, fenômenos, ou até mesmo o estabelecimento de relações entre variáveis. Visa a descrever um objeto pesquisado e se utiliza geralmente de um instrumento, o que se pode ser em questionário (Gil, 1999).

Quanto aos procedimentos para a coleta de dados, realizou-se um levantamento, uma vez que este é utilizado geralmente quando a população é numerosa, podendo ser de fundamental importância para a proposição de mudanças (Gil, 1999).

O instrumento utilizado para o levantamento foi um questionário estruturado contendo inicialmente, questões relacionadas ao perfil dos respondentes, tais como sexo, idade, formação, estado civil, se possui filhos, cargo, setor e tempo de empresa.



Na sequência, o questionário apresentou 61 afirmativas, abrangendo 8 dimensões que tiveram como base os autores citados na Tabela 1

Tabela 1: Dimensões para avaliação do clima organizacional

AUTOR (ANO)	ATRIBUTOS DO QUESTIONÁRIO
Políticas de Recursos Humanos	
(Milkovich, 2000); (Rizzatti 2002); (Silva, 2003); (Marconi, 2005); (Boxall, et al., 2007); (Silva & Luz, 2010); (Bezerra & Calvosa, 2012).	Política de Cargos e Salários; Remuneração Adequada; Salário Equiparado com Outros Profissionais; Avaliação de Desempenho; Progressões Salariais; Conduta Recursos Humanos.
Benefícios e Incentivos	
(Grillo, 1996); (Aquino, 1996); (Rizzatti, 2002); (Silva, 2003); (Schmitz Junior, 2015).	Qualidade dos Benefícios; Incentivos à Qualificação e Retribuição por Titulação; Cursos e Treinamentos; Oportunidade de Crescimento Profissional.
Sucessão Político-Administrativa e Relacionamento com Chefias	
(Oliveira, 1994); (Rizzatti, 1995, 2002); (Turner, et al., 2008); (Paula et al., 2011); (Moro, et al., 2012); (Pereira & Duarte, 2016).	Sucessão e Nomeação Administrativa; Credibilidade das Chefias; Orientações do Trabalho; Feedback; Confiança nas Decisões; Capacidade de Delegar Funções; Competência; Compartilhamento de Decisões; Consideração humana.
Ambiente e Condições Físicas de Trabalho	
(Rizzatti, 2002); (Silva, 2003); (Seiler et al., 2012); (Sampaio, 2014).	Segurança; Higiene; Materiais adequados; Conforto; Espaço; Iluminação; Temperatura.
Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho	
(Dejours, et al., 1993); (Rizzatti, 2002); (Martinez & Paraguay, 2003); (Basso, 2003); (Freitas, 2008); (Arshadi & Damiri, 2013); (Chagas, 2014).	Saúde; Vida Pessoal e Profissional; Desgaste Físico e Emocional; Exaustão Mental e Física; Preocupação da Instituição; Carga Horária.
Motivação e Satisfação Pessoal	
(Kaufmann, 2004); (Chen, 2008) (Gabriunas, 2010); (Gregolin & Patzlaff, 2011); (Moro, et al., 2012).	Desempenho; Comprometimento; Realização; Valorização; Reconhecimento; Satisfação.
Clima Organizacional	
(Duarte, 2009); (Paula, et al., 2011); (Rizzatti, 1995, 2001); (Barthasar, 2014)	Relacionamento Interpessoal; Conflitos de Relacionamento; Relação entre Chefias e Coordenação; Cooperação e Ajuda Mútua entre Departamentos; Liberdade das Opiniões; Busca de Objetivos; Recursos e Ferramentas; Comunicação.
Cultura Organizacional	
(Rizzatti, 2002); (Baer & Frese, 2003); (Luz, 2003); (Siqueira, 2008); (Freitas, 2008); (Falqueto, 2012); (Rocha, 2014); (Barthasar, 2014); (Stefano, et al., 2014).	Identificação Com a Missão; Valores da Universidade; Desenvolvimento da Comunidade; Desenvolvimento sustentável; Indicação para Trabalho; Boa Imagem para Servidores; Boa Imagem Para Sociedade.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Em questões fechadas, os respondentes devem escolher uma alternativa entre as apresentadas (Gil, 1999). Os indicadores das afirmativas fechadas foram avaliados em uma escala Likert de 1 a 5, em que 1 equivale a “discordo totalmente” e 5, “concordo totalmente”.

Os dados foram coletados na UNILA – Universidade Federal da Integração Latino-Americana, no mês de Julho/2017 e foram obtidos 265 questionários respondidos, correspondendo a 43 docentes e 222 técnicos administrativos educacionais (TAE). Para o cálculo da amostra, levou-se em consideração um nível de confiança de 95% e admitiu-se um erro de 5%.

As análises foram realizadas por meio do software Excel e analisados com o auxílio do pacote estatístico SPSS 21 (Statistical Package for the Social Sciences), com as quais apurou-se a estatística descritiva (médias) e as estatísticas multivariadas, tais como: alfa de Cronbach, análise fatorial e correlação.



4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), é uma autarquia federal criada pela [Lei nº 12.189/2010](#), vinculada ao Ministério da Educação, mantida pela União, dotada de autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial, em conformidade com a Constituição Federal. Tem como missão formar recursos humanos aptos a contribuir com a integração latino-americana, com o desenvolvimento regional e com o intercâmbio cultural, científico e educacional da América Latina, especialmente no Mercado Comum do Sul (Mercosul).

Estes aspectos demonstram a relevância da instituição na produção, sistematização e disseminação do conhecimento à sociedade, ressaltando-se assim a importância da análise dos fatores que influenciam o clima organizacional da Universidade.

O estudo sobre o clima organizacional na UNILA foi desenvolvido a partir da percepção de seus servidores técnicos administrativos educacionais e docentes. Como unidades de análise considerou-se as categorias funcionais (técnico-administrativo e docente) das unidades acadêmicas e administrativas, dispostas em dezoito grupos, como segue na Tabela 2.

Tabela 2: Unidades Acadêmicas e Administrativas

Unidades Acadêmicas	Quantidade	Percentual
Instituto Latino-Americano de Ciências Sociais da Vida e da Natureza (ILACVN)	21	7,92%
Instituto Latino-Americano de Arte, Cultura e História (ILAACH)	23	8,68%
Instituto Latino-Americano de Tecnologia, Infraestrutura e Território (ILATIT)	19	7,17%
Instituto Latino-Americano de Economia, Sociedade e Política (ILAESp)	16	6,04%
Unidades Administrativas	Quantidade	Percentual
REITORIA*	19	7,17%
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG)	14	5,28%
Pró-Reitoria de Extensão (PROEX)	16	6,04%
Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD)	11	4,15%
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE)	10	3,77%
Pró-Reitoria de Administração, Gestão e Infraestrutura (PROAGI)	27	10,19%
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE)	24	9,06%
Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN)	17	6,42%
Pró-Reitoria de Relações Institucionais e Internacionais (PROINT)	13	4,91%
Secretaria de Implantação do Campus (SECIC)	17	6,42%
Secretaria de Apoio Científico e Tecnológico (SACT)	11	4,15%
Secretaria de Comunicação Social (SECOM)	7	2,64%
TOTAL	265	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

* Conforme Estatuto, a Reitoria também abrange os Órgãos Suplementares vinculados a ela, sendo nesta pesquisa a Biblioteca Latino-Americana e a Editora Universitária.

