

CLIMA ORGANIZACIONAL: um estudo no Registro Acadêmico de um
Instituto Federal

Autoras:

Lilian Maia Pascoal

Mariana Carolina Barbosa Rêgo

CLIMA ORGANIZACIONAL: um estudo no Registro Acadêmico de um Instituto Federal

Resumo

Este estudo teve como objetivo geral a realização de uma pesquisa de diagnóstico do Clima Organizacional na Coordenação-Geral de Registro Acadêmico do Instituto Federal de Brasília (IFB) *Campus* Brasília. Como objetivos específicos, a pesquisa buscou identificar a percepção dos servidores, bolsistas e estagiários do setor em relação as cinco dimensões de Clima Organizacional, a saber: (1) apoio da chefia e da organização; (2) recompensa; (3) conforto físico; (4) controle e pressão e; (5) coesão entre colegas. A pesquisa foi do tipo descritiva de recorte transversal e quantitativa e os dados foram coletados por meio da Escala de Clima Organizacional (ECO), de Martins et al. (2004), atrelada a escala do tipo Likert de 10 pontos. O questionário continha 63 itens, além de perguntas sociodemográficas que tiveram como objetivo a caracterização da amostra. Obteve-se uma amostra de 90% dos trabalhadores da Coordenação-Geral de Registro Acadêmico e os dados foram analisados utilizando estatística descritiva (média, desvio padrão e coeficiente de variação). De forma geral, o clima é favorável/bom para as dimensões Apoio da chefia e da organização, Conforto físico, Controle/pressão e Coesão entre colegas. Para a dimensão Recompensa o clima foi considerado mediano pois, os servidores públicos, independentemente daquilo que fazem, recebem seus mesmos salários no final do mês, o que, de certa forma, pode gerar desconforto entre colegas, ao recompensar de maneira igual resultados desiguais. Com fins de um diagnóstico mais preciso sobre os pontos de insatisfação dos funcionários com relação a dimensão Recompensa, sugere-se pesquisas focais adaptadas à realidade do funcionalismo público para posterior estudo relacionado a essa dimensão.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional. Clima Organizacional. Instituto Federal.

1 INTRODUÇÃO

Nos tempos atuais, as organizações vêm vivenciando constantes processos de mudanças, consequências da globalização e seus avanços tecnológicos, responsáveis pelas transformações de seus valores. Esses processos também ocorrem em Instituições Públicas de Ensino Superior (IES), agravados por outros fatores como a legislação, a burocracia, a cultura e os diversos interesses políticos.

O construto Clima Organizacional é um importante elemento que está relacionado aos fatores que influenciam a motivação e o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Essa variável se refere a um conjunto de percepções compartilhadas por todos os membros sobre o agir da organização (PUENTE-PALACIOS, 2002). De acordo com Coda (1993), clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa

Maximiano (2000) ressalta a importância da experiência de Hawthorne, no qual o comportamento do alto escalão da administração teve papel relevante para os funcionários e suas atitudes ao se sentirem valorizados por estarem sendo alvo de atenção. Aliado a outros aspectos relevantes para uma análise de clima organizacional, bem como satisfação dos

funcionários, bom tratamento dos funcionários e disposição para trabalhar, ele ressalta a importância do estudo do clima organizacional e suas ferramentas, uma vez que eles afetam diretamente a forma como os funcionários se sentem e sua influência no funcionamento da organização.

Segundo Bispo (2006), as pesquisas de clima organizacional são estudos que buscam solucionar problemas ligados à gestão de pessoas, sendo a análise dos dados dessas pesquisas citadas, informações importantes que levam ao sucesso de ações voltadas com projetos ligados à qualidade, aumento de produtividade e implementação de políticas internas. Tendo em vista que as organizações tendem a sofrer com um clima desfavorável, é possível utilizar essas informações para melhorar a interação entre a organização e seus clientes (BISPO, 2006). Desta forma, buscando um meio para entender como é o clima na instituição estudada, fez-se a seguinte pergunta: qual a percepção dos servidores, bolsistas e estagiários do Registro Acadêmico do Instituto Federal de Brasília- *Campus* Brasília quanto ao Clima Organizacional?

Assim, considerando as informações apresentadas, o objetivo geral deste estudo foi realizar um diagnóstico do clima organizacional no Registro Acadêmico de um Instituto Federal. Para isso, como objetivos específicos, esta pesquisa identificará a percepção dos servidores, bolsistas e estagiários do setor sobre as cinco dimensões de clima organizacional, a saber: (1) apoio da chefia e da organização; (2) recompensa; (3) conforto físico; (4) controle e pressão e; (5) coesão entre colegas.

Com relação à relevância do estudo, ressalta-se a importância da Coordenação-Geral de Registro Acadêmico do Instituto Federal de Brasília - *campus* Brasília, a CG-RA CBRA, uma vez que é o setor responsável pela oficialização da entrada do aluno numa instituição. O estudo proporciona informações a partir da análise do clima organizacional, fornecendo, assim, insumos para a elaboração de medidas que possam atenuar os impactos negativos e valorizar os impactos positivos na organização, buscando melhores condições de trabalho e permitindo que os serviços prestados pelo setor sejam aprimorados. Avaliar a percepção dos funcionários com relação ao Clima Organizacional tem sido uma preocupação das organizações modernas para obterem ferramentas para que possam adotar medidas de intervenção para melhorá-lo (LEITÃO et al., 1998). Esta pesquisa também pode ser replicada para outros setores, visando o monitoramento e melhoria do clima organizacional dentro da instituição.

2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Os estudos de clima organizacional, na ótica científica, tiveram início nos anos 1970, objetivando a identificação de suas propriedades por meio de indicadores, categorias e componentes (TORRES; OLIVEIRA, 2007). No âmbito organizacional, as relações entre os membros e as rotinas de trabalho, os processos, as práticas organizacionais e as características do ambiente de trabalho estão relacionadas ao termo clima (TAMAYO, 1999). “Clima organizacional é o conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influência a motivação e o comportamento dessas pessoas” (CHIAVENATO 1999, p.440).

