

ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA UNIDADE ACADÊMICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS

ELIOMAR NUNES DA SILVA JÚNIOR

Técnico-administrativo em Educação da Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

eliomar_jr@live.com

ROSANA ZAU MAFRA

Doutora em Gestão da Inovação pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

rosanazau@ufam.edu.br

RANNIERY MAZZILLY SILVA DE SOUZA

Mestre pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

Professor na Universidade do Estado do Amazonas (UEA)

rmazzilly@uea.edu.br

RAFAEL LIMA MEDEIROS

Doutor em Gestão da Inovação pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM)

rafael.medeiros@docente.unip.br

O estudo do clima organizacional é uma ferramenta importante para conhecer a organização e seu ambiente de trabalho, principalmente, em universidades públicas onde este tipo de estudo ainda é escasso. O objetivo do presente estudo foi analisar o clima organizacional sob a perspectiva dos técnico-administrativos em educação (TAEs) de uma universidade federal, com base no modelo proposto por Gerson Rizzatti. Foi realizada uma pesquisa quantitativa, descritiva, de campo, para a qual os dados foram coletados junto aos TAEs lotados em uma Unidade Acadêmica da Universidade Federal do Amazonas (UFAM). Foi encaminhado um questionário *on line* estruturado e usando a escala Likert que ficou disponível durante nove dias. Como resultado, verificou-se, de modo geral, um clima organizacional favorável na Unidade, em que se destacaram como positivas as categorias ‘imagem institucional’, ‘organização e condições de trabalho’, e ‘política de recursos humanos’. Por outro lado, como pontos a melhorar destacam-se as categorias ‘sistema de Assistência e benefícios’, ‘relacionamento interpessoal’ e ‘comportamento das chefias’. Com base neste resultado, sugere-se ações que visem contribuir para melhoria do ambiente organizacional da Unidade Acadêmica com base na análise de clima realizada.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Gestão Pública, Gestão Acadêmica.

1. INTRODUÇÃO

A análise de clima organizacional é uma importante ferramenta para o gestor público, pois como afirma Rizzatti (1995, p.2), “o estudo do Clima Organizacional é um excelente mecanismo para se conhecer a organização e seu ambiente de trabalho, transmitindo aos seus dirigentes uma visão ampla da organização e não meramente interpretações segmentadas”. Com isso, verifica-se que a análise de clima organizacional é uma ferramenta estratégica para o gestor público, pois é capaz de indicar a situação atual da organização, fornecendo informações importantes para a implementação de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e o planejamento estratégico que visem manter um clima favorável na organização.

Estudos sobre o clima organizacional nas universidades públicas ainda são escassos tendo em vista a importância que elas têm na sociedade. É preciso que haja interesse das Instituições de Ensino visando o aperfeiçoamento constante dos seus servidores para que possam prestar melhores serviços públicos, e a análise de clima pode ser um instrumento eficaz para implementação de melhorias no ambiente organizacional. Este contexto leva ao seguinte questionamento: *Como o clima organizacional é percebido pelos servidores técnico-administrativos de uma Unidade Acadêmica da Universidade Federal do Amazonas (UFAM)?*

Com esta questão em mente, o objetivo geral deste estudo foi analisar o clima organizacional em determinada Unidade Acadêmica da Universidade Federal do Amazonas (UFAM) sob a perspectiva dos técnico-administrativos. O presente estudo é uma importante ferramenta para os gestores públicos diante das marcantes transformações no mundo do trabalho, pois amplia a pesquisa sobre o clima organizacional no setor público a fim de fornecer subsídios para que possam gerenciar de maneira eficaz o clima organizacional em universidades públicas e desenvolver futuras análises comparativas entre instituições similares, tais análises podem se tornar ainda mais ricas, pois são raros os estudos desta natureza realizados no contexto amazônico para o cenário nacional.

2. REFÊRENCIAL TEÓRICO

2.1 Clima Organizacional

Os conceitos de clima organizacional são diversos tanto quanto os tipos de organizações existentes, por isso surge a necessidade de estudar o clima organizacional levando em consideração as peculiaridades de cada organização. Segundo Souza (2014, p.

101), “A ideia de clima pode ser entendida como a percepção dos funcionários em relação à organização em que trabalham”. O clima pode ser classificado como favorável, mais ou menos favorável ou desfavorável. A literatura tem demonstrado que o clima organizacional favorável tem impacto direto na satisfação no trabalho e na melhoria do atendimento ao público externo gerando resultados positivos na imagem das instituições públicas ou nos lucros, no caso, das empresas privadas. Nesse contexto, como afirma Rizzatti *et al.* (2010), o homem passa a ser o componente principal e indispensável na organização buscando atender as expectativas desta em troca da possibilidade da satisfação de seus desejos de realização profissional.

Com este mesmo entendimento Payne e Mansfield (1973, apud Rizzatti, 1995) observam que o clima organizacional é considerado como o elo conceitual entre o nível individual e o nível organizacional, no sentido de expressar a compatibilidade ou congruência das expectativas, valores e interesses individuais com as necessidades, valores e diretrizes formais. Isso revela que o clima organizacional favorável proporciona o alinhamento entre os objetivos pessoais e os objetivos da organização.

Para Maximiano (1995, p. 107), “o clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação no trabalho”. Nesse sentido, é possível perceber que o clima está relacionado aos sentimentos diante de questões objetivas percebidas no ambiente organizacional, como, por exemplo, políticas, procedimentos, estrutura, dentre outros. A análise do clima possui diversas vantagens. Souza (2014) afirma que a avaliação pode contribuir para melhoria dos processos comunicacionais, redução do absenteísmo e rotatividade de pessoal, entre outros.