O perfil dos servidores identificados na pesquisa demonstra que 55,47% são homens e 44,53 são mulheres. Quanto ao estado civil, 56,60% são casados, 36,98% solteiros e 6,42% outros. Já em relação ao número de filhos, 58,11% não possuem filhos, 27,55% possui até 1 filho, 11,70 possui até 2 filhos e o percentual de até 3 filhos é 2,64%.

Quanto ao nível de formação, a maioria possui especialização, com percentual de 41,13%, em seguida ensino superior com 23,02%, servidores com mestrado correspondem à 17,36% e, com o menor percentual, encontra-se o ensino médio, correspondendo a 6,04%. Os servidores com doutorado e pós-doutorado correspondem a 10,94 % e 1,51% respectivamente, sendo que a maioria é docentes. Embora os servidores apresentem maiores níveis de formação, essa pode não refletir em benefícios salariais diretos, contribuindo para



que o setor privado se torne mais atrativo para muitos (Cardoso Júnior & Nogueira, 2011). Os resultados obtidos sobre a faixa etária dos participantes são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3: Faixa Etária

Faixa Etária	Quantidade	Percentual
Até 24 anos	15	5,66%
25 a 30 anos	69	26,04%
31 a 35 anos	67	25,28%
36 a 40 anos	55	20,75%
41 a 45 anos	36	13,58%
46 a 50 anos	16	6,04%
51 a 60 anos	5	1,89%
Acima de 61 anos	2	0,75%
TOTAL	265	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os dados indicam que 51,32% dos servidores têm entre 25 a 35 anos. São jovens que se enquadram na Geração Y, sendo considerados atrevidos, proativos, empreendedores, autoconfiantes, que buscam o aprendizado, aceitam a diversidade e os diferentes pontos de vista, dominam a tecnologia, uma vez que estão ligados nas redes sociais, são também questionadores, pesquisam, realizam multitarefas e, essencialmente, valorizam equilíbrio entre trabalho e lazer, porém não deixam de lado a ambição (Franco & Santos Neto, 2010).

A Tabela 4 representa o tempo que os respondentes são servidores na universidade.

Tabela 4: Tempo de empresa

Tempo de empresa	Quantidade	Percentual
Até 1 ano	7	2,64%
De 2 a 3 anos	153	57,74%
De 4 a 5 anos	74	27,92%
De 6 a 7 anos	31	11,70%
Total	265	100%

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Observa-se, a partir da Tabela 3, que 57,74% dos servidores estão na Universidade há no máximo 3 anos, resultado esse que se explica pelo último concurso público para TAE's realizado em 2014. O tempo máximo de empresa possível é de 7 anos, considerando que a criação da Unila ocorreu em 2010.

4.2 MÉDIA DE DESEMPENHO POR DIMENSÃO, ATRIBUTOS E UNIDADES ADMINISTRATIVAS-ACADÊMICAS

Tabela 5: Desempenho do clima organizacional geral das dimensões por unidades.

Dimensões	ILACH	ILACVN	ILAES	ILATIT	Reitoria	PRPPG	PROEX	PROGRAD	PRAE	PROAGI	PROGEPE	PROPLAN	PROINT	SEIC	SACT	SECOM	Geral
Motivação e Satisfação	3,99	4,01	3,94	3,98	4,05	4,27	4,28	3,73	4,04	4,03	3,88	3,94	4,30	4,02	4,01	3,92	4,02
Ambiente e Condições	3,65	3,41	3,46	3,48	3,92	3,59	4,04	3,43	2,87	3,60	3,72	3,77	3,76	3,71	3,44	3,08	3,56
Políticas de RH	3,39	3,50	3,24	3,48	3,48	2,97	3,58	3,37	3,92	3,79	3,88	3,55	3,53	3,28	3,15	3,56	3,48
Sucessão e Relacionamento	3,40	3,34	3,42	3,39	3,31	3,49	3,60	3,55	3,06	3,47	3,20	3,37	3,85	3,52	3,35	3,40	3,42
Cultura	3,42	3,27	3,25	3,06	3,20	3,35	4,03	3,19	3,23	3,52	3,23	3,29	3,73	3,57	3,53	3,55	3,40
Clima	3,31	3,25	3,35	3,22	3,22	3,40	3,82	3,34	3,51	3,43	3,14	3,49	3,44	3,32	3,42	3,71	3,40
QVST	3,30	,26	3,36	3,34	3,28	3,49	3,60	3,24	3,06	3,22	3,03	3,46	3,44	3,22	3,35	3,07	3,30



Benefícios e Incentivos	2,74	3,56	2,86	2,97	3,12	2,43	3,30	3,11	3,30	3,28	3,59	3,19	3,17	2,91	3,05	3,03	3,10
Total médias	3,40	3,45	3,36	3,37	3,45	3,37	3,78	3,37	3,38	3,54	3,46	3,51	3,65	3,44	3,41	3,42	3,46

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na Tabela 5 observa-se a percepção do desempenho do clima organizacional em diferentes dimensões e unidades administrativas e acadêmicas. Em relação às dimensões avaliadas, as dimensões que se encontram abaixo da média na percepção dos servidores: Benefícios e Incentivos (3,10), Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho (QVST) (3,30), Clima e Cultura organizacional (3,40) e a Sucessão Administrativa e Relacionamentos com Chefias (3,42).

Quanto as médias por unidades administrativas e acadêmicas (setores), constata-se que com desempenho acima da média se encontram a PROGEPE (3,46), a PROPLAN (3,51), a PROAGI (3,54), seguidas da PROINT (3,65) e PROEX (3,78).

Abaixo da média estão onze setores, com destaque para o ILAESP (3,36), seguido pelo ILATIT, a PRPPG e, a PROGRAD (3,37). Estes apresentaram indicadores abaixo da média, em especial na dimensão de Benefícios e Incentivos. Ressalta-se ainda que os quatro institutos vinculados as unidades acadêmicas da universidade apresentaram indicadores abaixo da média geral. Neste sentido, a Tabela 6 evidencia o desempenho do clima geral dos atributos por unidades.