O conceito de clima organizacional mostra um dilema em comum no esforço de descrever e compreender o comportamento humano. O problema é, em essência, o de operacionalizar o conceito para, então, medi-lo de forma confiável e válida. O que se evidencia, através dos trabalhos e pesquisas na área, é que existe um quase perfeito acordo entre os autores de que o clima organizacional é um conceito significativo, o

qual tem importantes implicações para entender o comportamento humano nas organizações (SANTOS, 2000, p.27).

Conforme Nakata et al. (2009), o clima organizacional reflete sentimentos positivos ou negativos compartilhados, em relação aos elos indivíduos relativos à organização, podendo impactar no comportamento laboral e na produtividade dos colaboradores. Já Bergamini e Coda (1997), acreditam que o clima organizacional é indicador do grau de satisfação dos indivíduos de uma organização.

Como referência para este estudo, será utilizado a definição de clima organizacional de Coda (1988 apud BEDANI, 2006) por apresentar um conceito compreensivo e abrangente. Dessa forma, o conceito de clima organizacional do autor destaca que:

O clima organizacional diz respeito ao que as pessoas acham que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização. Talvez seja esse o maior desafio em relação ao conceito de Clima Organizacional: só pode ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da organização. Em resumo, Clima Organizacional é uma medida da percepção que os empregados têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde atuam (CODA, 1998, p. 6 apud BEDANI, 2006, p. 2).

Assim, conhecer o clima organizacional torna-se fundamental para a gestão organizacional, uma vez que o seu diagnóstico gera informações que podem fundamentar a intervenção organizacional para otimizar e direcionar os seus esforços para o alcance dos objetivos organizacionais (RIZZATTI, 2002).

Entretanto, somente investigar o clima organizacional não garante um bom desempenho, não a configurando como uma ferramenta de gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional, assim, dessa maneira, existir a necessidade de ações de gerenciamento do clima de forma sistêmica ao longo tempo, incluindo também outras etapas (BEDANI, 2006),

A gestão do clima organizacional é, segundo Bedani (2006), é constituída por seis etapas fundamentais: (1) a investigação, etapa onde é definido o instrumento de pesquisa e a realização da pesquisa junto aos membros da organização; (2) o diagnóstico, etapa onde são tabulados os dados e analisados os resultados; (3) a intervenção, etapa na qual é elaborado o plano de ações com o objetivo de melhorar os pontos fracos e manter os pontos fortes; (4) a comunicação, etapa de divulgação para os membros da organização os resultados da pesquisa e o plano de ações para a melhoria do clima; (5) a implementação, fase na qual será efetivado o plano de ações no ambiente organizacional e; (6) por fim o monitoramento, que objetiva acompanhar, checar e reavaliar continuamente o processo.

No ambiente de trabalho, segundo Mota (2001), o nível de satisfação e insatisfação dos colaboradores está relacionado ao clima organizacional. Para Coda (1993), o clima organizacional é um indicador do nível de satisfação dos colaboradores, em relação aos aspectos culturais ou à realidade da organização. Podendo ser uma das variáveis do nível de satisfação dos colaboradores, conforme o clima sendo positivo ou negativo. Assim, “a eficiência da organização pode ser aumentada através da criação de um clima organizacional que satisfaça às necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos organizacionais” (KOLB et al., 1978, p.76).

De acordo com Santos (2000, p 41), o comportamento dos membros da organização pode ser influenciado pelo clima organizacional, levando a alteração dos seus níveis de motivação e satisfação no trabalho. Global e abrangente, ele pode ser descrito por uma variedade de percepções utilizando um número limitado de dimensões.

O Clima é um indicador do nível de satisfação ou insatisfação dos empregados no trabalho, refletindo a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas, que dela fazem parte, estão efetivamente atendidas (CODA, 1997; MELLO, 2004), uma vez que a insatisfação no ambiente de trabalho é prejudicial ao desempenho do indivíduo em uma instituição.

O gestor pode utilizar o estudo do clima organizacional como uma ferramenta que lhe permite identificar lacunas e falhas na estrutura e no ambiente organizacional, e por se tratar de uma variável ampla, permite sintetizar por meio das percepções coletivas diversos aspectos e dimensões da organização (RIZZATTI, 2002). Assim, o gestor poderia utilizar os conhecimentos obtidos pois “a melhoria da *performance* das organizações e a manutenção dos resultados positivos a longo prazo, estariam, portanto, significativamente relacionados com a capacidade da liderança em criar um ambiente energizador e produtivo para a força de trabalho” (BEDANI, 2007, p. 4).

O clima organizacional é capaz de interferir em aspectos relacionados à saúde física e mental dos colaboradores, conforme Bergamini e Coda (1997) salientam e quando o clima organizacional é visto de forma negativa, são desencadeados altos níveis de estresse e baixa produtividade dos trabalhadores, inércia organizacional e, chegando até a gerar dificuldade para obtenção de eficácia nas implementações de programas de melhoria da qualidade. Assim, ressalta-se a importância das pesquisas de clima organizacional, cujo papel é facilitar as percepções dos climas na nos diversos setores da organização.