2.2 Clima Organizacional em Universidades Públicas

As Instituições Federais de Ensino Superior têm características singulares, pois possuem uma natureza autárquica, criadas por legislação específica. Em decorrência disso, estão sujeitas a diversas leis de natureza pública, como, por exemplo, a lei de licitações e contratos (Lei 8.666/93), a lei de processo administrativo (Lei 9.784/99), dentre outras. Como esclarece Rizzatti *et al.* (2004, p.6), “As universidades apresentam muitas das características da burocracia, haja vista que se organizam por normas escritas, têm seus cargos estabelecidos segundo o princípio hierárquico, dispõem de canais formais de comunicação e de impessoalidade nas suas inter-relações”.

O autor expõe que “as organizações universitárias são fontes de constantes mudanças e inovações, tanto no âmbito intelectual e científico, como tecnológico” (RIZZATTI *et al.*, 2004, p. 5), portanto são organizações complexas e devido as suas características necessitam que sejam analisados um conjunto de fatores específicos que as distinguem das demais organizações. Esses aspectos específicos podem influenciar o ambiente do servidor. É nesse contexto que surge a necessidade de se avaliar o clima organizacional das Universidades Federais levando em consideração as suas particularidades.

Mesmo com as particularidades existentes nas Universidades Federais, Curvo e Heinzmann (p. 5, 2017) ressaltam que “as premissas da pesquisa do clima organizacional de maneira geral podem se adaptar as peculiaridades de cada organização”. Ainda nessa direção, Rizzatti (2002, p.14) alerta para necessidade de analisar continuamente o clima organizacional em Universidades Federais e implantar as melhorias necessárias:

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

2.3 Modelo de avaliação de clima organizacional em Universidades Federais

Os modelos de avaliação de clima organizacional objetivam a mensuração do clima por meio de indicadores/fatores de acordo as especificidades de cada organização. Rizzatti *et al.* (2010) afirmam que existe duas alternativas básicas para o pesquisador realizar o estudo de clima. Na primeira o pesquisador adota um conjunto específico de fatores já conhecidos e consagrados na literatura, enquanto na outra, o pesquisador elabora seu próprio modelo e define um conjunto de fatores adequados para sua investigação. Mediante o exposto, Rizzatti (2002) desenvolveu um modelo visando avaliar o clima organizacional de instituições federais de ensino superior, este modelo estabelece as categorias e componentes como parâmetros para análise do clima organizacional, conforme a Quadro 1.

Quadro 1 – Componentes por categoria de análise do clima organizacional

CATEGORIAS	COMPONENTES
Imagem institucional	Satisfação dos usuários: Verifica a satisfação dos usuários em relação ao atendimento prestado pela organização.
	Sentimento de identidade: Verifica o nível que o servidor se sente

CATEGORIAS	COMPONENTES
	<p>identificado com a instituição, o grau de comprometimento com os objetivos da mesma.</p> <p>Prestígio obtido: Verifica o prestígio que os servidores sentem por fazer parte de uma instituição que tem uma imagem positiva perante a comunidade. O prestígio reflete nas atividades privadas exercidas pelo servidor fora da organização.</p>
<p>Política de recursos humanos</p>	<p>Políticas Governamentais: este componente verifica como as políticas do governo federal influenciam as políticas de recursos humanos na organização através do sistema de progressão, sistema de ingresso, plano de aposentadoria, dentre outros.</p> <p>Políticas Institucionais: este componente verifica as políticas da instituição voltadas para os recursos humanos, como, por exemplo, ambientação na vida universitária, condições de progresso funcional, satisfação quanto ao sistema de capacitação, valorização profissional, etc.</p> <p>Ações sindicais: este componente pode influenciar o clima organizacional quando tais ações buscam atender os interesses dos trabalhadores, influenciando nas políticas de recursos humanos da instituição.</p>
<p>Sistema de assistência e benefícios</p>	<p>Plano de recursos humanos: Verifica a importância dos benefícios para a atração e manutenção de servidores, o grau em que contribuem para um melhor desempenho, a importância dos benefícios para diminuição da rotação de pessoal e absentismo.</p> <p>Benefícios legais: são benefícios instituídos por lei aos servidores. Verifica o grau de importância dos benefícios legais.</p> <p>Benefícios assistenciais: são benefícios que não estão instituídos em lei, mas podem ser estabelecidos na organização. Verifica o grau de importância dos benefícios assistenciais.</p>
<p>Estrutura Organizacional</p>	<p>Tamanho da instituição: Verifica que tipo de estrutura a organização necessita para ter um bom desempenho nas suas diversas funções e atividades. Verifica a quantidade de técnico-administrativos.</p> <p>Complexidade da instituição: resulta da diferenciação de trabalhos decorrente da diversidade de especializações em que a instituição atua, do número de postos hierárquicos estabelecidos e da dispersão dos locais de trabalho. A complexidade da instituição dificulta a percepção dos objetivos organizacionais afetando como os servidores percebem o clima organizacional. Neste componente é verificada a racionalidade das decisões, controle dos processos, relações entre os diversos níveis.</p> <p>Tecnologia da instituição: Verifica como a tecnologia influencia a estrutura organizacional e conseqüentemente o clima.</p>
<p>Organização e condições de trabalho</p>	<p>Condições ergonômicas: Verifica as condições de iluminação, ventilação, temperatura, adequação de móveis e equipamentos e etc. Tem reflexo no bem estar físico dos servidores e por conseqüência na sua satisfação no trabalho.</p> <p>Coordenação das atividades: Verifica a importância da coordenação das atividades (orientação de esforços, assunção de responsabilidades,</p>