Tabela 6: Desempenho do clima geral dos atributos por unidades

ATRIBUTOS	ILAACH	ILACVN	ILAESP	ILATIT	Reitoria	PRPPG	PROEX	PROGRAD	PRAE	PROAGI	PROGEPE	PROPLAN	PROINT	SECIC	SACT	SECOM	GERAL
Dedicação no trabalho	4,57	4,57	4,38	4,53	4,68	4,79	4,69	4,45	4,50	4,52	4,46	4,47	4,62	4,53	4,73	4,71	4,57
Preocupação com a instituição	4,13	4,52	4,63	4,26	4,63	4,57	4,44	3,82	4,30	4,22	4,25	4,24	4,69	4,53	4,18	4,29	4,36
Gosta de trabalhar na instituição	4,30	4,19	4,13	4,26	4,37	4,36	4,69	3,64	4,10	4,41	4,25	4,29	4,31	4,35	4,09	4,00	4,23
Interação com equipe de trabalho	4,26	4,14	3,88	4,00	4,16	4,50	4,38	3,55	4,10	4,11	4,00	4,06	4,54	4,41	4,18	4,29	4,16
Avaliações progressões por mérito justas	3,74	3,95	3,56	4,47	4,11	4,36	4,44	3,64	4,30	4,67	4,17	3,71	4,31	4,29	4,18	3,71	4,10
Identificação com a missão da universidade	4,17	4,00	4,00	3,74	4,11	4,29	4,50	3,55	3,90	4,22	3,92	3,76	4,38	4,41	4,09	4,29	4,08
Identificação com os valores da universidade	4,09	3,90	3,94	3,68	4,05	4,21	4,56	3,91	3,90	4,15	3,79	3,82	4,69	4,29	4,09	4,14	4,08
Chefe imediato aceita sugestões	4,17	3,62	3,75	3,95	4,00	4,29	4,19	3,91	3,70	3,89	3,79	3,76	4,31	4,06	4,45	4,00	3,99
Avaliações progressões por mérito pontuais	3,65	3,86	3,63	4,11	4,11	4,07	4,19	3,82	4,20	4,52	4,29	3,94	3,77	4,12	3,91	3,57	3,98
Acesso ao sistema de comunicação interna	4,22	3,76	3,81	3,89	4,26	4,00	4,31	3,55	4,10	4,15	3,79	3,82	3,69	3,88	3,82	4,29	3,96
Atividades de acordo com a função	3,39	3,90	3,63	3,26	3,79	3,00	3,94	3,27	4,80	4,67	4,17	3,76	4,31	4,12	3,55	4,00	3,85
Indicação da universidade para se trabalhar	4,09	3,76	3,75	3,58	3,68	3,93	4,31	3,36	3,50	4,15	4,04	3,71	4,00	3,82	3,82	3,71	3,83
A política de cargos e salários é reconhecida.	3,39	3,76	2,88	3,53	3,68	3,57	4,06	4,18	4,30	3,41	4,54	4,06	4,00	3,82	2,91	4,57	3,79
Chefe imediato sabe lidar com as pessoas	3,83	3,76	3,81	3,79	4,21	4,00	3,94	3,73	3,10	3,85	3,52	3,76	4,23	3,94	3,27	3,71	3,78
Domínio técnico e conhecimento da chefia	3,78	3,86	3,75	3,84	3,47	3,64	3,94	3,73	3,30	3,85	3,58	3,59	4,54	4,18	3,36	4,00	3,78



Contabilidade e Perspectivas Futuras

Confiança nas decisões do chefe imediato	3,87	3,90	3,63	3,89	3,74	3,93	3,81	3,82	3,30	3,81	3,46	3,59	4,38	4,00	3,55	3,71	3,77
Iluminação ambiente favorável	3,74	3,71	3,31	3,74	4,16	3,86	4,31	3,36	3,10	3,74	4,00	3,76	3,85	4,06	3,73	3,57	3,75
Passibilidade de adequação nos horários	3,22	4,10	3,25	4,11	3,58	3,36	3,56	3,55	3,90	3,81	4,46	3,76	4,08	3,88	3,64	3,57	3,74
Boas condições de saúde	3,83	3,71	3,81	3,68	3,53	3,79	3,88	3,64	3,50	3,81	3,54	3,82	4,00	3,59	3,82	3,86	3,74
Realização profissional	3,61	3,76	3,56	3,79	3,79	3,86	3,88	3,64	4,00	3,81	3,33	3,53	4,23	3,29	4,00	3,43	3,72
Segurança nas instalações e equipamentos	3,91	3,57	3,69	3,53	4,21	3,86	4,25	3,64	2,80	3,78	3,83	4,06	4,15	3,76	3,55	2,86	3,72
Colegas comprometidos com objetivos estratégicos	3,74	3,43	3,69	3,42	3,53	3,79	4,31	3,55	3,80	3,78	3,63	3,59	3,54	3,53	3,91	4,14	3,71
Aceitação de ideias e sugestões	3,57	3,71	3,63	3,84	3,53	4,07	4,06	3,55	3,70	3,70	3,50	3,47	3,92	3,94	3,55	3,43	3,70
Aceitação do Chefe imediato	3,78	3,71	3,56	3,74	3,37	3,50	3,75	3,73	3,40	3,63	3,42	3,71	4,08	4,00	3,36	3,71	3,65
Condições para Incentivo à Qualificação e Retribuições por titulação	3,61	4,29	3,88	3,89	3,58	2,86	3,63	3,45	3,30	3,78	3,88	3,88	4,08	3,18	3,18	3,71	3,64
Temperatura ambiente favorável	3,70	3,52	3,50	3,53	4,11	3,71	3,94	3,36	3,30	3,37	3,75	3,82	3,62	3,65	3,64	3,29	3,61
Chefe imediato tem carisma	3,78	3,52	3,88	3,58	3,74	3,57	3,69	3,73	2,80	3,67	3,29	3,59	3,92	3,82	3,45	3,57	3,60
Segurança em relação à assaltos	3,74	3,52	3,63	3,63	3,89	3,14	4,00	3,18	2,30	4,19	3,79	3,65	3,54	3,71	3,09	3,29	3,58
Cooperação entre as divisões do departamento	3,48	3,43	3,13	3,79	3,68	3,64	3,88	4,55	3,70	3,74	3,29	3,41	3,31	3,53	3,64	3,86	3,57
Chefe imediato orienta	3,57	3,62	3,56	3,47	3,21	3,50	3,56	3,45	3,30	3,67	3,13	3,71	4,23	3,59	3,55	3,71	3,55
Recursos e ferramentas para realização do trabalho	3,30	3,43	3,50	3,32	2,95	3,79	4,00	3,73	3,30	3,44	3,54	4,00	3,38	3,24	3,73	3,71	3,52
Liberdade de expressão	3,17	3,43	3,69	3,53	3,53	3,50	4,06	3,18	4,00	3,41	3,04	3,53	3,69	3,65	3,18	3,71	3,52
Condições de higiene	3,57	3,38	3,44	3,32	3,95	3,71	3,88	3,27	2,80	3,44	3,67	3,59	4,08	3,82	3,45	2,71	3,50
Tempo e condições para progressões	3,57	3,76	3,63	3,84	3,53	2,71	3,38	3,18	3,90	4,07	4,00	3,29	3,00	3,29	3,00	3,57	3,48
Equilíbrio saudável vida pessoal e profissional	3,52	3,71	3,56	3,53	3,26	3,29	3,81	3,27	3,30	3,70	3,42	3,71	3,77	3,24	3,45	3,14	3,48
Exaustão mental após trabalho	3,61	3,43	3,56	3,53	3,79	3,93	3,88	3,09	3,30	3,07	2,96	3,59	3,23	3,47	3,36	3,29	3,44
Conforto e bem-estar físico	3,61	3,10	3,56	3,26	3,58	3,64	3,88	2,91	2,80	3,52	3,46	3,76	3,62	3,53	3,64	3,00	3,43
Valorização e reconhecimento no trabalho	3,52	3,19	3,38	3,21	3,16	3,71	3,81	3,45	3,60	3,41	3,38	3,53	3,77	3,06	3,36	3,29	3,43
Chefe imediato compartilha informações	3,13	3,14	3,38	3,16	3,32	3,36	3,75	3,45	3,00	3,52	3,33	3,12	3,77	3,24	3,73	3,26	3,35
Desgaste emocional durante trabalho	3,74	3,29	3,38	3,32	3,42	4,36	3,44	3,36	2,70	3,11	2,88	3,24	3,23	3,47	3,27	3,00	3,32
Espaço físico favorável	3,26	3,10	3,13	3,37	3,53	3,21	4,06	3,27	3,00	3,15	3,54	3,76	3,46	3,47	3,00	2,86	3,32
Preocupação com desenvolvimento da comunidade	3,39	3,24	3,06	2,95	3,00	3,00	3,88	3,18	3,0	3,37	3,13	3,12	4,00	3,71	3,45	3,29	3,30
Conflitos de relacionamento no ambiente de trabalho	3,65	3,52	3,38	2,47	2,68	3,57	3,38	2,73	3,10	3,30	3,13	3,35	3,85	3,59	3,36	3,29	3,27



