

A ANÁLISE DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE UMA UNIDADE ACADÊMICA EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

THE ANALYSIS OF THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF AN ACADEMIC UNITY IN A PUBLIC UNIVERSITY

Davi Tavares de Lira

Email: ten_davi@hotmail.com

Pós Graduando em Administração Pública - PROFIAP na Universidade Federal Fluminense – UFF, RJ, Brasil

Marcelo Gonçalves do Amaral

Email: mgamaral@gmail.com

Docente do Departamento de Administração do Instituto de Ciências Humanas e Sociais, unidade da Universidade Federal Fluminense - UFF, Volta Redonda, RJ, Brasil

Jéssica Souza Maia

Email: jessicamaia@id.uff.br

PPGA - Programa de Pós Graduação em Administração/Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal Fluminense, RJ, Brasil

Manuscript first received/Recebido em: 22/04/2018 Manuscript accepted/Aprovado em: 27/12/2018

Resumo:

O presente trabalho objetivou realizar o levantamento do clima organizacional no ambiente de trabalho dos servidores técnico-administrativos da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC), unidade da Universidade Federal Fluminense (UFF), no município de Niterói – RJ. O estudo buscou identificar pontos de possível intervenção, com objetivo de solucionar problemas e contribuir para a melhoria do grau de satisfação dos servidores. Foi, então, aplicada uma pesquisa de clima organizacional através de questionário, englobando seis variáveis organizacionais. Concluiu-se que as variáveis “F – O trabalho realizado / Condições Físicas de Trabalho”, “A – Gestão” e “D – Comunicação / Relacionamento Interpessoal / Integração” apresentaram bons resultados, evidenciando características

desejáveis para a organização; já a variável “C – Treinamento / Desenvolvimento / Carreira” foi a que apresentou pior resultado, seguida pelas demais “E – Reconhecimento / Valorização dos Funcionários” e “B – Salários / Benefícios”. Em síntese, sugeriu-se para a melhoria destas questões: i. a criação ou o aperfeiçoamento dos programas de capacitação e treinamento disponibilizados; ii. a criação ou melhoria de mecanismos institucionais que permitam maior valorização e reconhecimento do corpo técnico-administrativo e; iii. o estabelecimento de periodicidade de reajustes salariais adequados, sendo que esta última proposição não depende da UFF.

Palavras-chave: clima organizacional, servidores técnico-administrativos em educação, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal Fluminense, Gestão Pública.

Abstract:

The present paper had the scope of carrying out a survey on the organizational climate of the technical-administrative servants from the School of Business and Accounting Sciences (Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACC), at Fluminense Federal University (Universidade Federal Fluminense - UFF) in the city of Niterói (RJ). The study has searched to identify possible points of intervention, aiming at problem solving, and to contribute to an enhancement on the level of satisfaction among the servants. For this purpose, an organizational climate survey was applied, including six organization variables. It was concluded that the variables “F - The work done / Work Conditions”, “A - Management” and “D - Communication / Interpersonal Relationship / Integration” showed good results, demonstrating desirable features to the organization, while the variable “C” - Training / Development / Career” was the one which showed the worst results, followed by the variables “E - Employee Recognition / Appreciation” and “B - Salary / Benefits”. In short, it was suggested, in order to improve these issues, the creation or the enhancement of the training programs available, the creation or improvement of institutional mechanisms that enable a greater recognition and appreciation of the technical-administrative staff and the establishment of a frequency of appropriate salary readjustments, considering that this last suggestion does not depend on UFF.

Keywords: organizational climate, technical-administrative servants in education, School of Business and Accounting Sciences, Fluminense Federal University, Public Management

1. INTRODUÇÃO

A otimização da gestão é algo almejado por todas as organizações, que buscam sempre obter melhores resultados, utilizando cada vez menos recursos. As diversas teorias e formas de gestão existentes estão alinhadas a este objetivo de diminuição de recursos na conquista de bons resultados e, assim, revelam a importância de gerir pessoas e capital humano de forma adequada e responsável, contribuindo para o sucesso destas organizações. Os estudos direcionados nesta área permitiram a descoberta de fenômenos organizacionais gerados pelos indivíduos e pela interação entre eles. Sorio (2011) afirma que:

“...em um mundo tão cheio de transformações e mudanças, as organizações devem cada vez mais melhorar seus índices de competitividade e, para isso, elas dependem quase que única e exclusivamente das pessoas – motivadas, felizes e orgulhosas de trabalhar na organização.” (SORIO, 2011, p.1)

E é neste contexto que a figura do clima organizacional (CO) é inserida. Os conceitos construídos para esta definição permeiam o estudo do estado de ânimo dos funcionários de uma organização num dado momento (LUZ 2003, p.12), pelo conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento presentes em uma organização (TOLEDO e MILIONI, 1979, p.38) e, ainda, pela qualidade ou propriedade de um ambiente organizacional percebida pelos funcionários de uma organização (CHIAVENATO, 2008, p.229). Assim, é possível sintetizar esta definição como o tratamento de características ambientais de uma organização, construídas por seus próprios membros e que, ao mesmo tempo, os influenciam

De acordo com Moreira (2012):

“...o clima da organização é um importante conceito para um gestor, porque é através do estabelecimento de um clima organizacional adequado que o gerente pode estabelecer as condições motivadoras no ambiente de trabalho. A eficácia da organização pode ser aumentada criando-se um clima organizacional que satisfaça às necessidades dos membros da organização” (MOREIRA, 2012, p. 15).

A importância do tema proposto é evidenciada pela singularidade e relevância do trabalho desempenhado pelos servidores técnico-administrativos na UFF, em particular na FACC. Estes servidores desempenham papel de suma importância, pois se configuram como a “base” técnica especializada, essencial para o desenvolvimento das atividades institucionais da universidade. O estudo é inspirado em outros trabalhos similares que vêm sendo realizados no âmbito da UFF (LIRA E AMARAL, 2017; AZEVEDO, 2015) e no esforço de mapeamento de processos e análise organizacional conduzido no âmbito da Pró-Reitoria da Gestão de Pessoas (PROGEPE) da instituição.