CATEGORIAS	COMPONENTES
	e etc.) na organização e condições de trabalho.
Relacionamento interpessoal	<p>Relacionamento existente: estuda o relacionamento entre chefia/técnico-administrativo, técnico-administrativo/técnico administrativo, técnico-administrativo/professor, técnico administrativo/aluno.</p> <p>Cooperação existente: Verifica a cooperação no setor de trabalho, nível de companheirismo e integração, grau de descontração e espontaneidade no trabalho, espírito de equipe.</p> <p>Consideração humana: Verifica a cordialidade no trabalho, consideração e apreço entre colegas, existência de incentivo entre os colegas no trabalho para melhoria do desempenho, reconhecimento da competência profissional entre os colegas.</p>
Comportamento das Chefias	<p>Honestidade e Credibilidade: Verifica se as chefias usam o poder em benefício da organização, a credibilidade das chefias, a confiabilidade na chefia, e etc.</p> <p>Conhecimento das atividades: Verifica se a chefia conhece as qualidades dos liderados, se a chefia propicia os recursos tecnológicos adequados de trabalho, o conhecimento do chefe sobre atividades do setor, dentre outros.</p> <p>Estilo de liderança: Verifica a capacidade de comunicação e clareza da chefia, delegação de competências pela chefia, grau de acompanhamento da chefia no desenvolvimento do trabalho, dentre outros.</p>
Satisfação pessoal	<p>Satisfação no trabalho: Verifica a satisfação do servidor em relação ao emprego, satisfação com a função que executa, nível de integração com a Universidade, jornada de trabalho, satisfação em relação ao setor de trabalho e satisfação em relação ao cargo.</p> <p>Motivação no trabalho: Verifica se o ambiente de trabalho é agradável, o quanto é motivador a função exercida, se as oportunidades oferecidas no trabalho são motivadoras e etc.</p> <p>Reconhecimento proporcionado: Verifica a frequência em que o servidor é chamado para contribuir em assuntos importantes, a expectativa de ascensão profissional na Universidade, oportunidade para representar o setor, prestígio decorrente da denominação do cargo, dentre outros.</p>
Planejamento Institucional	<p>Informação: Verifica se o servidor recebe informação sobre os projetos significativos, conhecimento sobre o desenvolvimento do planejamento institucional, pretensões da instituição.</p> <p>Comprometimento: Verifica se o servidor está integrado com os objetivos da instituição, se cumpre prazos, se as metas a alcançar são claras e transparentes por parte da organização.</p> <p>Participação: Verifica se as idéias dos servidores são consideradas no desenvolvimento do planejamento, se o servidor participa de reuniões para discutir ou elaborar o planejamento, se o servidor se sente motivado em participar do planejamento.</p>
Processo decisório	<p>Delegação: Verifica se os dirigentes delegam decisões estratégicas, e se gostam de delegar.</p> <p>Comunicação: Verifica se as opiniões e sugestão dos servidores são</p>

CATEGORIAS	COMPONENTES
	<p>consideradas, se os técnico-administrativos são comunicados das decisões mais polêmicas e se o sistema de comunicação abrange todas as categorias.</p> <p>Conflitos de Interesse: Verifica se grupos internos articulados influenciam decisivamente nas deliberações e se há prevalência das ideias e dos interesses de um grupo sobre outros.</p>
Autonomia universitária	<p>Políticas de governo: Verifica se a instituição tem liberdade para desenvolver projetos, estabelecer as políticas de recursos humanos, fazer investimentos, dentre outras.</p> <p>Estratégia da instituição: Verifica se a instituição possui estratégia administrativa, flexibilidade administrativa, liberdade de ação e se as metas a alcançar são tornadas claras e transparentes.</p>
Avaliação institucional	<p>Controle da qualidade dos serviços: Verifica se o controle da qualidade dos serviços torna o trabalho mais eficiente, se o controle da qualidade dos serviços torna o ambiente mais agradável melhorando continuamente as atividades funcionais.</p> <p>Cultura organizacional: Verifica se a comunicação das regras e normas facilita o trabalho dos tomadores de decisão, se os valores dos servidores têm influência no processo de avaliação institucional, dentre outros.</p>

Fonte: Adaptado de Rizzatti (2002)

Outros modelos já foram utilizados para mensurar o clima organizacional em organizações públicas. O modelo de Bispo (2006) segundo Souza (2014) avalia os fatores internos e externos que exercem influência sobre o comportamento dos colaboradores. O modelo de Schneider segundo Rizzatti (2002) também é voltado para organizações públicas utilizando menos fatores, entretanto, o modelo de Rizzatti (2002) inovou ao considerar as especificidades das universidades públicas federais.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta é uma pesquisa quantitativa, descritiva e de campo. De acordo com Birochi (2015, p.52), as pesquisas quantitativas nas Ciências Sociais “refere-se a investigação sistemática e empírica dos fenômenos sociais através de técnicas estatísticas, matemáticas ou computacionais”. No caso do presente estudo, a percepção dos servidores será mensurada estatisticamente.

Conforme Birochi (2015, p. 50), “o principal objetivo das pesquisas descritivas é retratar com precisão as características de indivíduos, eventos ou situações”. No caso do presente estudo, buscar-se-á descrever as características do clima organizacional sob a perspectiva dos servidores técnico-administrativos em Educação (TAEs) da Unidade

Acadêmica através dos indicadores contidos nas categorias de análise de clima organizacional das Universidades Federais conforme Rizzatti (2002).