Contabilidade e Perspectivas Futuras

Remuneração adequada	3,30	3,24	2,94	3,89	3,11	2,29	3,25	2,73	3,90	3,52	3,67	3,65	2,65	2,65	2,73	3,43	3,18
Preocupação com a saúde ocupacional	3,00	2,90	3,19	3,11	3,21	2,86	3,50	3,45	2,90	3,07	3,17	3,47	3,31	3,41	3,18	3,57	3,14
A instituição desfruta de boa imagem entre os servidores	3,09	3,10	3,06	2,84	2,58	3,00	3,88	2,82	3,30	3,30	2,96	3,41	3,15	3,00	3,27	3,14	3,12
Desgaste físico durante trabalho	3,00	3,05	3,56	3,00	3,16	3,71	3,63	3,00	2,90	2,93	2,63	3,35	3,00	2,76	3,27	2,86	3,11
Satisfação com carga horária	2,87	3,05	2,44	3,37	2,74	2,71	2,94	3,36	2,70	3,19	3,17	3,24	3,85	3,18	3,36	3,29	3,09
Exaustão física após trabalho	2,87	2,95	3,38	3,16	3,16	3,29	3,75	2,73	3,20	2,89	2,50	3,24	3,15	2,65	3,09	2,57	3,04
Salário equiparado aos demais profissionais	3,09	3,43	2,94	3,16	3,16	2,43	2,69	3,09	3,90	2,96	3,13	2,88	2,54	2,53	2,91	3,57	3,02
Relacionamento amistoso entre chefias, reitores, coordenação e servidores	2,78	2,67	3,06	3,00	2,74	2,79	3,44	3,18	3,40	2,81	2,54	3,29	3,46	2,76	3,00	3,43	3,02
Preocupação com desenvolvimento sustentável	3,04	2,52	2,81	2,79	2,79	2,86	3,75	2,91	2,60	2,93	2,75	2,82	3,62	3,24	3,45	3,29	3,01
Aceitação da política de cargos e salários	3,30	2,90	2,56	2,68	3,11	2,07	3,25	3,18	3,20	3,11	3,75	3,29	3,54	2,29	2,27	3,57	3,01
RH em problemas e reclamações internas.	3,09	2,67	3,38	2,37	2,74	2,21	3,06	3,27	2,80	3,15	3,21	3,35	3,69	2,41	2,91	2,00	2,89
Incentivo a capacitação e desenvolvimento	2,43	3,24	2,44	2,05	2,79	2,21	3,31	3,00	3,80	3,30	3,33	2,88	2,54	2,47	2,64	2,71	2,82
Cursos e treinamentos financiados	2,17	2,71	2,19	2,21	3,21	2,07	3,44	2,82	3,40	3,11	3,08	2,71	3,00	2,59	2,73	2,57	2,75
Cooperação entre os departamentos	2,13	2,33	2,56	2,37	2,42	2,14	3,19	3,27	2,70	2,81	2,13	2,88	2,62	2,41	2,73	3,29	2,62
Os benefícios recebidos são adequados	2,26	3,48	2,56	2,58	2,42	1,64	2,56	2,73	2,10	2,41	3,21	2,71	2,15	2,41	3,09	2,57	2,56
A instituição desfruta de boa imagem perante a sociedade	2,09	2,33	2,13	1,84	2,16	2,14	3,31	2,64	2,40	2,52	2,00	2,35	2,23	2,53	2,55	3,00	2,39
Sucessão e nomeação de cargos políticos e administrativos	2,09	2,10	2,38	2,21	2,16	2,50	2,63	3,09	2,30	2,33	2,33	2,41	2,62	2,24	2,36	2,14	2,37
Considera capacidade e conhecimento nas designações de chefias	2,00	2,19	2,50	2,26	1,89	2,64	2,75	2,91	2,40	2,52	2,17	2,47	2,46	2,12	2,36	2,14	2,36
Total Médias	3,42	3,44	3,38	3,38	3,45	3,40	3,78	3,39	3,38	3,55	3,44	3,51	3,67	3,46	3,41	3,43	3,46