Sendo assim, o desencadeamento de ações que busquem o aumento do grau de satisfação destes funcionários, contribuirá para o aprimoramento das relações de trabalho, aumento da produtividade e melhora do desempenho organizacional. Ressalta-se ainda, que algumas proposições podem, além de obter as vantagens supracitadas, aprimorar procedimentos e processos de trabalho ou, ainda, ser objeto de estudos mais aprofundados para este fim. Moreira (2012, p.62) evidencia ainda a importância dos resultados de uma pesquisa de clima, ao afirmar que estes “fornecerão elementos de decisão que terão elevado impacto no futuro da organização”.

Face à importância da influência exercida pelo CO nos colaboradores de uma organização, ao realizar o levantamento junto aos servidores técnico-administrativos da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC) da Universidade Federal Fluminense (UFF), buscou-se obter dados importantes que fossem passíveis de intervenção organizacional. Esta faculdade está localizada no Campus Valonguinho, em Niterói - RJ, e é uma das 42 (quarenta e duas) unidades acadêmicas da UFF.

O estudo buscou, então, verificar como o CO pode influenciar os servidores da FACC/UFF, levando-se em consideração a percepção destes em relação à/ao (A) gestão; (B) salários e benefícios oferecidos; (C) treinamento, desenvolvimento e carreira; (D) aspectos de comunicação, integração e relações interpessoais, (E) reconhecimento e valorização dos funcionários, (F) o trabalho em si e as suas condições e (G) características gerais ou globais. Levanta-se o questionamento de pesquisa com o objetivo de inferir se os aspectos (B), (C) e (E) causariam maior insatisfação aos funcionários, contrapondo-se às variáveis (A), (D) e (F), que apresentariam melhores resultados, alinhando-se à pesquisa semelhante, realizada por Lira e Amaral (2017), no Instituto do Noroeste Fluminense de Educação Superior (INFES).

Como objetivos específicos, buscou-se: (i) conhecer as características gerais da FACC/UFF; (ii) apresentar especificidades do segmento técnico-administrativo; (iii) conhecer a importância da avaliação do clima organizacional para as organizações; (iv) realizar o levantamento do clima organizacional do segmento técnico-administrativo da FACC/UFF; (v) compreender como o clima organizacional influencia o comportamento e o grau de satisfação dos servidores, e; (vi) propor ações de melhoria.

Dispondo de tais informações, foram levantados pontos sensíveis e passíveis de atuação visando melhorar a percepção dos servidores em relação à organização e otimizar o desempenho destes. As ações de melhoria a serem propostas buscarão solucionar possíveis desarranjos relacionados às variáveis organizacionais analisadas.

Para atingir os objetivos propostos, o estudo está organizado com uma sessão introdutória de apresentação ao tema: um referencial teórico que abarca as características do objeto estudado e conhecimentos referentes às variáveis organizacionais e teorias de motivação e, finaliza com a apresentação dos resultados obtidos através da aplicação da pesquisa de clima organizacional na FACC/UFF.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial estrutura-se com a apresentação das especificidades do segmento técnico-administrativo estudado; conceitos concernentes ao clima organizacional e às variáveis organizacionais sugeridas por Luz (2013), destacando aquelas que fundamentaram o estudo e; a apresentação dos aspectos de consagradas teorias da motivação que auxiliarão na categorização dos resultados da pesquisa.

2.1 O SEGMENTO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO

A Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que “Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências”, em seu Art. 8º, estabelece as atribuições gerais dos cargos técnico-administrativos em educação:

Art. 8º São atribuições gerais dos cargos que integram o Plano de Carreira, sem prejuízo das atribuições específicas e observados os requisitos de qualificação e competências definidos nas respectivas especificações:

I - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino;

II - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas inerentes à pesquisa e à extensão nas Instituições Federais de Ensino;

III - executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão das Instituições Federais de Ensino.

§ 1º As atribuições gerais referidas neste artigo serão exercidas de acordo com o ambiente organizacional.

§ 2º As atribuições específicas de cada cargo serão detalhadas em regulamento. (BRASIL, 2005, p. 2).

Além do disposto no Art. 8º, da Lei nº 11.091, citado acima, as atribuições específicas de cada cargo estão elencadas no anexo do Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC Brasília, de 28 de novembro de 2005, encaminhado aos dirigentes de gestão de pessoas das Instituições Federais de Ensino (IFES).

Luz (2003) destaca a importância da participação do cliente interno para a organização, afirmando que:

“poucas são as empresas que têm interesse em ouvir seus clientes internos, em conhecer suas expectativas profissionais e pessoais, suas reclamações com relação a salário, ao trabalho que realizam, à supervisão que recebem, à integração entre os diferentes setores da empresa, à comunicação existente na empresa, à sua estabilidade no emprego, às suas possibilidades de progresso profissional, à disciplina, aos benefícios, às suas condições de segurança e higiene, ao processo decisório etc.” (LUZ, 2003, p. 29).

Portanto, considerando a importância tanto das atribuições gerais como das específicas para as atividades desenvolvidas na UFF, o diagnóstico do CO deste segmento permitirá a identificação de pontos fracos que podem ser melhorados e/ou corrigidos e pontos fortes que podem ser aperfeiçoados e/ou potencializados.