Conforme Marconi e Lakatos (2017, p. 203), “pesquisa de campo é que se utiliza com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos sobre um problema, para o qual se procura uma resposta, ou, ainda, com o propósito de descobrir novos fenômenos ou relação entre eles”. No caso do presente estudo, os dados serão coletados de forma direta no local onde ocorrem os fenômenos.

3.1 População e amostra

A população-alvo do estudo são os servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) lotados em uma determinada Unidade de Acadêmica da UFAM, localizada na cidade de Manaus. Esta Unidade possui cinco departamentos, uma coordenação de curso, um laboratório, um núcleo de apoio psicopedagógico e psicossocial, um núcleo de prática jurídica e dois programas de pós-graduação.

Os TAEs são servidores ocupantes de cargo público de provimento efetivo que executam atividades-meio (técnicas e administrativas) no âmbito das universidades federais. Por ser considerado um universo pequeno, a pesquisa foi aplicada a toda população, ou seja, aos 29 TAEs, desconsiderando 2 TAEs que se encontram afastados e o pesquisador.

Cabe destacar que, em decorrência de os TAEs possuírem plano de carreira diferentes dos demais servidores, exercerem as atividades-meio nas universidades, e que estão nas funções administrativas os maiores desafios para melhoria do clima organizacional, conforme apontado por Rizzatti (2002), buscou-se focar esta população-alvo.

3.2 Instrumento de coleta e análise dos dados

Em relação à técnica de coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado fechado em formato digital (*Google formulário*) contendo 32 questões sendo 28 na escala Likert de 5 pontos com as seguintes alternativas: discordo totalmente, discordo parcialmente, não concordo, nem discordo, concordo parcialmente, concordo totalmente. As categorias das questões foram organizadas segundo o modelo de Rizzatti (2002). O questionário, agrupado em 12 categorias cujos constructos foram extraídos, em sua maioria, de Rizzatti (2002), foi enviado por e-mail a todos os TAEs da Unidade Acadêmica, no dia 13 de junho de 2019 e ficou disponível até o dia 21 de junho de 2019, com isso, os servidores tiveram um prazo de 9

dias para responder. Os dados foram organizados no Excel e analisados mediante estatística descritiva. Os respondentes estavam cientes da pesquisa, pois no questionário constava o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TECLE). O percentual de retorno foi de 53,84% e os dados foram tabulados e analisados utilizando estatística descritiva.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Dos respondentes, 50% são do sexo masculino e 50% do sexo feminino. Em relação à faixa etária, 28,57% servidores possuíam até 30 anos de idade, no período da aplicação, 42,85% servidores possuíam entre 31 a 40 anos, 14,28% servidores possuíam entre 41 a 50 anos e 14,28% servidores possuíam mais de 50 anos. Em relação ao nível de escolaridade, 14,3% possuem ensino superior incompleto, 21,4% possuem ensino superior completo e 64,3% possuem pós-graduação. Quanto ao tempo de atuação na UFAM, 71,42% estão com menos de 10 anos e 28,58% estão entre 21 a 30 anos.

Na categoria **Imagem Institucional**, foi verificado de modo geral um clima favorável conforme apresentam as Tabelas 1, 2 e 3. Observa-se que a satisfação em fazer parte da instituição, a identificação com a Unidade em que atua e o sentimento de reconhecimento por atuar na UFAM como TAE alcançaram os maiores percentuais nas opções ‘concordo parcialmente’ e ‘concordo totalmente’.

Tabela 1: Sinto-me satisfeito por fazer parte desta Instituição

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Discordo totalmente	1	7,1	7,1
Discordo parcialmente	2	14,3	21,4
Não concordo , nem discordo	1	7,1	28,6
Concordo parcialmente	5	35,7	64,3
Concordo totalmente	5	35,7	100,0
Total	14	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Tabela 2: Me identifico com a Unidade onde desempenho minhas atividades, bem como com a Universidade e desejo continuar participando do seu desenvolvimento

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Discordo totalmente	1	7,1	7,1

Discordo parcialmente	3	21,4	28,6
Não concordo , nem discordo	0	0	0
Concordo parcialmente	3	21,4	50,0
Concordo totalmente	7	50,0	100,0
Total	14	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Tabela 3: Sou reconhecido na sociedade pelo fato de trabalhar como TAE desta Instituição de Ensino Superior (UFAM)

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Discordo totalmente	2	14,3	14,3
Discordo parcialmente	2	14,3	28,6
Não concordo , nem discordo	3	21,4	50,0
Concordo parcialmente	6	42,9	92,9
Concordo totalmente	1	7,1	100,0
Total	14	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Em conjunto, esse resultado reflete o grau de comprometimento do servidor com os objetivos da instituição e o prestígio nas atividades privadas exercidas pelo servidor fora da organização, segundo os constructos de Rizzati (2002). Para este autor: “se uma organização é bem considerada, ela pode mais facilmente atrair pessoas, influenciar a legislação relevante, exercer poder informal na comunidade e assegurar número adequado de usuários” (RIZZATTI, 2002, p.42). Todavia, a Instituição precisa buscar manter este prestígio e imagem positiva através da melhoria contínua dos serviços prestados.

A categoria **Política de Recursos Humanos**, seguiu a mesma tendência da categoria anterior, alcançando os maiores percentuais nas opções ‘concordo parcialmente’ e ‘concordo totalmente’, conforme apresentam as Tabelas 4 e 5.