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Na Tabela 6 é possível observar que 26 (vinte e seis) atributos avaliados no clima organizacional da universidade estão abaixo da média pela percepção dos servidores, são eles: exaustão mental após trabalho (3,44); conforto e bem-estar físico (3,43); valorização e reconhecimento no trabalho (3,43); chefe imediato compartilha informações (3,35); desgaste emocional durante trabalho (3,32); espaço físico favorável (3,32); preocupação com desenvolvimento da comunidade (3,30); conflitos de relacionamento no ambiente de trabalho (3,27); remuneração adequada (3,18); preocupação com a saúde ocupacional (3,14); a instituição desfruta de boa imagem entre os servidores (3,12); desgaste físico durante trabalho (3,11); satisfação com carga horária (3,09); exaustão física após trabalho (3,04); salário equiparado aos demais profissionais (3,02); relacionamento entre chefias, reitores, coordenação e servidores amistoso (3,02); preocupação com desenvolvimento sustentável (3,01); aceitação da política de cargos e salários (3,01); atuação do RH em problemas e reclamações internas (2,89); incentivo a capacitação e desenvolvimento (2,82); cursos e



treinamentos financiados (2,75); cooperação entre os departamentos (2,62); benefícios recebidos são adequados (2,56); a instituição desfruta de boa imagem perante a sociedade (2,39); sucessão e nomeação de cargos políticos e administrativos (2,37) e considera capacidade e conhecimento nas designações de chefias (2,36).

Observa-se ainda que onze setores da universidade estão abaixo da média em todos os quesitos do Clima Organizacional, sendo que todos estes indicaram índices inferiores à média nos 26 atributos mencionados anteriormente abaixo da média. Trata-se dos setores: ILACVN (3,44); ILAACH (3,42); ILATIT (3,38); ILAESP (3,38); Reitoria (3,45); PRPPG (3,40); PROGRAD (3,39); PRAE (3,38); SACT (3,41) e SECOM (3,43).

Salienta-se que diversos atributos mencionados abaixo da média estão relacionados às práticas de recursos humanos da organização, são eles: benefícios recebidos são adequados (2,56); cursos e treinamentos financiados (2,75); incentivo a capacitação e desenvolvimento (2,82); aceitação da política de cargos e salários (3,01); atuação do RH em problemas e reclamações internas (2,89); preocupação com a saúde ocupacional (3,14); satisfação com carga horária (3,09) e remuneração adequada (3,18). Isso ocorre talvez porque a área de gestão de recursos humanos não esteja atendendo às políticas e práticas voltadas a estes atributos e principalmente no que concerne a política salarial, o que compromete a possibilidade de crescimento e, assim, acarreta uma insatisfação, razão pela qual é necessário haver mais valorização das pessoas e práticas de RH (Bohlander; Snell & Sherman, 2005).

Alguns atributos se destacaram por apresentar um indicador elevado, tais como dedicação no trabalho (4,57); gostar de trabalhar na instituição (4,23); interação com equipe de trabalho (4,16) e o chefe imediato aceita sugestões (3,99). Estes resultados demonstram existir um clima harmônico entre equipes de trabalhos, chefias e subordinados, o que tende a gerar um desempenho positivo para a unidade, pois a gestão influencia diretamente na organização e condução das atividades, possibilitando uma sincronia com os servidores (Nakata, Veloso & Fischer, 2007)

4.3 ALFA DE CRONBACH

O coeficiente alfa de Cronbach estima a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. É um modelo que avalia a consistência interna dos dados, medindo a correlação entre respostas em um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes (Cronbach, Gleser, Nanda & Rajaratnam, 1972).

Tabela 7: Alfa de Cronbach

DIMENSÃO	ALFA DE CRONBACH
Políticas de Recursos Humanos	0,817
Benefícios e Incentivos	0,727
Sucessão Político-Administrativa e Relacionamento com Chefias	0,945
Ambiente e Condições Físicas de Trabalho	0,911
Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho	0,511
Motivação e Satisfação Pessoal	0,808
Clima Organizacional	0,670
Cultura Organizacional	0,854

Fonte: Dados da Pesquisa.

Conforme a Tabela 7, a dimensão “Qualidade de Saúde e Vida no Trabalho” obteve um índice de 0,511, o que indica que várias pessoas assinalaram o mesmo valor para respostas, não há variância e a confiabilidade calculada será baixa (Dancey & Reidy, 2005)

Todas as demais dimensões apresentaram um alto grau de confiabilidade, com excelentes índices de aceitação, pois apresentam índice superior a 0,600 (Nunnally, 1967) e acima de 0,700 (Malhotra, 2008).



Buscou-se identificar por meio da Correlação de Spearmann, a correlação entre a Clima Organizacional e as demais dimensões a ela relacionada. Os resultados podem ser visualizados na Tabela 8, na qual são apresentadas as dimensões, que representam maior importância para os servidores, de acordo com sua correlação.

Tabela 8: Correlação de Spearmann entre Clima Organizacional e as demais dimensões

Dimensões	Clima Organizacional	a)	b)	c)	d)	e)	f)
a) Políticas de Recursos Humanos	0,077	-					
b) Benefícios e Incentivos	0,019	0,615**	-				
c) Sucessão Político-Administrativa e Relacionamento com Chefias	0,582**	0,033	-0,042	-			
d) Ambiente e Condições Físicas de Trabalho	0,470**	0,073	0,070	0,257	-		
e) Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho	-0,284**	-0,057	-0,010	-0,137*	-0,318*	-	
f) Motivação e Satisfação Pessoal	0,513**	0,004	0,022	0,449**	0,456**	-0,285**	-
g) Cultura Organizacional	0,514**	-0,011	0,022	0,384**	0,277**	0,197**	0,578**

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Para Cohen (1988), os valores de correlação também podem ser negativos. Índices de até 0,299 são considerados baixos, fracos; escores entre 0,300 e 0,499 podem ser considerados como médios e, valores entre 0,500 e 1,00 podem ser interpretados como altos. Outros autores apontam para uma classificação ligeiramente diferente, sendo que consideram uma baixa correlação índices atingem até 0,300, correlação moderada de 0,301 a 0,700 e altas correlações a partir de 0,701 (Nunnally, 1967; Dancy & Reidy, 2005).

Na Tabela 9 estas correlações são divididas conforme sua média de desempenho pela percepção dos servidores.

Tabela 9: Correlação de Spearmann entre Clima Organizacional e as demais dimensões

Dimensão	Correlação	Média
Motivação e Satisfação	0,513**	4,02
Ambiente e condições	0,470**	3,56
Políticas de Recursos Humanos	0,077	3,48
Sucessão Político-Administrativa e Relacionamento com Chefias	0,582**	3,42
Cultura organizacional	0,514**	3,40
Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho	-0,284**	3,30
Benefícios e incentivos	0,019	3,10

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Pode-se observar na Tabela 8 que as dimensões moderadamente correlacionadas com Clima Organizacional e que apresentam desempenho acima da média são a Motivação e Satisfação (0,513**) e o Ambiente e Condições (0,470**), já as dimensões de Sucessão Político-Administrativa e Relacionamento com Chefias (0,582**), Cultura Organizacional (0,514**), também apresentam correlação moderada, porém com desempenho abaixo da média.