2.1 Clima Organizacional na Administração Pública

A gestão de pessoas é uma tarefa complexa, especialmente em se tratando do contexto de uma organização pública. Com o passar dos anos as pessoas precisaram se adaptar à nova realidade do mundo globalizado, e essas adaptações também atingiram a esfera pública, trazendo a necessidade de a gestão pública direcionar os recursos humanos para uma prestação de serviços com eficiência e eficácia aos cidadãos (NUNES, 2015). Perante a essa nova realidade, a Administração Pública vem reforçando uma gestão voltada para ações de melhorias dos seus resultados, através do direcionamento dos seus recursos como um todo, principalmente do recurso primordial e basal que são os seus servidores (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

Adaptando-se a esse contexto de mudanças, as Instituições Públicas de ensino superior perceberam a necessidade de fazer um acompanhamento melhor dos recursos humanos para alcançar uma prestação de serviços mais eficientes, uma vez que essa prestação oferecida por instituições públicas de ensino está diretamente ligada aos impactos na sociedade, sendo que essas organizações formam profissionais que irão atuar em diversas áreas do conhecimento, além de produzirem conhecimentos científicos (RIZZATTI, 2002). Segundo o autor Mezomo (1994), a qualidade na esfera das instituições de ensino superior está relacionada a qualidade dos funcionários do seu quadro funcional.

Estar atento ao clima e à satisfação no trabalho, independentemente do tipo de organização, pois ambos estão relacionados aos ânimos dos funcionários é de suma importância. Descuidar de ambos pode acarretar resultados negativos que afetam a saúde física e mental dos

trabalhadores (BERGAMINI; CODA, 1997 apud LAZZARI, 2009, p.3). Como consequência, entendeu-se a necessidade de realizar uma pesquisa para analisar as percepções dos estagiários, bolsistas e servidores da CG-RA CBRA com relação aos fatores/dimensões da ECO, ou seja, coletar informações sobre o clima organizacional do setor. Dessa forma, propõe-se a realização de uma pesquisa de clima organizacional como a de Oliveira ao citar Souza (OLIVEIRA, 1999, p. 3), que permita a averiguação das percepções subjetivas dos funcionários do setor estudado.

3 METODOLOGIA

Este trabalho teve o intuito de realizar uma pesquisa de Clima Organizacional na percepção dos servidores e estagiários da Coordenação-Geral de Registro Acadêmico do Instituto Federal de Brasília *Campus* Brasília. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, quantitativa, de recorte transversal e utilizou dados primários coletados por meio de um questionário. Foi aplicada a Escala de Clima Organizacional (ECO), de Martins et al. (2004), que contém 63 itens divididos em cinco fatores: (1) o apoio da chefia e da organização, (2) a recompensa, (3) o conforto físico, (4) controle/pressão e (5) coesão entre colegas. As respostas estavam atreladas a uma escala tipo Likert de 10 pontos, sendo 1 “discordo totalmente” e 10 “concordo totalmente”.

A pesquisa foi aplicada na Coordenação-Geral de Registro Acadêmico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília (IFB), *Campus* Brasília. A instituição possui como missão oferecer ensino, pesquisa e extensão no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica, por meio da inovação, produção e difusão de conhecimentos, contribuindo para a formação cidadã e o desenvolvimento sustentável, comprometidos com a dignidade humana e a justiça social.

O setor escolhido para realização da pesquisa é a Coordenação-Geral de Registro Acadêmico, subordinada a Diretoria de Ensino, com quadro funcional composto por 22 trabalhadores, sendo 10 servidores, 10 estagiários e 2 bolsistas. Segundo Pimenta (2014 p. 128), a “Secretaria Geral, Secretaria Acadêmica, Centro de Registro Acadêmico, ou qualquer que seja o nome dado ao setor, é um dos órgãos mais importantes da instituição de ensino, porque é o responsável pela guarda, controle, verificação, manutenção e registro da documentação da vida escolar dos alunos”.

O questionário foi aplicado presencialmente e, dos 22 trabalhadores, 20 participaram da pesquisa (90,1% de taxa de retorno). Dos respondentes, 55% são do sexo feminino, 70% tem até 35 anos, 50% tem Ensino Médio e 65% trabalham na instituição e no setor há menos de 3 anos. Dos respondentes, 10 eram estagiários, 8 eram servidores e 2 eram bolsistas. Os dados foram tabulados no Microsoft Excel 2016 e foram analisados utilizando análise descritiva, como frequência, média, desvio padrão e coeficiente de variação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção são apresentados os resultados de cada dimensão de clima organizacional.

4.1. Apoio da Chefia e da Organização

O primeiro fator/dimensão apresentado é o “apoio da chefia e da organização”. Essa dimensão avalia o quanto a chefia na Coordenação-Geral se compromete em auxiliar o

desempenho diário de seus funcionários, dispondo suporte afetivo, estrutural e operacional, sendo um ponto favorável para influência de um bom clima organizacional. Os coeficientes de variação da dimensão apresentaram uma homogeneidade no pensamento dos respondentes, de acordo com a Tabela 1. As análises desses coeficientes de variação aferem o quanto alcançado da escala de medida, representada pela média, é ocupada pelo desvio-padrão (REIS, 2002). Assim, quanto menor o valor do desvio padrão e do coeficiente de variação, mais representativos e homogêneos são os dados analisados.

Tabela 1 - Itens da dimensão Apoio da Chefia e da Organização

Item	Média	Coefficiente de variação
1. Meu setor é informado das decisões que o envolvem.	7,6	0,236
2. Os conflitos que acontecem no meu trabalho são resolvidos pelo próprio grupo.	8,6	0,221
3. O funcionário recebe orientação do supervisor (ou chefe) para executar suas tarefas.	9,1	0,124
4. As tarefas que demoram mais para serem realizadas são orientadas até o fim pelo chefe.	8,8	0,161
5. Aqui, o chefe ajuda os funcionários com problemas.	9,6	0,142
6. O chefe elogia quando o funcionário faz um bom trabalho.	9,3	0,112
7. As mudanças são acompanhadas pelos supervisores (ou chefes).	9,3	0,136
8. As mudanças nesta instituição são informadas aos funcionários.	8,0	0,192
9. Nesta instituição, as dúvidas são esclarecidas.	8,2	0,240
10. Aqui, existe planejamento das tarefas.	8,1	0,240
11. O funcionário pode contar com o apoio do chefe.	9,4	0,103
12. As mudanças no R.A. são planejadas.	8,1	0,220
13. As inovações feitas pelo funcionário no seu trabalho são aceitas pela instituição.	8,0	0,240
14. Aqui, novas ideias melhoram o desempenho dos funcionários.	8,6	0,185
15. O chefe valoriza a opinião dos funcionários.	8,9	0,177
16. No R.A., os funcionários têm participação nas mudanças.	8,6	0,179
17. O chefe tem respeito pelo funcionário.	9,8	0,071
18. O chefe colabora com a produtividade dos funcionários.	9,6	0,101
19. No R.A., o chefe ajuda o funcionário quando ele precisa.	9,6	0,096
20. No R.A., são aceitas novas formas de o funcionário realizar suas tarefas.	9,0	0,143
21. O diálogo é utilizado para resolver os problemas do R.A	9,3	0,122