2.2 O CLIMA ORGANIZACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

Recorrendo ainda às definições de CO de Luz e Chiavenato, já citadas anteriormente, outros autores contribuíram para a discussão construindo conceitos relativos ao tema, como Sorio (2011, p.1), que define o clima como sendo “a percepção coletiva que as pessoas têm da empresa, através da experimentação de práticas, políticas, estrutura, processos e sistemas e a consequente reação a esta percepção”. Já Gomes (2008, p.1), faz uma interessante analogia entre o clima organizacional e o clima terrestre, citando fenômenos climáticos presentes na atmosfera, como tufões, maremotos, altas temperaturas, entre outros. Compara-os a fenômenos organizacionais presentes na atmosfera do ambiente de trabalho como apatia de funcionários, discussões calorosas, problemas de comunicação, etc.

Prosseguindo às analogias, mas desta vez em relação a conceitos gramaticais da língua portuguesa, percebe-se que, da mesma forma que temos a voz verbal reflexiva quando o sujeito é ao mesmo tempo agente e paciente, isto é, pratica e recebe a ação (BECHARA, 2009, p.222), assim o clima organizacional se apresenta, pois ao mesmo tempo em que ele é gerado pelas pessoas, através de seus anseios, suas interações e sua dinâmica de trabalho, ele as influencia positiva ou negativamente, apresentando características de um processo reflexivo, cíclico e infinito. (CHIAVENATO, 2000, p.132)

Tomando por base esta característica processual, as medidas interventoras buscarão o direcionamento do ciclo de construção e influência, para a busca de elementos desejáveis à organização. Por exemplo, em uma pesquisa de clima organizacional, foi constatado que uma das principais causas de insatisfação dos trabalhadores é que a organização não oferece treinamento adequado para que este possa realizar sua tarefa, fazendo com que o funcionário

gaste tempo realizando o trabalho erroneamente, tentando aprender sozinho, ou buscando treinamento por conta própria. Uma das possíveis proposições de melhoria seria a realização de treinamentos presenciais ou a criação e disponibilização de tutoriais e/ou manuais desenvolvidos por especialistas da área, que indicariam o “passo a passo” detalhado para a realização daquela atividade. Assim, ao adotar-se uma ou ambas as proposições, o ciclo de construção e influência do clima organizacional que antes tendia para a lentidão e insatisfação, a partir da implantação das proposições, tende a se direcionar para uma maneira mais correta, ágil e idônea. Conseqüentemente, este ciclo tenderá também para a satisfação do funcionário nesta variável.

A partir deste exemplo, pode-se inferir que o CO não envolve somente o aspecto humano ou relações pessoais, como também uma intervenção técnica e prática. A organização solucionaria tanto o problema de insatisfação dos funcionários, como o problema técnico de lentidão no processamento de determinadas funções.

Para a pesquisa do CO, foram utilizadas questões adaptadas a partir do modelo proposto por Luz (2003). O referido autor afirma que “a pesquisa de clima organizacional é um instrumento importante para fornecer subsídios capazes de aprimorar continuamente o ambiente de trabalho”, e ainda, sugere a classificação das questões utilizadas na pesquisa de clima, de acordo com 34 variáveis organizacionais mostradas na Tabela 1:

Tabela 1

Variáveis Organizacionais

Nº de ordem	Variável Organizacional
1	Trabalho realizado pelos funcionários
2	Salário
3	Benefícios
4	Integração entre departamentos da empresa
5	Supervisão/Liderança/Estilo gerencial/Gestão
6	Comunicação
7	Treinamento/Desenvolvimento/Carreira/Progresso e realização profissionais
8	Possibilidades de progresso profissional
9	Relacionamento interpessoal
10	Estabilidade no emprego
11	Processo decisório
12	Condição física de trabalho
13	Relacionamento da empresa com os sindicatos e funcionários

14	Participação
15	Pagamento de salário
16	Segurança do trabalho
17	Objetivos organizacionais
18	Orientação da empresa para os resultados
19	Disciplina
20	Imagem da empresa
21	Estrutura organizacional
22	Ética e responsabilidade social
23	Qualidade e satisfação do cliente
24	Reconhecimento
25	Vitalidade organizacional
26	Direção e estratégias
27	Valorização dos funcionários
28	Envolvimento/Comprometimento
29	Trabalho em Equipe
30	Modernidade
31	Orientação da empresa para os clientes
32	Planejamento e organização
33	Fatores motivacionais
34	Fatores desmotivadores

Fonte: Luz (2003, p.42 a 46)

A correta classificação e alocação das perguntas de um questionário de clima organizacional no tocante às variáveis supracitadas facilitará a análise dos dados e funcionará como uma espécie de “radar”, possibilitando o rastreamento e localização dos fenômenos organizacionais que se destacam positiva ou negativamente. Este fator tende a minimizar a ocorrência de erros de diagnóstico e será, também, essencial para direcionar as ações interventoras de modo a não causar incorreções nas referidas ações, o que causaria um efeito deletério e extremamente prejudicial para o clima organizacional, podendo levar a organização a um estado até pior do que o cenário apresentado antes da pesquisa.

Bispo (2006) afirma que:

“...a pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos

Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas” (BISPO, 2006, p. 2).

2.3 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Dos conceitos de clima organizacional citados, pode-se identificar alguns elementos chave como: “estado de ânimo”, “percepção das pessoas” e “grau de satisfação”. Estes são aspectos importantes e estão diretamente relacionados com a motivação. De acordo com Chiavenato (2008):

“o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas – quando positivas – tendem a aumentar a motivação das pessoas” (CHIAVENATO, 2008, p. 274).

A seguir, apresentam-se duas das mais relevantes teorias da motivação: a Teoria dos dois fatores de Herzberg e a Hierarquia de necessidades de Maslow. Cury (2012) apresenta as características destas duas teorias e, por conseguinte, as correlaciona em uma representação gráfica.