Com correlação e importância baixa, encontram-se as dimensões Benefícios e Incentivos (0,019) e Políticas de Recursos Humanos (0,077), que apresentam desempenho abaixo da média. O resultado da dimensão Qualidade de Vida e Saúde no Trabalho (-0,284**), apresenta-se negativamente associada ao clima organizacional da Universidade, corroborando com o coeficiente alfa de Cronbach que ficou abaixo nesta dimensão, embora a mesma apresente desempenho um pouco acima da média (3,48).

Para uma visualização mais detalhada e específica, apresenta-se a correlação por atributos na Tabela 10.

Tabela 10: Coeficiente de Correlação de Spearmann por Atributos.



Contabilidade e Perspectivas Futuras

ATRIBUTOS COM CORRELAÇÃO NEGATIVA E ABAIXO DA MÉDIA	Correlação	Média
Os benefícios recebidos são adequados	-0,016	2,56
Exaustão mental após o trabalho	-0,081	3,44
Exaustão física após o trabalho	-0,088	3,04
Desgaste físico durante o trabalho	-0,117	3,11
Desgaste emocional durante o trabalho	-0,239	3,32
ATRIBUTOS COM CORRELAÇÃO NEGATIVA E ACIMA DA MÉDIA	Correlação	Média
Condições para Incentivo à Qualificação e Retribuições por titulação	-0,014	3,64
A política de cargos e salários é reconhecida.	-0,034	3,79
Possibilidade de adequação nos horários	-0,048	3,74
ATRIBUTOS COM CORRELAÇÃO MODERADA E ABAIXO DA MÉDIA	Correlação	Média
Valorização e reconhecimento no trabalho	0,551	3,43
A instituição desfruta de boa imagem entre os servidores	0,546	3,12
Considera capacidade e conhecimento nas designações de chefias	0,513	2,36
Chefe imediato compartilha informações	0,484	3,35
Preocupação com desenvolvimento sustentável	0,465	3,01
Sucessão e nomeação de cargos políticos e administrativos	0,454	2,37
Conforto e bem-estar físico	0,449	3,43
A instituição desfruta de boa imagem perante a sociedade	0,439	2,39
Espaço físico favorável	0,432	3,32
Preocupação com desenvolvimento da comunidade	0,384	3,30
Preocupação com a saúde ocupacional	0,369	3,14
ATRIBUTOS COM CORRELAÇÃO MODERADA E ACIMA DA MÉDIA	Correlação	Média
Aceitação de ideias e sugestões	0,557	3,70
Domínio técnico e conhecimento da chefia	0,518	3,78
Aceitação do Chefe imediato	0,496	3,65
Chefe imediato orienta	0,492	3,55
Confiança nas decisões do chefe imediato	0,471	3,77
Chefe imediato sabe lidar com as pessoas	0,460	3,78
Chefe imediato tem carisma	0,433	3,60
Indicação da universidade para se trabalhar	0,422	3,83
Chefe imediato aceita sugestões	0,406	3,99
Segurança nas instalações e equipamentos	0,387	3,72
Equilíbrio saudável vida pessoal e profissional	0,384	3,48
Interação com equipe de trabalho	0,378	4,16
Boas condições de saúde	0,368	3,74
Temperatura ambiente favorável	0,362	3,61
Iluminação ambiente favorável	0,355	3,75
Condições de higiene	0,335	3,50
Realização profissional	0,313	3,72

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os atributos apresentaram correlação significativa com clima organizacional. Contudo alguns atributos confirmam a correlação negativa da dimensão qualidade de vida e saúde no trabalho (-0,284**), observa-se que os atributos Exaustão mental após trabalho (-0,081), Exaustão física após trabalho (-0,088), desgaste físico durante trabalho (-0,117) e desgaste emocional durante trabalho (-0,239) atuaram como preditores nos efeitos sobre a qualidade de vida e saúde no trabalho. Esses dados revelam que quanto pior a percepção sobre esses atributos correspondentes ao clima, maior será o estresse, a ausência de qualidade de vida e saúde no trabalho declarado pelos servidores. A existência de um clima favorável espera-se consequências benéficas para o trabalhador (Puentes-Palacios & González-Romá, 2013).

Os atributos de Condições incentivo à qualificação e Retribuições por titulação (-0,014) média (3,64); Política de cargos e salários é reconhecida (-0,034) média (3,79); Possibilidade de adequação nos horários (-0,048) média (3,74); apresentaram correlação negativa, contudo indicam desempenho acima da média na percepção dos servidores.

Predominou os atributos que apresentam correlação moderada significativa e com desempenho acima da média, o que reflete a importância destes para os colaboradores, são estes: Aceitação de ideias e sugestões (0,557) média (3,70); Domínio técnico e conhecimento



da chefia (0,518) média (3,78); Aceitação do chefe imediato (0,496) média (3,65); Chefe imediato que orienta (0,492) média (3,55); Confiança nas decisões do chefe imediato (0,471) média (3,77); Chefe imediato sabe lidar com as pessoas (0,460) média (3,78); Chefe imediato tem carisma (0,433) média (3,60); Indicação da universidade para se trabalhar (0,422) média (3,83); Chefe imediato aceita sugestões (0,406) média (3,99); Segurança nas instalações e equipamentos (0,387) média (3,72); Equilíbrio saudável vida pessoal e profissional (0,384) média (3,48); Interação com equipe de trabalho (0,378) média (4,16); Boas condições de saúde (0,368) média (3,74); Temperatura ambiente favorável (0,362) média (3,61); Iluminação ambiente favorável (0,355) média (3,75); Condições de higiene (0,335) média (3,50) e Realização profissional (0,313) média (3,72).

Alguns atributos apresentam desempenho abaixo da média e correlação moderada, que indica a necessidade de atenção imediata e prioridade de melhorias, tais como: Valorização e reconhecimento no trabalho (0,551) média (3,43); A instituição desfruta de boa imagem entre os servidores (0,546) média (3,12); Considera capacidade e conhecimento nas designações de chefias (0,513) média (2,36); Chefe imediato compartilha informações (0,484) média (3,35); Preocupação com desenvolvimento sustentável (0,465) média (3,01); Sucessão e nomeação de cargos políticos e administrativos (0,454) média (2,37); Conforto e bem-estar físico (0,449) média (3,43); A instituição desfruta de boa imagem perante a sociedade (0,439) média (2,39); Espaço físico favorável (0,432) média (3,32); Preocupação com desenvolvimento da comunidade (0,384) média (3,30) e Preocupação com a saúde ocupacional (0,369) média (3,14).