Tabela 4: O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) é satisfatório.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Discordo totalmente	2	14,3	14,3
Discordo parcialmente	0	0	0

Não concordo, nem discordo	0	0	0
Concordo parcialmente	10	71,4	85,7
Concordo totalmente	2	14,3	100,0
Total	14	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Tabela 5: O programa de capacitação disponibilizado para os TAEs é satisfatório.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Discordo totalmente	3	21,4	21,4
Discordo parcialmente	3	21,4	42,9
Não concordo, nem discordo	1	7,1	50,0
Concordo parcialmente	7	50,0	100,0
Concordo totalmente	0	0	0
Total	14	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Esse resultado reflete a concordância com as políticas do governo federal para PCCTAE e de capacitação, que culmina no sistema de progressão, plano de aposentadoria, entre outras políticas institucionais. Entretanto, não se pode desconsiderar o percentual de discordância das políticas de RH (42,9%), o que demonstra a necessidade de implementação de melhorias no programa de capacitação da Instituição em observância à Rizzati (2002) para quem são os recursos humanos que garantem e permitem o alcance dos objetivos em uma organização de ensino superior.

A categoria **Sistema de Assistência e Benefícios**, seguiu a mesma tendência das categorias anteriores, ficando a relação benefício *versus* motivação quase proporcional, ou seja, com pouca diferença entre concordância e discordância, conforme apresentam as Tabelas 6 e 7.

Tabela 6: Os benefícios oferecidos pela instituição trazem qualidade de vida para a realização do meu trabalho.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Discordo totalmente	2	14,3	14,3
Discordo parcialmente	2	14,3	28,6

Não concordo , nem discordo	6	42,9	71,4
Concordo parcialmente	4	28,6	100,0
Concordo totalmente	0	0	0
Total	14	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Tabela 7: Os benefícios que recebo são fatores motivacionais para o meu trabalho.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Discordo totalmente	3	21,4	21,4
Discordo parcialmente	3	21,4	42,9
Não concordo , nem discordo	4	28,6	71,4
Concordo parcialmente	4	28,6	100,0
Concordo totalmente	0	0	0
Total	14	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Cabe destacar que os benefícios são instituídos por lei e que pela dificuldade de sua alteração o papel do sindicato da categoria e das associações é imprescindível para a conquista de melhorias da classe. É importante que se perceba que esta categoria é muitas das vezes um fator diferencial para atrair e manter os recursos humanos conforme Rizzatti (2002).

Na categoria **Estrutura Organizacional**, os resultados diferem das categorias anteriores, conforme apresentam as Tabelas 8, 9 e 10. No que se refere à relação entre hierarquia e comunicação, o resultado aponta que parte dos servidores a percebem como boa e parte discorda.

Tabela 8: Há uma boa relação e comunicação entre os níveis hierárquicos da Unidade Acadêmica.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Discordo totalmente	6	42,9	42,9
Discordo parcialmente	1	7,1	50,0
Não concordo, nem discordo	1	7,1	57,1
Concordo parcialmente	6	42,9	100,0
Concordo totalmente	0	0	0
Total	14	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Tabela 9: Tenho boas condições tecnológicas disponíveis para a realização do meu trabalho

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Discordo totalmente	3	21,4	21,4
Discordo parcialmente	4	28,6	50,0
Não concordo , nem discordo	2	14,3	64,3
Concordo parcialmente	3	21,4	85,7
Concordo totalmente	2	14,3	100,0
Total	14	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Tabela 10: Tenho conhecimento pleno das tarefas e responsabilidades do meu trabalho.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Discordo totalmente	1	7,1	7,1
Discordo parcialmente	0	0	0
Não concordo, nem discordo	0	0	0
Concordo parcialmente	7	50,0	57,1
Concordo totalmente	6	42,9	100,0
Total	14	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Quanto aos recursos tecnológicos para a execução do trabalho, a maioria discorda que é boa (50%), 14% nem concorda nem discordam, e o restante a percebe essa variável como boa. A maioria dos servidores concordam que têm conhecimento pleno das tarefas e responsabilidades do trabalho. A falta de comunicação e tecnologias dificultam o alcance das metas organizacionais, como afirmam Siqueira e De Almeida Neto (2015, p. 186): “Todos os processos dentro da organização dependem de uma boa comunicação. As falhas que ocorrem no processo de comunicação podem causar sérios problemas”, e conforme Rizzatti (2002), o conhecimento das tarefas e boas condições tecnológicas interferem na definição da estrutura organizacional universitária, logo tais fatores pode proporcionar melhor eficiência na estrutura organizacional. A categoria **Organização e condições de trabalho** foi analisada de forma

positiva de modo geral, conforme apresenta as Tabela 11 e 12. A maioria dos respondentes (57,1%) concorda que as condições ergonômicas atendem às suas necessidades.

Tabela 11: As condições ergonômicas atendem às minhas necessidades, tais como: temperatura, ventilação, iluminação, limpeza e mobiliário.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Discordo totalmente	3	21,4	21,4
Discordo parcialmente	2	14,3	35,7
Não concordo , nem discordo	1	7,1	42,9
Concordo parcialmente	8	57,1	100,0
Concordo totalmente	0	0	0
Total	14	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Tabela 12: Disponho de tempo suficiente para executar as tarefas relativas ao desempenho de um bom trabalho.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Discordo totalmente	2	14,3	14,3
Discordo parcialmente	1	7,1	21,4
Não concordo , nem discordo	0	0	0
Concordo parcialmente	2	14,3	35,7
Concordo totalmente	9	64,3	100,0
Total	14	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

A maioria dos respondentes (78,6%) concorda dispor de tempo suficiente para realização das tarefas. Conforme Rizzatti (2002) esta categoria também reflete na qualidade dos produtos e serviços prestados. No mesmo sentido, Gonzalez *et al.* (2011) abordam que melhores condições de trabalho podem evitar a dispersão dos funcionários e a “greve branca” onde os funcionários comparecem ao trabalho, mas não realizam suas atividades com eficácia e eficiência. Na categoria **Relacionamento interpessoal** foi verificado resultados distintos para as duas questões, conforme apresentados nas Tabelas 13 e 14. No que se refere à companheirismo e integração e espírito de equipe, entre outros elementos que se considera neste constructo, 50% dos TAEs discordam que haja cooperação intensa e ativa na Unidade em análise.