De acordo com Herzberg, o homem tem duas categorias de necessidades que influenciam seu comportamento. Cury (2012, p.28) destaca que a primeira categoria é composta de fatores de higiene, ou *insatisfacientes*, pois têm a função básica de impedir a insatisfação do funcionário com relação ao trabalho. Ou seja, caso os fatores de higiene não sejam atendidos, é gerada insatisfação no trabalhador. Contudo, se os fatores de higiene forem atendidos, o trabalhador assume a postura de neutralidade. Já segunda categoria é constituída dos fatores de motivação, ou *satisfacientes*, pois têm a propriedade de gerar satisfação no trabalhador com relação ao trabalho. Assim sendo, caso os fatores motivacionais sejam atendidos, é gerada a satisfação no trabalhador. Contudo, se os fatores motivacionais não forem atendidos, o trabalhador assume a postura de neutralidade.

Tabela 2

Condições possíveis da Teoria dos dois Fatores de Herzberg.

Fatores	Condições		
Fatores higiênicos	Não atendimento	Atendimento	-
Fatores motivacionais	-	Não atendimento	Atendimento
Resultado	Insatisfação	Neutralidade	Satisfação

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os fatores higiênicos, quando atendidos, impedem perdas e, os fatores motivacionais, quando atendidos, geram ganhos. Abaixo, são exemplificados alguns fatores higiênicos e fatores motivacionais:

Tabela 3

Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg

Higiênicos: o ambiente	Motivacionais: o trabalho
Programa e administração	Realização
Supervisão	Reconhecimento por realização
Condições de Trabalho	Trabalho desafiador
Relações interpessoais	Maior responsabilidade
Dinheiro	Crescimento e desenvolvimento
Segurança	

Fonte: Cury (2012, p.28)

Chiavenato (2000, p.304) define a “Hierarquia de necessidades de Maslow” como sendo “uma teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência”. Esta possui uma representação em formato de pirâmide, em que 5 (cinco) classes de necessidades são dispostas, uma acima da outra, onde as necessidades de nível mais alto devem ser satisfeitas após a satisfação das necessidades de nível mais baixo.

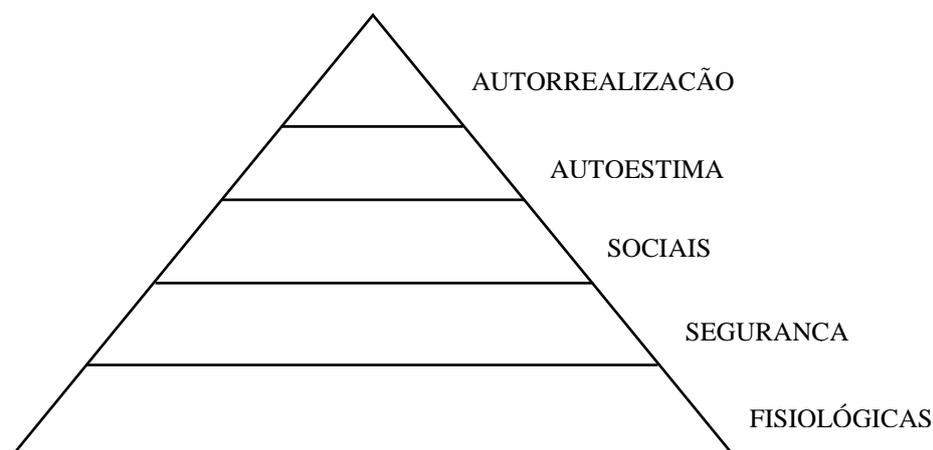


Figura 1. Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: Cury (2012, p.29)

Cury (2012, p.29) discorre acerca das classes de necessidades definindo a primeira classe como necessidades fisiológicas, ou seja, àquelas ligadas a interesses de sobrevivência ou fisiológicos: conforto físico, roupa, abrigo, alimentação, sexo e outros. O nível acima trata

de segurança, ou benefícios próprios e familiares, como planos de aposentadoria, pensões, assistência médica, salário, condições de higiene e segurança no trabalho, estabilidade e outros.

Satisfeitas as necessidades de segurança, o homem passa a ter consciência social, considerando sua ligação, interdependência de seus pares dentro da organização, relações sociais, integração, entre outros. A partir de sua integração social, então, o homem dará atenção às necessidades de autoestima, buscando recompensa e reconhecimento na organização.

Finalmente, o mais alto e último nível da pirâmide representa as necessidades de autorrealização, onde o homem passa a considerar seu próprio potencial e experiência, almejando trabalhos desafiadores e significativos, buscando o desenvolvimento pessoal, a realização e a satisfação pelo resultado do trabalho na organização.

Relacionando-se as duas teorias, pode-se inferir que, da teoria de Herzberg, os fatores motivacionais correspondem exclusivamente às necessidades de autorrealização e autoestima, enquanto os fatores higiênicos correspondem às necessidades de segurança e fisiológicas. Já as necessidades sociais possuem características tanto de fatores higiênicos, quanto de fatores motivacionais, conforme se visualiza na figura a seguir:

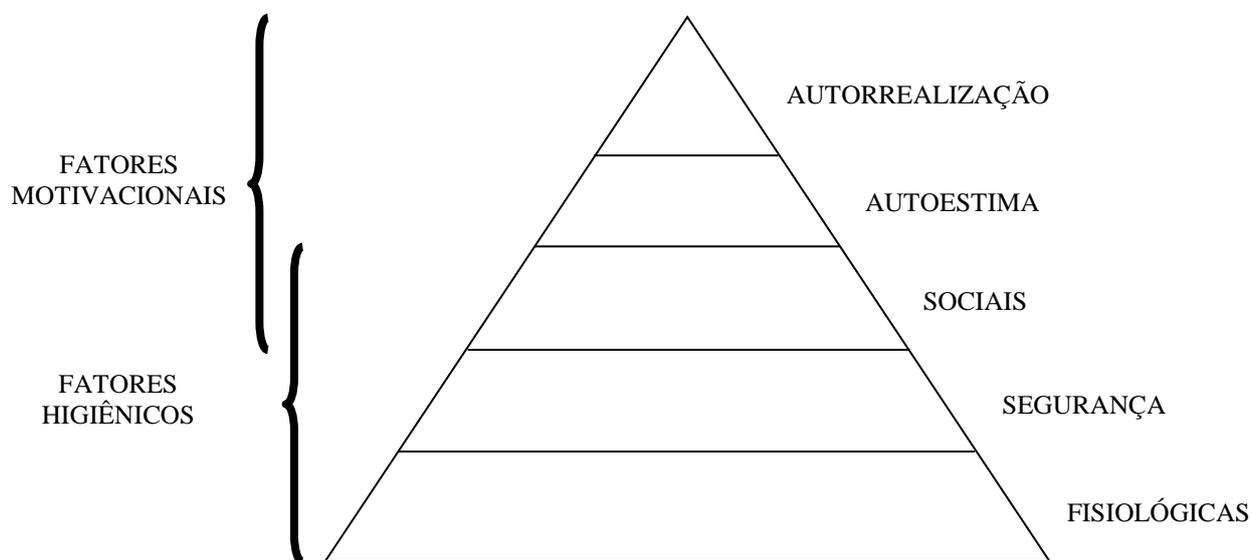


Figura 2. Relação entre as teorias de Herzberg e Maslow
Fonte: Cury (2012, p.31), adaptada pelos autores.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à abordagem, a pesquisa é classificada como qualitativa, pois buscou-se a compreensão do grupo social estudado – técnico-administrativos da FACC/UFF

(GERHARDT e SILVEIRA, 2009, p.31). Ainda de acordo com a classificação dos autores, em relação à natureza, trata-se de pesquisa aplicada, que busca a geração de “conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos”. E, quanto aos objetivos, classifica-se em exploratória e explicativa, pois além de “proporcionar maior familiaridade com o problema, busca-se a identificação dos fatores que contribuem para a ocorrência do fenômeno”. Além destes enquadramentos supracitados, o trabalho contemplou, acerca dos procedimentos, as pesquisas bibliográfica, documental e de campo.

Este trabalho faz parte do esforço de pesquisa relacionada ao Mestrado Profissional em Administração Pública – Rede Nacional (PROFIAP), ofertado pela Universidade Federal Fluminense (UFF) através do Instituto de Ciências Humanas e Sociais (ICHS), localizado no município de Volta Redonda – RJ.

Considerando que cada unidade acadêmica de uma universidade desenvolve uma cultura própria, optou-se pela aplicação da pesquisa de clima organizacional na FACC/UFF, localizada em Niterói – RJ, município onde também se encontra a sede da UFF, devido a facilidade de acesso aos servidores e aos dados necessários. Assim, é possível realizar um comparativo com resultado de pesquisa similar, anteriormente realizada por Lira e Amaral, (2017) no Instituto do Noroeste Fluminense de Educação Superior (INFES), unidade descentralizada da UFF localizada em Santo Antônio de Pádua, interior do Rio de Janeiro.

Apesar de ter sido divulgada para todos os 32 (trinta e dois) servidores técnico-administrativos lotados na FACC/UFF, tanto através de formulário impresso, quanto pelo preenchimento de questionário eletrônico, 12 (doze) deles não responderam o instrumento de coleta de dados. Foi alegado por um dos não respondentes a extensão do questionário aplicado. Os outros 11 (onze) optaram por não responder, não justificando sua opção. A pesquisa de CO foi devidamente autorizada pela direção da FACC/UFF, sendo realizada nos meses de janeiro e fevereiro de 2018 e compreendeu 20 (vinte) respondentes de um total de 32 (trinta e dois) servidores técnico-administrativos lotados na FACC/UFF, correspondendo, portanto, a 62% dos servidores.

Os dados foram obtidos através de pesquisa de CO, realizada por um questionário adaptado a partir do modelo proposto por Luz (2003), contabilizando 40 (quarenta) questões, englobando variáveis organizacionais selecionadas e adaptadas dentre 34 (trinta e quatro) sugeridas pelo autor e relacionadas ao ambiente de trabalho, conforme apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 **Estrutura do questionário**

Variável	Quantidade de questões
A – Gestão	5
B – Salário/Benefícios	5
C – Treinamento/Desenvolvimento/Carreira	5
D – Comunicação/Relacionamento Interpessoal/Integração	5
E – Reconhecimento/Valorização dos Funcionários	5
F – O trabalho realizado/Condições de trabalho	5
G – Geral	10
Total	40

Fonte: Elaborada pelos autores.

Esse modelo já foi validado em outros estudos realizados na instituição (Lira e Amaral, 2017; Azevedo, 2015).

A variável “G – Geral” além de questões genéricas, possui algumas questões norteadoras que possibilitam a identificação mais precisa dos principais fatores de insatisfação. Esta variável conta ainda com uma questão que permite o levantamento de proposições de melhoria que poderão ser implementadas.

A parametrização das respostas foi construída tendo por base a escala de Likert com cinco níveis, utilizada para respostas com graus de concordância, no caso, níveis de satisfação e insatisfação, variando entre MI: Muito Insatisfeito, I: Insatisfeito, N: Neutro, S: Satisfeito e MS: Muito Satisfeito.

A metodologia utilizada possui a restrição de contemplar apenas 6 (seis) variáveis organizacionais, limitando também o campo de atuação das medidas saneadoras propostas. Outra limitação, já citada anteriormente, foi o fato da não obtenção da resposta de todos os servidores técnico-administrativos da unidade.