Também abaixo da média, porém com correlação fraca, sendo considerados numa segunda escala de prioridades de melhoria encontram-se: RH em problemas e reclamações internas (0,017) média (2,89); Incentivo na capacitação e desenvolvimento contínuo (0,022) média (2,82); Aceitação da política de cargos e salários (0,029) médio (3,01); Remuneração adequada (0,049) média (3,18); Cursos e treinamentos financiados (0,075) média (2,75); Salário equiparado aos demais profissionais (0,078) média (3,02); Satisfação com carga horária (0,280) média (3,09).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do estudo consiste em analisar a percepção dos servidores docentes e técnico-administrativos em relação clima organizacional da Universidade Federal Latino-Americana – UNILA. Para tanto se realizou um estudo com abordagem do problema predominantemente quantitativo, através de um levantamento com aplicação de questionário estruturado em 265 servidores técnicos administrativos educacionais e docentes da universidade. Na análise foram empregadas a estatística descritiva (médias), estatísticas multivariadas, como alfa de Cronbach, análise fatorial e a correlação de Spearman.

Os resultados indicam que cinco setores da universidade percebem um clima organizacional acima da média, sendo a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), a Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (PROPLAN), a Pró-Reitoria de Administração, Gestão e Infraestrutura (PROAGI), a Pró-Reitoria de Relações Institucionais e Internacionais (PROINT) e a Pró-Reitoria de Extensão (PROEX).

Os demais onze setores estudados percebem um clima organizacional abaixo da média: o Instituto Latino-Americano de Ciências Sociais da Vida e da Natureza (ILACVN); Instituto Latino-Americano de Arte, Cultura e História (ILAACH); Instituto Latino-Americano de Tecnologia, Infraestrutura e Território (ILATIT); Instituto Latino-Americano de Economia, Sociedade e Política (ILAESP); a Reitoria, a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG); a Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD); a Pró-Reitoria de Assuntos



Estudantis (PRAE); a Secretaria de Implantação do Campus (SECIC); a Secretaria de Apoio Científico e Tecnológico (SACT); a Secretaria de Comunicação Social (SECOM).

Em relação aos fatores do clima organizacional na Unila, destacam-se como pontos positivos, considerando a média de desempenho: os servidores declararam que gostam de trabalhar na instituição; possuem comprometimento e interação com a imagem e valores institucionais da universidade. A média do nível de motivação e de satisfação pessoal manifestada também foi elevada, demonstrando um alto grau de satisfação em relação ao trabalho executado. Contudo os fatores relacionados às condições de ambiente e saúde no trabalho encontram-se abaixo da média, podendo prejudicar futuramente os resultados da motivação e satisfação pessoal, uma vez que são aspectos motivacionais relevantes para a satisfação no trabalho, destacados por diversos autores como Bohlander, Snell e Sherman (2005); Chen (2008)); Stefano, Koszalka e Zampier (2014).

Percebe-se que os fatores que mais motivam se relacionam com as condições físicas e de segurança no trabalho, estilo da chefia, realização pessoal, relacionamentos interpessoais, variedade e natureza das tarefas ao se trabalhar com o público e com a comunicação. Já motivos que provocam a insatisfação são: não ter oportunidade de se capacitar profissionalmente; não haver condições para o desempenho adequado do trabalho; a ausência de competências e conhecimento de chefias e o descaso com as demandas de recursos humanos por parte da gestão de pessoas.

Neste contexto, as melhorias concernentes ao clima organizacional na instituição deverão ser direcionadas para: (a) a reavaliação da política de recursos humanos, centrando-a, especialmente, no atendimento da gestão de pessoas para com servidor; (b) o oferecimento de ambiente e condições físicas adequadas ao trabalho e, (c) a implantação de um desenvolvimento de capacitação gerencial, visando qualificar e preparar novas lideranças.

Sugere-se, ainda, para a empresa com relação à questão das condições físicas e de segurança do ambiente de trabalho, avaliar fatores relacionados a umidade, temperatura ambiente, iluminação e localização distantes entre os setores (unidades localizadas em diversos pontos da cidade), bem como dar maior atenção à saúde, à capacitação e reconhecimento de seus servidores, para que os mesmos se comprometam com resultados a serem alcançados pela organização.

Diante do exposto, considera-se que este estudo se mostra útil para contribuir na gestão da cultura organizacional, a qual influencia diretamente o clima nas organizações. Espera-se que os resultados contribuam para o direcionamento de novas ações e decisões gerenciais da Universidade estudada, podendo ser utilizados como fonte de informação substancial, no sentido de buscar atender às expectativas dos servidores, uma vez que foram identificadas as principais causas de insatisfação no trabalho e que influenciam no clima organizacional.

Como sugestões de estudos futuros indica-se aplicar o estudo em setores específicos da universidade, visando a obtenção de resultados mais aprofundados para cada unidade administrativa e acadêmica. Recomenda-se também para pesquisas futuras, considerando-se que se trata de uma universidade que atende diversas pessoas da sociedade, tanto servidores como terceirizados e alunos, que sejam realizadas pesquisas que abordem também os aspectos externos que influenciam no clima organizacional.

REFERÊNCIAS

Aquino, C. P (1996). Administração de recursos humanos: uma introdução. São Paulo: Atlas.



- Arshadi, N., & Damiri, H. (2013). The Relationship of Job Stress with Turnover Intention and Job Performance: Moderating Role of OBSE. 3rd Word Conference on Psychology, Counselling and Guidance (WCPCG-2012). *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, v 84, p. 706-710.
- Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, v.24, p.45-68.
- Barthasar, M. T. M. (2014). *Clima organizacional: um estudo empírico com as guardas civis municipais da região do ABC* (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul.
- Basso, P. (2003). Modern times, ancient hours. *Working lives in the twenty-first century*. London, New York: Verso.
- Bezerra, E. M. T., & Calvosa, M. V. D. (2012). Planejamento de carreira e desenvolvimento Profissional: um estudo sobre o plano de carreira dos professores vinculados à SEEDUC – RJ. *Encontro de Administração pública e governo*. Anpad – Salvador/Bahia.
- Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, (2005). A. Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). Human resource management: scope, analysis and significance. In: Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (Orgs.). *The Oxford handbook of human resource management*. New York: Oxford University Press, p. 1-16.
- Cardoso Júnior, J. C., & Nogueira, R. P. (2011). Ocupação no setor público brasileiro: tendências recentes e questões em aberto. *Revista do Serviço Público*, 62(3), 237-260.
- Chen, L. H. (2008). Job satisfaction among information system (IS) personnel. *Computers in Human Behavior*, v. 24, p.105-118.
- Cohen, Jacob. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale: Erlbaum.
- Cronbach, L. J., Gleser, G. C., Nanda, H., & Rajaratnam, N. (1972). *The dependability of behavioral measurements: Theory fir generalizability of scores and profiles*. New York: John Wiley.
- Chagas, A. M. R., Salim, C. A., & Servo, L. M. S. (2011). Indicadores da saúde e segurança no trabalho: fontes de dados e aplicações. In: Chagas, A. M. R, Salim, C. A., & Servo, L. M. S (Org.). *A Saúde e segurança no trabalho no Brasil: aspectos institucionais, sistemas de informação e indicadores*. Brasília: Ipea, p. 290-328.
- Dancey, C., & Reidy, J. (2005). *Estatística Sem Matemática para Psicologia: Usando SPSS para Windows*. Porto Alegre: Artmed.
- Dejours, C., Dessors, D., & Desrlaux, F. (1993). Por um Trabalho, fator de Equilíbrio. *Revista Administração de Empresas*. São Paulo, Vol. 33, p. 98-104.
- Drucker, P. F. (1996). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura.