Tabela 13: Existe cooperação intensa e ativa entre os TAEs desta Unidade Acadêmica.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Discordo totalmente	4	28,6	28,6
Discordo parcialmente	3	21,4	50,0
Não concordo, nem discordo	2	14,3	64,3
Concordo parcialmente	4	28,6	92,9
Concordo totalmente	1	7,1	100,0
Total	14	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Tabela 14: O relacionamento entre as pessoas do setor onde trabalho é bom.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Discordo totalmente	2	14,3	14,3
Discordo parcialmente	1	7,1	21,4
Não concordo, nem discordo	2	14,3	35,7
Concordo parcialmente	1	7,1	42,9
Concordo totalmente	8	57,1	100,0
Total	14	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Por outro lado, 64,2% concordam total e parcialmente que o relacionamento no setor é bom. No geral, é necessário que o gestor público implante melhorias nesta categoria, pois como afirma Rizzatti (2002, p. 68), “relacionamentos de apoio no trabalho são muito importantes para a manutenção da vitalidade pessoal e organizacional”. Segundo os constructos de Moro *et al.* (2014) o bom relacionamento pessoal provoca um bem estar no clima organizacional entre os indivíduos.

Em relação a categoria **Comportamento das Chefias**, os resultados divergem entre conhecimento das atividades, receptividade de sugestões e liderança das chefias dos TAEs da Unidade em análise, conforme apresentam as Tabelas 15 a 18. No que se refere ao conhecimento das atividades do setor, 42,9% concordam parcialmente que as chefias têm conhecimento.

Tabela 15: As chefias possuem conhecimentos das atividades do setor.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Discordo totalmente	4	28,6	28,6
Discordo parcialmente	2	14,3	42,9
Não concordo , nem discordo	2	14,3	57,1
Concordo parcialmente	6	42,9	100,0
Concordo totalmente	0	0	0
Total	14	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Tabela 16: As chefias proporcionam os recursos adequados para o desenvolvimento do trabalho.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Discordo totalmente	7	50,0	50,0
Discordo parcialmente	0	0	0
Não concordo , nem discordo	3	21,4	71,4
Concordo parcialmente	4	28,6	100,0
Concordo totalmente	0	0	0
Total	14	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Tabela 17: As chefias aceitam e aplicam as sugestões dadas pelos TAEs no setor de trabalho.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Discordo totalmente	4	28,6	28,6
Discordo parcialmente	1	7,1	35,7
Não concordo, nem discordo	4	28,6	64,3
Concordo parcialmente	3	21,4	85,7
Concordo totalmente	2	14,3	100,0
Total	14	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Tabela 18: O grau de acompanhamento do seu trabalho pelas chefias está adequado.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Discordo totalmente	7	50,0	50,0
Discordo parcialmente	0	0	0

Não concordo, nem discordo	2	14,3	64,3
Concordo parcialmente	4	28,6	92,9
Concordo totalmente	1	7,1	100,0
Total	14	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Por outro lado, 50% apontam que as chefias não proporcionam os recursos necessários para o desenvolvimento do trabalho no setor (Tabela 16). Quanto a aceitar e aplicar as sugestões dadas pelos TAEs às chefias, 35,7% concordam total e parcialmente e 35,7% discordam total e parcialmente desta atitude/receptividade (Tabela 17). Este comportamento pode gerar insatisfação no trabalho. No que se refere ao acompanhamento das atividades realizadas pelos TAEs por parte da chefia, a maioria dos respondentes (50%) discorda haver esta atitude (Tabela 18). Rizzatti *et al.* (2010, p. 8), afirmam que “o ato de chefiar produz um impacto no subordinado, afetando seu comportamento e, conseqüentemente, sua motivação para o trabalho”, daí a importância de avaliar este componente no clima organizacional.

A categoria **Satisfação pessoal** não apresenta um resultado aparentemente muito motivador, conforme apresentam as Tabelas 19 e 20. No que se refere à satisfação do servidor em relação ao trabalho realizado como TAE, 50% concordam total e parcialmente (Tabela 19). De acordo com Souza (2014, p. 126), “O clima neutro revela que as pessoas ainda não têm opinião formada sobre a organização em que trabalham, e isso requer dos profissionais a implantação de políticas de recursos humanos de forma mais pontual”.

Tabela 19: Estou satisfeito com o trabalho que realizo como TAE.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Discordo totalmente	2	14,3	14,3
Discordo parcialmente	4	28,6	42,9
Não concordo, nem discordo	1	7,1	50,0
Concordo parcialmente	6	42,9	92,9
Concordo totalmente	1	7,1	100,0
Total	14	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Tabela 20: Sinto-me motivado com as condições de trabalho que tenho.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Discordo totalmente	6	42,9	42,9
Discordo parcialmente	2	14,3	57,1
Não concordo, nem discordo	1	7,1	64,3
Concordo parcialmente	5	35,7	100,0
Concordo totalmente	0	0	0
Total	14	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Quanto à motivação, 57,2% não se sentem motivados com as condições de trabalho que possuem (Tabela 20). Segundo Rizzatti (2002) é importante oferecer aos trabalhadores reconhecimento para que haja aumento do grau da satisfação no ambiente de trabalho. Diante deste resultado, torna-se importante a implantação de forma mais efetiva de incentivos reais ou psicológicos para os TAEs.