Fonte: Dados da pesquisa

Essa dimensão apresentou médias acima de 8, e valores maiores que 8, baseada na escala de mensuração proposta por Martins et al. (2004), com escala Liket de 10 pontos, tendem a indicar um bom clima que, por sua vez, indicam um ambiente de trabalho onde os colaboradores sentem orgulho de trabalhar, com alegria e disposição, contribuindo para melhores resultados organizacionais (LUZ, 2001). Independente do estilo de liderança que pode ser adotado pela chefia, segundo Rizzatti (2002), a ação de chefiar exerce influência no colaborador, influenciando seu comportamento e sua motivação.

Segundo Borges-Andrade (1994), a alta identificação, com relação aos objetivos organizacionais propiciam um vínculo positivo entre a organização e o funcionário, gerando um comprometimento organizacional por parte desse último. A avaliação individual dos itens do fator/dimensão confirma a questão da homogeneidade das respostas dadas nos itens, uma

vez que é percebido que em 100% delas os coeficientes de variação foram considerados baixos, de acordo com Siqueira (2008), abaixo de 0,30 é considerado homogêneo. Destacando-se a análise de três itens que apresentaram melhores resultados entre os respondentes, que foram: itens 17, 18 e 19.

4.2 Recompensa

O segundo fator/dimensão apresentado é “recompensa”, que avalia as formas de gratificações e incentivos da organização ao funcionário como forma de retribuí-lo pela qualidade, produtividade, esforço e desempenho.

Tabela 2 - Itens da dimensão Recompensa

Item	Média	Coefficiente de variação
22. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.	7,9	0,214
23. Aqui, o chefe valoriza seus funcionários.	9,2	0,143
24. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados.	6,9	0,471
25. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem.	4,0	0,813
26. No R.A., o funcionário sabe por que está sendo recompensado.	7,1	0,401
27. No R.A. existe preocupação com a saúde dos funcionários.	8,0	0,353
28. No R.A. se valoriza o esforço dos funcionários.	8,6	0,236
29. As recompensas que o funcionário recebe estão dentro das suas expectativas.	5,6	0,550
30. O trabalho bem feito é recompensado.	6,5	0,561
31. O salário dos funcionários depende da qualidade de suas tarefas.	2,1	1,083
32. A produtividade do empregado tem influência no seu salário.	2,4	1,057
33. A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado.	2,8	1,003
34. Para premiar o funcionário, o R.A. considera a qualidade do que ele produz.	4,4	0,732

Fonte: Dados da pesquisa

Nesse fator/dimensão os resultados apresentaram média de 5,81 e 6,31, na perspectiva geral da CG-RA CBRA e dos bolsistas e servidores, respectivamente e de acordo com Siqueira (2008), correspondem à classificação de um clima mediano. Segundo Luz (2001), o clima mediano ou moderado é analisado com um constructo que não acrescenta na disposição e motivação do funcionário, mas também não o prejudica em suas funções. Em relação a essa questão, Brown e Huning (2010) relacionam que a satisfação dos funcionários sente no ambiente de trabalho está relacionada a possíveis comportamentos na organização, como a rotatividade, absenteísmo e até mesmo uma possível relação de estresse, assim, deve ser considerado um resultado importante para a realização de uma análise.

Levando-se em consideração que essa dimensão foi a que obteve as médias mais baixas, foi realizado a título de profundidade nas análises, avaliação do desvio padrão e o coeficiente de variação do fator/dimensão “recompensa”. Os valores de desvio padrão em 3,62, 3,64 e 3,77 e coeficientes em 0,62, 0,64 e 0,60 são considerados altos, de acordo com Fávero (2009), sendo que a análise para este fator indica que as respostas obtidas são heterogêneas, ou seja, não há consenso entre os respondentes.

Os resultados obtidos nesse fator podem estar relacionados ao fato da organização estudar ser uma autarquia, vinculada à administração pública indireta, dessa forma não

possuindo autonomia para recompensá-los financeiramente, todavia, apesar dessa questão, ainda é um indício de insatisfação, levando a um possível clima mediano ou ruim. Por outro lado, de acordo com Bonafin e Brandalise (2010), o grau de satisfação do funcionário com a gratificação monetária é intenso, entretanto é equivocada a crença de que a remuneração financeira é a única fonte de satisfação pessoal.

Realizada a avaliação individual dos itens referentes ao fator/dimensão “recompensa” confirma o que foi percebido anteriormente quanto à heterogeneidade dos resultados, constatando-se que em 76,9% itens destes tem-se um coeficiente de variação considerado alto (acima de 0,30). Em destaque, estão os três itens que apresentaram resultados considerados ruins, de acordo com a autora Martins (2008), ou seja, resultados abaixo de 5,8. Os três itens são: 31. “Meu salário depende da qualidade das tarefas que executo”, 32. “Meu salário depende da minha produtividade” e 33 “A qualidade do trabalho tem influência no salário do empregado”, que apresentaram médias baixas: 2,1, 2,4 e 2,8, respectivamente, além de desvios padrões altos, quando ponderados às médias, 1,083, 1,057 e 1,003.