4. ESTUDO E ANÁLISES

4.1. OBJETO DE ESTUDO

A Universidade Federal Fluminense (UFF) foi criada pela Lei nº 3.848, de 18 de dezembro de 1960, com o nome de Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UFERJ). A ela incorporaram-se as cinco faculdades federais já existentes em Niterói (Faculdade de Direito de Niterói, Faculdade Fluminense de Medicina, Faculdade de Farmácia e Odontologia, Escola de Odontologia e Escola Fluminense de Medicina Veterinária) e agregaram-se estabelecimentos de ensino estaduais (Escola de Enfermagem do Estado do Rio de Janeiro, Escola Fluminense de Engenharia e Escola de Serviço

Social do Estado do Rio de Janeiro) e particulares (Faculdade Fluminense de Filosofia e Faculdade de Ciências Econômicas de Niterói). Com a Lei nº 4.831, de 5 de novembro de 1965, a Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UFERJ) passou a denominar-se Universidade Federal Fluminense (UFF).

Atualmente (2018), a UFF é composta por 3.467 docentes ativos, 4.320 técnico-administrativos ativos e 65.299 discentes matriculados (Sistema de Transparência da UFF, 2018), além de funcionários contratados através de empresas terceirizadas para a prestação de serviços diversos. Possui polos e institutos em diferentes localidades do estado do Rio de Janeiro e, ainda, uma unidade avançada no estado do Pará.

A Faculdade de Administração e Ciências Contábeis (FACC/UFF) originou-se em 1990, após a publicação das resoluções nº 72/90 e 91/90, do Conselho Universitário da UFF, oriundas de um processo de desmembramento da Faculdade de Economia e Administração (antiga Faculdade de Ciências Econômicas de Niterói). Contando com três departamentos de ensino, o Departamento de Administração, Departamento de Ciências Contábeis e Departamento de Empreendedorismo e Gestão, a FACC/UFF oferece atualmente (2018) os cursos de graduação em Administração, Ciências Contábeis, Ciências Atuariais e Processos Gerenciais, com ênfase em Empreendedorismo. A unidade conta com 2.982 alunos ativos, 99 docentes e 32 servidores técnico-administrativos (Sistema de Transparência da UFF, 2018). Estes figuram como objeto de pesquisa deste trabalho.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados foram categorizados de acordo com a Tabela 4, a fim de permitir a comparação do clima organizacional entre as diferentes variáveis organizacionais.

Em relação a “A – Gestão”, com grau de satisfação aferido em 76%, a variável apresentou bom resultado, tendo somente na primeira questão o grau de satisfação aferido em 50% e a mediana localizada na resposta I (Insatisfeitos).

Acerca da variável “B – Salários/Benefícios”, temos duas questões onde a mediana está localizada na resposta I (insatisfeito) e ainda uma questão onde o grau de satisfação foi aferido abaixo de 50% (B-3), o que corroborou para diminuição do grau de satisfação da variável, fixado em 57%.

A variável “C – Treinamento/Desenvolvimento/Carreira” apresentou o pior grau de satisfação (50%) e somente uma questão teve mediana positiva (C-5: MS), estando as demais

com mediana localizada na resposta I (insatisfeito). Assim, o grau de satisfação da variável ficou-se em 50%, demonstrando que esta variável causa grande insatisfação nos funcionários.

Apresentando 73% de grau de satisfação, a variável “D – Comunicação/Relacionamento Interpessoal/Integração” apresentou em todas as questões a mediana localizada na resposta S (satisfeito), o que contribuiu para o aumento do grau de satisfação nesta variável.

Com um dos piores graus de satisfação aferidos (51%), a variável “E – Reconhecimento/Valorização dos funcionários” possui duas questões (E-2 e E-5) com mediana localizada na resposta I (insatisfeito), evidenciando que este fator possui alguns pontos de melhoria.

Apresentando índice de satisfação de 82%, a variável “F – O trabalho realizado/Condições físicas de trabalho” apresenta todas as medianas localizadas no índice S (Satisfeito) demonstrando que poucos fatores de insatisfação foram observados pelos servidores neste item.

Sintetizando os dados, salientam-se os bons resultados apresentados pelas variáveis “F – O trabalho realizado/Condições Físicas de Trabalho” - (82%), “A – Gestão” – (76%) e “D – Comunicação/Relacionamento Interpessoal/Integração – (73%), que correspondem às necessidades de segurança e sociais da Pirâmide de Necessidades de Maslow. Estes aspectos tendem a minimizar e contrabalancear as insatisfações e podem ser trabalhados e aprimorados de forma a contribuir ainda mais para a melhoria no grau de satisfação dos servidores.

Observa-se ainda, que a variável “C – Treinamento/Desenvolvimento/Carreira” – (50%) apresentou o pior grau de satisfação, seguida das variáveis “E – Reconhecimento/Valorização dos Funcionários” (51%) e “B – Salários/Benefícios” – (57%). Classificando-as de acordo com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, têm-se tanto os fatores higiênicos (Salário e treinamento) quanto os fatores motivacionais (Reconhecimento, valorização e desenvolvimento).

Tabela 5

Tabulação dos Resultados

A - Gestão										
	MI	I	N	S	MS	QT	Mediana	Insatisfeitos	Satisfeitos	Grau de Satisfação por questão
A-1	2	8	0	10	0	20	I	1010	50,00	
A-2	0	2	4	14	0	20	S	4	16	80,00
A-3	0	2	0	10	6	18	S	2	16	88,89

Análise do clima organizacional em unidade acadêmica de uma Universidade Pública
 Davi Tavares de Lira, Marcelo Gonçalves do Amaral, Jéssica Souza Maia

A-4	0	4	0	8	8	20	S	4	16	80,00
A-5	0	4	0	8	8	20	S	4	16	80,00
T-A	2	20	4	50	22	98				
	24			74				0,24	0,76	
	IV			SV				Grau de Insatisfação da variável	de da	Grau de Satisfação da variável

B - Salários/Benefícios

	MI	I	N	S	MS	QT	Mediana	Insatisfeitos	Satisfeitos	Grau de Satisfação por questão
B-1	6	0	6	0	8	20	N	9	11	55,00
B-2	4	0	6	0	10	20	N	7	13	65,00
B-3	4	6	0	8	0	18	I	10	8	44,44
B-4	0	2	8	10	0	20	N	6	14	70,00
B-5	0	4	12	4	0	20	I	10	10	50,00
T-B	14	12	32	22	18	98				
	42			56				0,43	0,57	
	IV			SV				Grau de Insatisfação da variável	de da	Grau de Satisfação da variável