Na categoria **Planejamento Institucional** foi verificado que apenas 28,6% dos servidores recebem informações atualizadas sobre o planejamento e pretensões institucionais conforme Tabela 21.

Tabela 21: Recebo informações atualizadas sobre o planejamento e pretensões institucionais da Universidade Federal do Amazonas.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Discordo totalmente	3	21,4	21,4
Discordo parcialmente	3	21,4	42,9
Não concordo, nem discordo	4	28,6	71,4
Concordo parcialmente	4	28,6	100,0
Concordo totalmente	0	0	0
Total	14	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Este resultado está em conformidade com o estudo de Rizzatti (2002) que afirma ser necessário desenvolver um meio regular de informações/comunicação entre os diversos escalões e entre estes e os demais membros. No que se refere à contribuição para a melhoria dos serviços prestados pela Instituição, 78,6% dos TAEs concordam total e parcialmente que contribuem (Tabela 22).

Tabela 22: Contribuo para a melhoria dos serviços prestados pela Instituição de Ensino Superior.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
--	------------	-------------	-------------------------

Discordo totalmente	0	0	0
Discordo parcialmente	0	0	0
Não concordo , nem discordo	3	21,4	21,4
Concordo parcialmente	9	64,3	85,7
Concordo totalmente	2	14,3	100,0
Total	14	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Quanto à integração entre os diversos setores da Unidade, 50% dos respondentes discordam total e parcialmente (Tabela 23). Este fator é importante, pois indica que se há ou não comprometimento entre servidores.

Tabela 23: Existe integração entre os vários setores da Unidade Acadêmica.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Discordo totalmente	6	42,9	42,9
Discordo parcialmente	1	7,1	50,0
Não concordo, nem discordo	2	14,3	64,3
Concordo parcialmente	5	35,7	100,0
Concordo totalmente	0	0	0
Total	14	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Rizzatti *et al* (2004) afirmam que a participação ativa dos servidores no planejamento institucional os torna mais engajados e comprometidos com a instituição. Na categoria **Processo decisório** verificou-se que apesar dos servidores participarem das decisões dos grupos de trabalho, apenas 28,6% afirmaram que as decisões que impactam no trabalho administrativo são repassadas em tempo hábil e de forma clara (Tabelas 24), 28,6% percebem que suas ideias são colocadas em prática (Tabela 25), e 50 % afirmam ter suas ideias ouvidas (Tabela 26).

Tabela 24: As decisões organizacionais que impactam no trabalho administrativo são repassadas em tempo hábil e de forma clara.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Discordo totalmente	5	35,7	35,7
Discordo parcialmente	1	7,1	42,9
Não concordo, nem discordo	4	28,6	71,4

Concordo parcialmente	4	28,6	100,0
Concordo totalmente	0	0	0
Total	14	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Tabela 25: Minhas ideias e sugestões sempre são ouvidas pelo grupo no qual trabalho.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Discordo totalmente	3	21,4	21,4
Discordo parcialmente	0	0	0
Não concordo, nem discordo	4	28,6	50,0
Concordo parcialmente	5	35,7	85,7
Concordo totalmente	2	14,3	100,0
Total	14	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Tabela 26: Minhas ideias e sugestões sempre são colocadas em prática pelo grupo no qual trabalho.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Discordo totalmente	3	21,4	21,4
Discordo parcialmente	1	7,1	28,6
Não concordo, nem discordo	6	42,9	71,4
Concordo parcialmente	4	28,6	100,0
Concordo totalmente	0	0	0
Total	14	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Isso pode ser justificado em decorrência do próprio modelo hierarquizado das instituições públicas e pela dificuldade da comunicação eficaz neste modelo. De acordo com Curvo e Heinzmann (2017, p. 10), “a participação e o envolvimento do colaborador com as decisões que regem a execução de suas atividades podem ser fatores fundamentais para estimular a satisfação e o comprometimento do servidor com o setor”.

Na categoria **Autonomia universitária** 71,4% dos servidores concordam total e parcialmente que instituição possui autonomia universitária, ou seja, capacidade e recursos para atingir suas finalidades (Tabela 27). Esta percepção fortalece a imagem da instituição e a confiança que os servidores depositam nela.

Tabela 27: Acredito que a Universidade detém a posse e os subsídios necessários para atingir seus princípios e finalidades.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Discordo totalmente	1	7,1	7,1
Discordo parcialmente	1	7,1	14,3
Não concordo , nem discordo	2	14,3	28,6
Concordo parcialmente	7	50,0	78,6
Concordo totalmente	3	21,4	100,0
Total	14	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

Na categoria **Avaliação institucional** apenas 35,7% dos servidores concordam total e parcialmente com este instrumento, conforme apresenta a Tabela 28.

Tabela 28: O controle da qualidade dos serviços existente na Universidade torna o trabalho mais eficiente.

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem acumulativa
Discordo totalmente	1	7,1	7,1
Discordo parcialmente	5	35,7	42,9
Não concordo , nem discordo	3	21,4	64,3
Concordo parcialmente	4	28,6	92,9
Concordo totalmente	1	7,1	100,0
Total	14	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo (2019)

O resultado pode estar relacionado à percepção de que a avaliação está relacionada a punição. Rizzatti (2002, p. 105), observa que “[...] internamente, as instituições universitárias apresentam uma resistência natural a respeito de qualquer forma de avaliação, porque a percepção de avaliação esta relacionada a prêmios e castigos”. O autor afirma ainda que “Avaliar é, em essência, fazer um julgamento sobre as condições da qualidade e a utilidade de algum bem ou serviço” (RIZZATTI, 2002, p. 103), logo, bons instrumentos de avaliação podem melhorar a eficiência no serviço público e o aperfeiçoamento institucional.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

De modo geral, foi identificado um clima favorável na Unidade Acadêmica pesquisada com os dados apontando uma percepção positiva ou neutra pelos servidores na maior parte dos indicadores analisados, com destaque para a categoria **imagem institucional**

onde os indicadores apontaram que os servidores percebem que são reconhecidos de maneira positiva pela sociedade em decorrência de atuarem na UFAM e que esse reconhecimento os motivam a continuar exercendo suas atividades na instituição, sendo fator importante para o clima bom na Unidade.