Sendo realizada a análise, ficou perceptível que a Coordenação-Geral de Registro Acadêmico não dispõe de mecanismos de remuneração baseados no desempenho do funcionário e outras variáveis de remuneração, uma vez que é uma instituição da administração pública indireta e a remuneração de seus funcionários segue os preceitos estabelecidos em lei própria. Mais do que maneiras de gratificar o desempenho dos funcionários, os sistemas de remuneração fixa e variáveis permitem, além desse objetivo, o alinhamento das tomadas de decisões no ambiente laboral, de acordo com (WOOD JÚNIOR et al., 1999; XAVIER; SILVA; NAKAHARA, 1999),

Apesar de o clima ser mediano sobre perspectiva geral de todos os funcionários da Coordenação-Geral de Registro Acadêmico no fator “recompensa”, vale destacar o item 23: “Aqui, o chefe valoriza seus funcionários”, pois apresenta uma média alta de 9,02 em comparação aos demais itens, tendo um coeficiente de variação de 0,14, indicando uma homogeneidade das respostas dadas nesse item.

4.3 Conforto físico

O terceiro fator/dimensão analisado foi o que trata de “conforto físico”, e nele buscou investigar se o ambiente físico da CG-RA CBRA atende e contribui para o bem-estar do funcionário. Essa dimensão obteve médias de 7,11, 7,12 e 7,11, sobre a perspectiva geral, dos estagiários e dos bolsistas e servidores, respectivamente, considerado pela autora Martins (2008) como um clima mediano, com coeficientes de variação de 0,37, 0,39 e 0,39, ver Tabela 3. O clima mediano ou moderado não contribui de forma negativa ou positiva na disposição e motivação do funcionário, não levando prejuízo às suas funções (LUZ, 2001). De acordo com Silva (2003), o acesso a cláusulas de trabalho que não contribuam de forma negativa no físico e na saúde psíquica do trabalhador, num ambiente de trabalho saudável, está relacionada tanto perspectiva física do trabalhador quanto questões técnicas.

Tabela 3 - Itens da dimensão Conforto Físico

Item	Média	Coefficiente de variação
35. Os funcionários do R.A. têm equipamentos necessários para realizar suas tarefas.	7,1	0,340
36. O ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do trabalhador.	6,9	0,345

37. No R.A., o deficiente físico pode se movimentar com facilidade.	6,3	0,407
38. O espaço físico no setor de trabalho é suficiente.	7,3	0,340
39. O ambiente físico de trabalho é agradável.	8,4	0,182
40. No R.A., o local de trabalho é arejado.	8,1	0,289
41. No R.A., existem equipamentos que previnem os perigos do trabalho.	5,8	0,563
42. Existe iluminação adequada no ambiente de trabalho.	7,2	0,363
43. No R.A. existe preocupação com a segurança no trabalho.	6,7	0,454
44. O setor de trabalho é limpo.	7,8	0,267
45. Os equipamentos de trabalho são adequados para garantir a saúde do empregado no trabalho.	6,9	0,424
46. No R.A., a postura física dos empregados é adequada para evitar danos à saúde.	6,3	0,432
47. O ambiente de trabalho facilita o desempenho das tarefas.	7,9	0,262

Fonte: Dados da pesquisa

O “conforto físico”, tem relevante importância na análise do clima, uma vez que ele é uma variável que incide no bem-estar e na rotina do funcionário de qualquer organização. Slack (2002) infere a importância de se entender como o desempenho do funcionário é afetado por seu local de trabalho, uma vez que se ele não for adequado, pode ser responsável por fadigas e até mesmo danos físicos.

Ao realizar a avaliação individual dos itens referentes ao fator “conforto físico” percebeu-se à heterogeneidade dos resultados, constatando-se que em 69,2% dos itens têm um coeficiente de variação considerado alto (acima de 0,30). Apesar de seus principais itens bem avaliados, 39. "O ambiente físico de trabalho é agradável" e 40 "No R.A., o local de trabalho é arejado", possuírem 8,1 e 8,4 como média e coeficientes de variação de 0,182 e 0,289, respectivamente, terem ambos obtidos homogeneidade em suas respostas.

4.4 Controle/Pressão

O quarto fator/dimensão apresentado foi o que trata sobre o “controle/pressão”, que descreve as variadas formas de controle e a pressão exercidas pela liderança sobre os funcionários, objetivando conseguir controlar seus comportamentos e desempenho (MARTINS et al., 2004). Essa dimensão obteve a menor média em todas as categorias de perspectivas analisadas, 5,52, dos funcionários da Coordenação-Geral de Registro Acadêmico e suas subcategorias, composta de estagiários e bolsistas e servidores. Diferentemente dos demais fatores das dimensões da ECO, ele é analisado inversamente, e descreve que quanto menor a média obtida, melhor será o clima.

Ao analisar individualmente os itens referentes ao fator/dimensão “Controle/Pressão” percebeu-se à heterogeneidade dos resultados, constatando-se que em 88,8% dos itens tem-se um coeficiente de variação considerado alto (acima de 0,30), mesmo havendo indicativo de clima bom. O item 50 "No R.A. é exigido que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto", foi o único dessa dimensão que teve indicativo de clima ruim, com média de 8,4 e coeficiente de variação de 0,174, Tabela 4, o que confirma essa análise, uma vez que houve homogeneidade nas respostas obtidas. Isso significa que no que diz respeito aos prazos, existe uma pressão sobre os funcionários para que as entregas sejam realizadas no prazo. O Instituto Federal de Brasília é parte da administração pública indireta e como uma instituição pública, é regida de acordo com o que está estabelecido em lei. A Resolução nº01/2017/CS –IFB, que trata sobre a estrutura organizacional do Instituto Federal de Brasília (IFB) e dá outras providências, em seu art.54 do

anexo I, estabelece as competências da Coordenação-Geral de Registro Acadêmico, onde se é exigido o cumprimento dos procedimentos e prazos necessários à organização institucional, de acordo com as legislações vigentes.