- Falqueto, J. M. Z. (2012). *A implantação do planejamento estratégico em universidades: o caso da Universidade de Brasília* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília. Brasília.
- Franco, E. S., & Santos Neto, E. (2010). Os professores e os desafios pedagógicos diante das novas gerações: considerações sobre o presente e o futuro. *Revista de Educação do Cogeime*. Ano 19, n. 36.
- Freitas, L. (2008). *Segurança e Saúde do Trabalho*. 1.^a ed., Lisboa: Sílabo.
- Gabriunas, I. (2010). La Influência del Desempeño Social Corporativo en la Satisfacción Laboral de los Empleados: una revisión teórica desde una perspectiva multinivel. *Estudios Gerenciados*, v 26, p. 63-81.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. Ed. São Paulo: Atlas.
- Gregolin, M. R. P., Patzlaff, A. C., & Patzlaff, P. M. G. (2011). Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações. *Revista Emancipação*, Ponta Grossa, v. 11, n. 1, p. 5971.
- Grillo, A. N. (1996). *Desenvolvimento de Pessoal nas universidades*. Florianópolis: Insular.
- Hunsaker, P. L. & Hunsaker, J. S. (2008). *Virtual Teams: A Leaders Guide. Team Performance Management*, v 14, 86-101.
- Kaufmann, B. (2004). *Theoretical Perspectives on Work and Employment Relationships*, *Industrial Relations Research Association*. Illinois: University of Illinois.
- Luz, R. (2003). *Gestão do Clima Organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro* (Dissertação de Mestrado). Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói.
- Malhotra, K. N. (2008). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Marconi, N. (2005). Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. Disponível em: http://www.campinas.sp.gov.br/arquivos/recursos-humanos/txt_apoio_marconi_rh.pdf. Acesso em Fevereiro/2018.
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. São Paulo, v 6.
- McLean, L. D. (2005). Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, v. 7, n. 2, p. 226-246.
- Milkovich, G. T. (2000). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Moro, A. B., Balsan, L. A. G., Costa, V. M. F., & Schetinger, M. R. (2012). Avaliação do clima organizacional dos servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino. ANPAD.
- Nakata, L. E., Veloso, E. F. R., & Fischer, A. L. (2007). Clima organizacional: um levantamento sobre a utilização de instrumentos de pesquisas em empresas que atuam no mercado brasileiro. Anais. Natal: EnGPR.



- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*, New York: McGraw-Hill.
- Oliveira, E. L. de. (1994). Cultura da qualidade x cultura institucional. *Revista IBRAQS*, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./fev.
- Paula, P., Stefano, S. R., Andrade, S. M., & Zampier, M. A. (2011). Organizational climate and culture in a public organization. *Gestão & Regionalidade*, v. 27, n. 81, art. 3, p. 59-73.
- Permarupan, P. Y., Saufi R. A., Raja, S. R. K., & Bamini K. P. D. B. (2013). The impact of organizational climate on employee's work passion and organizational commitment. Evaluation of Learning for Performance Improvement International Conference, Malaysia, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 107, p. 88-95.
- Pereira, M. L., & Pereira, F. R. (2016). Transição político-administrativa de gestão: relato de uma experiência na Universidade Federal do Vale do São Francisco. I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública, Curitiba.
- Puente-Palacios, K.; & González-Romá, V. (2013). Gestão de equipes de trabalho. Em L. O. Borges & L. Mourão (Eds.), *O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*, Artmed, Porto Alegre, p. 311-341.
- Rocha, J. M. C. (2014). A Universidade como organização: Espaço de pesquisa e formação em crise. *Saberes revista eletrônica*, v. 2, p. 1-10.
- Siqueira, M. M. M. (2008). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Stefano, S. R., Koszalka, J. A., & Zampier, M. A. (2014). Clima organizacional: elementos influentes na percepção de futuros administradores de uma Instituição de Ensino Superior Paranaense. *Gestão & Regionalidade*, v. 30, n. 88, p. 96-106.
- Silva, L. V., & Luz, T. R. (2010). Gestão por competências: um estudo dos impactos gerados na avaliação de desempenho e remuneração. *Gestão e Sociedade*, v. 4, n. 8, p. 539-561.
- Silva, N. T. (2003). *Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior de Brasília* (Dissertação de Mestrado). Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3.ed. São Paulo: Atlas.
- Rizzatti, G. (2002). *Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras* (Tese de Doutorado). Engenharia de Produção – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Rizzatti, G. (1995). *Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade* (Dissertação de Mestrado). Administração – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Rothmann, I., & Cooper, C. (2009). *Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho*. Rio de Janeiro: Elsevier.



- Sampaio, K. R. (2014). A gestão da qualidade nas instituições de ensino superior. Faculdade Cearense em Revista, v. 8, p. 1. Disponível em: <http://www.faculdadescearenses.edu.br/revista2/edicoes/vol8-2-2014/artigo1.pdf>. Acesso em: Fevereiro/2018.
- Schmitz Junior, S. (2015). *O impacto de políticas de gestão de pessoas no perfil profissional dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina* (Dissertação de Mestrado) Administração – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Seiler, S., Lentb, B., Pinkowska, M., & Pinazza, M. (2012). An integrated model of factor influencing project manager`s motivation – Findings from a Swiss Survey. *International Journal of Project Management*, v 30, 60-72.
- Turner, R., Huemann, M., & Keegan, A. (2008). Human resource management in the project-oriented organization: employee well-being and ethical treatment. *The International Journal of Project Management*, v 26, 577-585.