C - Treinamento/Desenvolvimento/Carreira

	MI	I	N	S	MS	QT	Mediana	Insatisfeitos	Satisfeitos	Grau de Satisfação por questão
C-1	0	12	6	2	0	20	I	15	5	25,00
C-2	2	8	0	8	0	18	I	10	8	44,44
C-3	4	8	0	8	0	20	I	12	8	40,00
C-4	2	4	0	8	0	14	I	6	8	57,14
C-5	0	0	0	2	12	14	MS	0	14	100,00
T-C	8	32	6	28	12	86				
	43			43				0,50	0,50	
	IV			SV				Grau de Insatisfação da variável	de da	Grau de Satisfação da variável

D - Comunicação/Relac. Interpessoal/Integração

	MI	I	N	S	MS	QT	Mediana	Insatisfeitos	Satisfeitos	Grau de Satisfação por questão
D-1	0	2	0	14	4	20	S	2	18	90,00
D-2	0	6	0	8	4	18	S	6	12	66,67
D-3	0	6	0	12	0	18	S	6	12	66,67
D-4	0	2	4	14	0	20	S	4	16	80,00
D-5	6	2	0	12	0	20	S	8	12	60,00
T-D	6	18	4	60	8	96				
	26			70				0,27	0,73	
	IV			SV				Grau de Insatisfação da variável	de da	Grau de Satisfação da variável

E - Reconhecimento/Valorização dos funcionários

	MI	I	N	S	MS	QT	Mediana	Insatisfeitos	Satisfeitos	Grau de Satisfação por questão
--	----	---	---	---	----	----	---------	---------------	-------------	--------------------------------

E-1	0	2	2	16	0	20	S	3	17	85,00
E-2	6	10	0	4	0	20	I	16	4	20,00
E-3	0	6	14	0	0	20	N	13	7	35,00
E-4	2	4	0	10	2	18	S	6	12	66,67
E-5	2	8	0	6	4	20	I	10	10	50,00
T-E	10	30	16	36	6	98				
	48		50					0,49	0,51	
	IV		SV					Grau de Insatisfação da variável	Grau de Satisfação da variável	

F - O trabalho realizado/Condições físicas de trabalho

	MI	I	N	S	MS	QT	Mediana	Insatisfeitos	Satisfeitos	Grau de Satisfação por questão
F-1	0	2	8	10	0	20	S	6	14	70,00
F-2	0	2	0	18	0	20	S	2	18	90,00
F-3	0	0	0	18	0	18	S	0	18	100,00
F-4	0	8	0	6	6	20	S	8	12	60,00
F-5	0	2	0	8	10	20	S	2	18	90,00
T-F	0	14	8	60	16	98				
	18,0001		80					0,18	0,82	
	IV		SV					Grau de Insatisfação da variável	Grau de Satisfação da variável	

Legenda: MI: Muito Insatisfeito, I: Insatisfeito, N: Neutro, S: Satisfeito, MS: Muito Satisfeito, QR: Quantidade de respondentes, IV: Insatisfeitos com a variável, SV: satisfeitos com a variável.

Fórmulas: Insatisfeitos: $MI+I+0,5*N$, Satisfeitos: $MS+S+0,5*N$, Grau de Satisfação por questão: $100-(100/(Satisfeitos/Insatisfeitos+1))$, IV: $\sum MI+\sum I+\sum N/2$, SV: $\sum MS+\sum S+\sum N/2$, Grau de Insatisfação da variável: $IV/\sum QR$, Grau de Satisfação da variável: $SV/\sum QR$.

Fonte: SANCHES, *et al*, adaptada pelos autores.

A Tabela 6 e o gráfico apresentado na Figura 3 sintetizam os resultados das variáveis organizacionais, possibilitando uma comparação entre elas.

Tabela 6

Síntese dos Resultados

Grau de satisfação por variável										
	MI	I	N	S	MS	QT	Mediana	Insatisfeitos	Satisfeitos	Grau de Satisfação por questão
A	2	20	4	50	22	98	S	24	74	75,51
B	14	12	32	22	18	98	N	42	56	57,14
C	8	32	6	28	12	86	S	43	43	50,00
D	6	18	4	60	8	96	S	26	70	72,92
E	10	30	16	36	6	98	N	48	50	51,02

F	0	14	8	60	16	98	S	18	80	81,63
T	40	112	62	196	66	476				
	183		293					0,38	0,62	
IV			SV					Grau de Insatisfação da variável	Grau de Satisfação da variável	

Legenda: MI: Muito Insatisfeito, I: Insatisfeito, N: Neutro, S: Satisfeito, MS: Muito Satisfeito, QR: Quantidade de respondentes, IV: Insatisfeitos com a variável, SV: satisfeitos com a variável.

Fórmulas: Insatisfeitos: $MI+I+0,5*N$, Satisfeitos: $MS+S+0,5*N$, Grau de Satisfação por questão: $100-(100/(Satisfeitos/Insatisfeitos+1))$, IV: $\sum MI+\sum I+\sum N/2$, SV: $\sum MS+\sum S+\sum N/2$, Grau de Insatisfação da variável: $IV/\sum QR$, Grau de Satisfação da variável: $SV/\sum QR$.

Fonte: SANCHES, *et al*, adaptada pelos autores.