Tabela 4 - Itens da dimensão Controle/Pressão

Item	Média	Coefficiente de variação
48. Aqui, existe controle exagerado sobre os funcionários.	4,1	0,649
49. No R.A., tudo é controlado.	5,4	0,393
50. No R.A. é exigido que as tarefas sejam feitas dentro do prazo previsto.	8,4	0,174
51. A frequência dos funcionários é controlada com rigor pelo R.A.	6,8	0,353
52. Aqui, o chefe usa as regras da instituição para punir os funcionários.	4,2	0,692
53. Os horários dos funcionários são cobrados com rigor.	6,1	0,396
54. Aqui, o chefe pressiona o tempo todo.	2,7	0,904
55. No R.A, nada é feito sem a autorização do chefe.	6,4	0,429
56. No R.A. existe uma fiscalização permanente do chefe.	5,7	0,430

Fonte: Dados da pesquisa

4.5 Coesão entre colegas

O último fator/dimensão que compõem a ECO pesquisou as condições do clima na CG-RA CBRA e trata sobre à “coesão entre colegas”. Ele analisa o relacionamento interpessoal entre as pessoas que trabalham na organização, examinando o quão construtivo e benéfico elas são ao trabalho do funcionário, estudando a união, os vínculos e a colaboração existente entre os colegas de trabalho (MARTINS et al., 2004).

Para o alcance de bons resultados é necessário existir companheirismo e trabalho em equipe e para que isso ocorra, é de suma importância haver relacionamento nas organizações. Segundo Moscovici (1997, p. 35) “o relacionamento interpessoal pode tornar-se e manter-se harmonioso e prazeroso, permitindo trabalho cooperativo, em equipe, com integração de esforços, conjugando as energias, conhecimentos e experiências para um produto maior que a soma das partes, ou seja, a tão buscada sinergia”.

Diante dos resultados apresentados na Tabela 5, destaca-se que os itens melhor avaliados, são: 57. "As relações entre as pessoas deste setor são de amizade"; 59. "Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades" e 62. "Existe integração entre colegas e funcionários no R.A.", com média 9,1, 9,1 e 9,3, e coeficiente de variação 0,169, 0,142 e 0,136, respectivamente. Indicando que, em ambos os itens, ocorreu a homogeneidade das respostas e indicativo de clima bom.

Tabela 5 - Itens da dimensão Coesão entre colegas

Item	Média	Coefficiente de variação
57. As relações entre as pessoas deste setor são de amizade.	9,1	0,169
58. O funcionário que comete um erro é ajudado pelos colegas.	8,5	0,229

59. Aqui, os colegas auxiliam um novo funcionário em suas dificuldades.	9,1	0,142
60. No R.A., existe cooperação entre os colegas.	9,1	0,173
61. No R.A., os funcionários recebem bem um novo colega.	9,0	0,172
62. Existe integração entre colegas e funcionários no R.A.	9,3	0,136
63. Os funcionários se sentem à vontade para contar seus problemas pessoais para alguns colegas.	7,8	0,283

Fonte: Dados da pesquisa

Ambos os itens de maior média reforçam o conceito de cooperação entre os funcionários, uma vez que, as relações interpessoais saudáveis contam de forma positiva para o clima da organização, sendo defendido por Oliveira (1995), pois estas relações interpessoais no ambiente de trabalho são um fator extremamente importantes tanto quanto as condições físicas e de pagamento, uma vez que são uma relevante ação da produtividade da organização.

Ao realizar a avaliação individual dos itens referentes ao fator/dimensão “coesão entre colegas” percebeu-se à homogeneidade dos resultados, constatando-se que em todos os itens tem-se um coeficiente de variação considerado baixo (abaixo de 0,30), sendo o indicativo de que os respondentes concordam que existem boas relações e cooperação entre os colegas de equipe.

As pessoas são as legítimas criadoras das relações harmoniosas nas organizações, muito mais do que os sistemas, técnicas e processos (BARCANTE, 1995). Portanto, coesão entre colegas nas organizações é tão importante quanto as outras dimensões da escala ECO, pois também influencia diretamente na saúde, além de ser influente nos índices de eficiência, eficácia e efetividade da organização.

4.2 Indicativos de Clima Organizacional

Ao analisar os resultados dos dados obtidos, concluiu-se que, na percepção dos funcionários da Coordenação-Geral, divididas em duas subcategorias, o apoio prestado pela chefia em suas atividades é considerado bom, uma vez que o valor da média está acima de 8, sendo suficiente para respaldar como um bom clima organizacional neste fator/dimensão, Tabelas 6, 7 e 8.

Tabela 6 - Clima Organizacional da CG-RA CBRA

Dimensão	Média	Desvio padrão	CV	Indicativo de Clima
Apoio da chefia e da organização	8,80	1,59	0,18	Bom
Recompensa	5,81	3,62	0,62	Mediano
Conforto físico	7,11	2,64	0,37	Mediano
Controle/pressão	5,52	2,89	0,52	Bom
Coesão entre colegas	8,82	1,72	0,20	Bom

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao fator/dimensão Recompensa, verificou-se que o indicativo de Clima Organizacional varia, uma vez que na percepção da CG-RA CBRA o indicativo de clima é mediano, com média de 5,81. Já na perspectiva dos estagiários o indicativo é de clima ruim, com média de 5,31, e na perspectiva dos bolsistas e servidores o indicativo é de clima mediano, com média de 6,31.

Tabela 7 - Clima organizacional pela perspectiva dos estagiários da CG-RA CBRA

Dimensão	Média	Desvio padrão	CV	Indicativo de Clima
Apoio da chefia e da organização	8,53	1,84	0,22	Bom
Recompensa	5,31	3,40	0,64	Ruim
Conforto físico	7,12	2,81	0,39	Mediano
Controle/pressão	5,52	2,97	0,54	Bom
Coesão entre colegas	8,40	2,13	0,25	Bom

Fonte: Dados da pesquisa

A análise de clima na dimensão Conforto físico, nas perspectivas dos funcionários da Coordenação-Geral de Registro Acadêmico e suas subcategorias, composta de estagiários, de bolsistas e servidores, foi considerada como mediana, uma vez que apresenta médias acima de 5,8 e abaixo de 8.