Na categoria **Política de recursos humanos**, verificou-se a percepção positiva do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) considerado satisfatório para a totalidade dos TAEs consultados, o que demonstra a importância desta classe possuir um plano de carreira e a maneira como esse fator também influencia no clima organizacional. Além destes, os indicadores da categoria **organização e condições de trabalho** se revelaram muito positivos, demonstrando que as condições ergonômicas e a execução do trabalho tem sido favoráveis ao clima organizacional na Unidade Acadêmica.

Outras categorias, contudo, apontam que existem aspectos a serem melhorados, com destaque para o **programa de capacitação e benefícios**, a **comunicação na estrutura organizacional** e o **relacionamento interpessoal**. Com base neste resultado, sugere-se as seguintes ações institucionais que podem contribuir com a melhoria do clima no ambiente organizacional: i) Identificar as causas de insatisfação dos servidores em relação aos benefícios oferecidos pela instituição e dependendo da situação buscar junto aos sindicatos de classe reivindicações para que tais melhorias sejam proporcionadas aos TAEs [ou outra forma institucional, se existir; ii) Identificar estilos e canais que tornem a comunicação entre os níveis hierárquicos mais fluida e dinâmica no ambiente universitário; iii) Melhorar as ferramentas tecnológicas para a realização do trabalho dos TAEs, incluindo os técnicos que estão há mais tempo na instituição e que em geral são os que resistem à adoção de ferramentas de comunicação e de informação tecnológica; iv) Ofertar treinamentos voltados para a integração e o relacionamento dos TAEs; v) Ofertar treinamentos de gestão e liderança para as chefias da universidade, o que contribuir para que os técnicos ‘sejam ouvidos’ pela chefia e melhorar as informações sobre planejamento; e vi) Implementar um sistema de benefícios por mérito com base no sistema de avaliação de desempenho dos servidores.

Como fator limitador desta pesquisa está o fato deste estudo sobre o clima organizacional ter sido realizado somente em uma Unidade Acadêmica, não sendo possível generalizar os resultados às demais unidades da universidade. Além deste, os valores que expressam os resultados não foram comparados com os valores de estudos semelhantes.

ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF AN ACADEMIC UNIT OF THE FEDERAL UNIVERSITY OF AMAZONAS

ABSTRACT: The study of organizational climate is an important tool to know the organization and its work environment, especially in public universities where the study is still scarce. The aim of this study was to analyze the organizational climate from the perspective of technical-administrative education (TAEs) of a federal university, based on the model proposed by Gerson Rizzatti. A quantitative, descriptive, field research was carried out, for which data were collected from the TAEs housed in an Academic Unit of the Federal University of Amazonas (UFAM). A structured online questionnaire using the Likert scale was available for nine days. As a result, there was generally a favorable organizational climate in the Unit, in which the 'institutional image', 'organization and working conditions', and 'human resources policy' categories were positive. On the other hand, as points for improvement, we highlight the 'assistance and benefits system', 'interpersonal relationship' and 'management behavior' categories. Based on this result, it is suggested actions that contribute to improve the organizational environment of the Academic Unit based on the climate analysis performed.

Keywords: Organizational Climate, Public administration, Academic Management.

6. REFERÊNCIAS

BIROCHI, R. Metodologia de estudo e de pesquisa em administração. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/USFC, 2015.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, São Paulo, v.16, n.2, p. 258-273, 2006.

BRASIL. LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências**, Brasília,DF, junho 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 28 de maio de 2019.

BRASIL. LEI Nº 9.784 , DE 29 DE JANEIRO DE 1999. **Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal**, Brasília,DF, janeiro 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm>. Acesso em: 28 de maio de 2019.

CURVO, L. D.; HEINZMANN, L. M. Estudo do Clima Organizacional da Secretária de Gestão de Pessoas de Uma Universidade Federal. **RECC**, Paraná, v.4, n.2, p. 1-18, 2017.

GONZALEZ, I. V. F. P. *et al.* Pesquisa de clima organizacional: um estudo em uma secretaria municipal de educação do estado do Espírito Santo. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 12, n. 2, 2011.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MORO, A. B. *et al.* Clima Organizacional: fatores significativos na percepção de docentes e discentes vinculados a programas de pós-graduação. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 7, n. 3, p. 1-21, 2014.

RIZZATTI, G.. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina: Contribuição para implantação do programa de qualidade.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 1995.

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

RIZZATTI, G. *et al.* Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais. **IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, Florianópolis, 2004.

RIZZATTI, G. *et al.* Análise do clima organizacional de uma Universidade Federal brasileira: Caso da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. **X Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en América del Sur**, Mar Del Plata, 2010.

SOUZA, C. P. da S. **Cultura e clima organizacional: compreendendo a essência das organizações.** 1 ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.

SIQUEIRA, C. F.; DE ALMEIDA NETO, J. L. Fatores influenciadores na Cultura e no Clima Organizacional que refletem na Motivação, Liderança e Comunicação de uma Empresa de Juazeiro do Norte-CE. **Id On Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 9, n. 25, p. 180-202, 2015.