Tabela 8 - Clima organizacional pela perspectiva dos bolsistas e servidores da CG-RA CBRA

Dimensão	Média	Desvio padrão	CV	Indicativo de Clima
Apoio da chefia e da organização	9,07	1,23	0,14	Bom
Recompensa	6,31	3,77	0,60	Mediano
Conforto físico	7,11	2,45	0,35	Mediano
Controle/pressão	5,52	2,80	0,51	Bom
Coesão entre colegas	9,24	1,03	0,11	Bom

Fonte: Dados da pesquisa

Constatou-se que o clima na dimensão Controle/Pressão pode ser considerado como bom, uma vez que apresenta média de 5,52 (inferior a 8) e coeficientes de variação, de 0,52, 0,54 e 0,51, nas perspectivas dos funcionários da Coordenação-Geral de Registro Acadêmico e suas subcategorias, composta de estagiários, de bolsistas e servidores, respectivamente. O coeficiente de variação alto, acima de 0,30, indica que houve uma heterogeneidade nas respostas obtidas, não existindo um verdadeiro consenso dos funcionários em relação a essa dimensão.

Conforme observados na dimensão Coesão entre colegas, as médias de 8,82, 8,84 e 9,24 indicam, um clima bom, em relação a todos os funcionários da Coordenação-Geral, inclusive nas suas duas subcategorias analisadas. Esse resultado atende as necessidades dos funcionários, contribuindo de forma positiva para o seu trabalho. Com coeficientes de variação de 0,20, 0,25 e 0,11, percebeu-se uma menor dispersão das respostas, indicando uma homogeneidade.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve por objetivo compreender a percepção dos estagiários, bolsistas e servidores da Coordenação-Geral de Registro Acadêmico do Instituto Federal de Brasília *Campus* Brasília CG-RA CBRA, com relação ao clima organizacional e seus fatores/dimensões, tais como apoio da chefia e da organização, recompensa, conforto físico, controle/pressão e coesão entre colegas.

Ao analisar os dados obtidos por meio dos questionários aplicados no mês de dezembro de 2018, com aderência de 90,1% do quadro funcional, foi possível demonstrar as percepções dos funcionários da CG-RA CBRA. Os resultados apontam uma percepção do clima que varia entre bom, para o apoio da chefia e da organização, controle/pressão, coesão entre colegas, e

mediano, para recompensa e conforto físico. Isso demonstra que há uma boa percepção de clima organizacional por parte dos funcionários e que a maioria dos respondentes percebem as ações da instituição relacionadas a manter um ambiente de trabalho harmonioso.

Esses resultados apontam que as ações desenvolvidas pela chefia relacionadas ao clima do setor possuem um impacto positivo. No entanto, quando analisado separadamente percebe-se que a dimensão Recompensa necessita de atenção pois apesar dos bolsistas e servidores terem uma percepção mediana, os estagiários a percebem de forma negativa. A carreira dos servidores públicos, em sua maioria, não traz a possibilidade de remuneração variável de acordo com o desempenho. Da mesma forma não há possibilidade de remuneração variável para os bolsistas, já que o valor da bolsa recebido é instituído por lei própria, art. 9º da Lei nº 12.513 de 26/10/2011. Já o trabalho dos estagiários é do tipo não remunerado, tratada pela Lei do Voluntariado nº 9.608 de 18/02/1998 em seu art.1º. Ainda em relação a este fator/dimensão, foi possível perceber que os itens relacionados a valorização, satisfação e preocupação com a saúde dos funcionários obtiveram médias com indicativo de clima bom ou mediano.

O fator “controle/pressão”, mesmo com indicativo de clima bom apresentou bastante heterogeneidade entre as respostas obtidas, com coeficientes de variação de 0,51 e 0,52, por parte dos servidores e bolsistas e dos estagiários, respectivamente, demonstrando não haver em consenso entre os indivíduos com relação ao controle no CG-RA CBRA.

Com relação as percepções dos estagiários e dos bolsistas e servidores, percebeu-se que suas visões com relação aos fatores/dimensões são semelhantes em: (1) apoio da chefia e da organização; (4) controle/pressão; (5) Coesão entre colegas; e (3) conforto físico. Tiveram indicativos de clima bom para as três primeiras dimensões e de clima mediado para a última dimensão. Com relação ao fator/dimensão (2) recompensa, na percepção dos estagiários o indicativo é de clima ruim, já na percepção dos bolsistas e estagiários o indicativo é de clima mediano.

Como uma ferramenta importante para se alcançar o bom desempenho dos indivíduos nas organizações, o diagnóstico do clima organizacional permite conhecer e identificar os fatores que podem melhorar ou prejudicar o desempenho dentro de uma organização. A recompensa, um dos fatores que ligada à satisfação aos funcionários da CG-RA CBRA deve ser trabalhada para que as necessidades individuais realização das atividades sejam alcançadas. Segundo Puentes-Palacios e Martins (2013) e Martins (2011), o diagnóstico do clima organizacional fornece informações para a elaboração de um plano estratégico capaz de promover resultados positivos, tanto para os indivíduos quanto para organização.

Essa pesquisa apresenta algumas limitações. Uma que utilizou apenas metodologia quantitativa, podendo ser aprofundada através de técnicas qualitativas que permitiriam avaliar o contexto com mais profundidade. Por ser uma pesquisa transversal, não foi possível realizar uma comparação ao longo do tempo. Também não foi analisado os cargos ocupados pelos investigados, o que pode interferir nos resultados. Tendo em vista as particularidades dos investigados, percebe-se que o instrumento não se mostrou adequado para avaliar algumas dimensões como, por exemplo, a referente a remuneração.

Para análises futuras, sugere-se a realização de pesquisas que envolvam mais de uma Escala de Clima Organizacional e estudos direcionados às instituições da Administração Pública, com dimensões que observem suas especificidades, uma vez que com relação ao fator/dimensão que trata sobre recompensas financeiras, os funcionários públicos têm seus benefícios especificados em lei própria. Sugestão para pesquisas futuras, realizar pesquisa com desempenho.

REFERÊNCIAS

BARCANTE, L. C.; CASTRO, G. C. de. **Ouvindo a voz do cliente interno**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

BEDANI, M. Efetividade das equipes de trabalho: clima organizacional como variável preditora do desempenho. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXI, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

BEDANI, M. **Clima organizacional: investigação e diagnóstico: um estudo de caso em agências de viagens e turismo**. Revista Eletrônica Internacional de La Unión Latinoamericana de Entidades de Psicología, n. 7, agosto. 2006. Disponível em: <<http://www.psicolatina.org/Siete/clima.html>>. Acessado em: 16 de maio de 2018.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa em clima organizacional. **Revista Produção**, v.16 , n.02 , Maio/Ago de 2006.

BONAFIN T.C. BRANDALISE N.T: **Incentivos Organizacionais Versus Satisfação dos Funcionários**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/incentivos-organizacionais-versus-satisfacao-dos-funcionarios/47030/>>

BORGES-ANDRADE, J. E. **Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional**. Temas em Psicologia. 1994.

BRASIL. **Lei nº 12.513**, de 26 de outubro de 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12513.htm . Acesso em: **05/10/2019**

_____. **Lei do Voluntariado nº 9.608**, de 18/02/1998. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19608.htm. Acesso em 05/10/2019

_____. **Instituto Federal de Brasília em Números**. Brasília, 2018. Disponível em: <<http://ifbemnumeros.ifb.edu.br>>. Acesso em: 25 de nov. 2018.

_____. **Lei nº 11.892**, de 29 de dezembro de 2008. Diário Oficial República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 29 de dez. 2008. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm. Acesso em: 23 de outubro de 2019.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Edição compacta. 3ª ed. rev. e atualizada – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. In: **Boletim Administração em Pauta, suplemento da Revista de Administração**, São Paulo. IA-USP, n. 75, dez., 1993.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Coord.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. pp. 94-107.

CODA, R.; BERGAMINI, C. W. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FÁVERO, Luiz Paulo et. al. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 646 p.

KOLB, D. A; RUBIN, I. R.; McINTYRE, J. M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1978.

LAZZARI, F.; VERRUCK, F.; BAMPI, R.; DORION, E. **Dimensões do clima organizacional: um estudo aplicado em uma empresa prestadora de serviços**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIII, 2009. **Anais...**São Paulo- SP: AMPAD, 2009.

LEITÃO, J. C. de S.; GUIMARÃES, T. de A.; ROSAL, M. A. de A. **Metodologia de Diagnóstico de Clima Organizacional em Ambiente de Inovação Tecnológica**. In: XXII Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD). Foz do Iguaçu, 1998)

LUZ, J. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. 2001. 213f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

MARTINS, M. C. F. Clima Organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.) **Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

MARTINS, M. C. F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K. C.; SOUSA, M. R. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 4, n. 1, p.37-60, jan. 2004.

MAXIMIANO, A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, Mônica Seixas de Oliveira. **A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso da empresa Herbarium**. 2004. 368f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. (7ª ed.). Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

MOTA, L. M. O. **Noções básicas de psicologia organizacional**. Material não publicado. Brasília, 2001.

NAKATA, L. E.; VELOSO, E. F. R.; FISCHER, A. L.; DUTRA, J. S. Uso de pesquisas de clima organizacional no Brasil. **Gestão Contemporânea**, v. 6, n. 6, p. 45-68. 2009.

OLIVEIRA, M. **Pesquisas de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.

OLIVEIRA, J. A. de; MEDEIROS, M. da P. M. de. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2011. 184p.: il.

OLIVEIRA, Nelio; MORAES, Lúcio Flávio Renault de. Clima organizacional: discussões metodológicas sobre a implantação de uma pesquisa no Banco do Brasil S/A. In: XXXIII Encontro da ENANPAD, 1999, Paraná. **Anais do XXXIII Encontro da ENANPAD**. Paraná, 1999. Disponível em: <https://docplayer.com.br/7902895-Clima-organizacional-discussoes-metodologicas-sobre-a-implantacao-de-uma-pesquisa-no-banco-do-brasil-s-a-1.html> . Acesso em 12/10/2019

PUNTE-PALACIOS, K. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. **Revista de Administração**, São Paulo v.37, n.3, p.96-104, julho/setembro 2002.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise do clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 305 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002.

SANTOS, N. **Cultura Organizacional e desempenho: Pesquisa, Teoria e Aplicação**. Lorena: Editora Stiliano, 2000.

SILVA, N. T. da. **Clima Organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior**, Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2003.

SIQUEIRA, Mirlene Maria M. **Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e Gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAMAYO, A. Valores e clima organizacional. In: PAZ, M. G. T.; TAMAYO, A. (Orgs). **Escola, saúde mental e trabalho**. Brasília: Editora UnB, 1999.

TORRES, E.; OLIVEIRA, J. **A influência do clima organizacional no alcance de efetividade organizacional em indústria do setor alimentício.** In: In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO,XXXI, **anais ...** Rio de Janeiro, 2007: ANPAD,2007.

WOOD JÚNIOR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica:** a nova vantagem competitiva (3a ed., rev. e atual). São Paulo: Atlas. 2004.

XAVIER, P. R.; SILVA, M. de O.; NAKAHARA, J. M. **Remuneração variável:** quando os resultados falam mais alto. São Paulo: Makron Books. 1999.