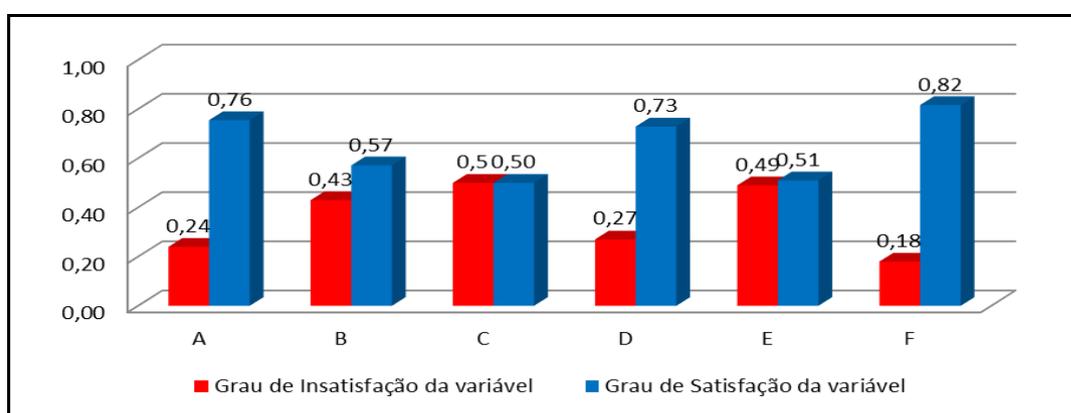


Figura 3. Gráfico do Grau de Satisfação/Insatisfação

Fonte: Elaborado pelos autores.

Visualiza-se na tabela 7, os principais fatores de insatisfação, considerando apenas a questão (G-7):

Tabela 7

Principais fatores de Insatisfação

ORDEM	FATORES DE INSATISFAÇÃO
1	Falta de valorização dos funcionários Salário
2	Impossibilidade de crescimento profissional Falta de treinamento
3	O trabalho que realizo Integração entre os setores ruim Ambiente de trabalho ruim Sobrecarga de trabalho
4	Instalações inadequadas Falta de reconhecimento Falta de recursos

Fonte: Elaborada pelos autores.

Através da pergunta “G (GERAL) - 10 - Que sugestões você daria para tornar a organização um lugar melhor para se trabalhar?”, foi possível realizar o levantamento e a categorização de uma série de sugestões e proposições de melhoria, que podem ser trabalhadas, viabilizadas e implementadas, objetivando sanar os problemas de insatisfação.

Tabela 8

Proposições de melhoria

VARIÁVEL	PROPOSIÇÕES DE MELHORIA
A - Gestão	- Conscientizar os técnico-administrativos em relação ao papel deles na organização; - Maior participação dos servidores técnico-administrativos no processo decisório; - Sensibilizar as chefias com relação à importância do apoio das mesmas no desenvolvimento das atividades. - Aprimorar o plano de carreira dos servidores técnico-administrativos;
B - Salário / Benefícios	- Criar e programar, por parte do governo, um planejamento de reposição, reajuste e aumento salarial para repor as perdas e obter ganhos efetivos.
C - Treinamento / Desenvolvimento / Carreira	- Melhorar os programas de capacitação; - Investir em treinamento para as atividades realizadas pelos técnico-administrativos.
D - Comunicação / Relac. Interp. / Integração	- Melhorar a comunicação entre os setores.
E Reconhecimento / Valorização dos Funcionários	- Maior valorização dos servidores técnico-administrativos; - Sensibilizar as chefias no tocante a necessidade de reconhecimento do trabalho bem feito.
F - O trabalho realizado / Condições de trabalho	- Desenvolver na UFF cultura de produtividade e zelo na profissão; - Viabilizar infraestrutura e material necessário para a execução das atividades; - Melhoria nas instalações físicas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Destaca-se ainda na pesquisa, a estabilidade como sendo a principal razão pela qual os servidores técnico-administrativos trabalham na organização, seguido por ambiente de trabalho, relacionamento com a chefia e salário, dados obtidos através do item “G (GERAL) - 8 - Indique as duas principais razões pelas quais você trabalha na organização. Coloque número 1 na principal e número 2 na segunda mais importante”.

Tabela 9

Principais razões para trabalhar na organização

ORDEM	RAZÕES
1	Estabilidade
2	Ambiente de trabalho
3	Relacionamento com a Chefia Salário Benefícios oferecidos
4	A falta de opção de outro emprego O trabalho que realizo

Fonte: Elaborado pelos autores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo do trabalho, que buscou conhecer a influência do CO sobre os servidores técnico-administrativos da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFF, foi evidenciado que existem algumas variáveis organizacionais que merecem maior atenção, pois apresentaram alto grau de insatisfação de acordo com a pesquisa realizada, destacando-se a variável “C – Treinamento/Desenvolvimento/Carreira”, seguida das variáveis “E - Reconhecimento/Valorização dos Funcionários” e “B – Salários/Benefícios”. Confirma-se, portanto, a hipótese de que os itens “C”, “E” e “B” causam maior insatisfação nos servidores técnico-administrativos, alinhando-se à pesquisa semelhante realizada anteriormente, com os técnico-administrativos do INFES/UFF, em Santo Antônio de Pádua-RJ, por Lira e Amaral, em 2017.

Com relação às proposições sugeridas, quanto aos programas de capacitação e treinamento constatou-se a necessidade de disponibilização de treinamento básico do servidor recém-chegado e, também, de treinamentos específicos. Salienta-se que os programas de capacitação carecem da mesma atenção. Adicionalmente, diversas unidades da UFF desenvolveram competências para ofertar cursos semipresenciais como o caso do curso de Especialização em Gestão em Administração Pública (GAP) e do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP).

Em relação à valorização e reconhecimento, foi observada a necessidade de criação de mecanismos que permitam maior valorização do corpo técnico-administrativo, com foco voltado à participação, reconhecimento por trabalhos bem feitos e desempenhos excelentes. Neste aspecto, é dever da instituição avançar, pois hoje a sistemática de avaliação 360

realizada é avaliada como insuficiente. Além de uma política formal de avaliação e *feedback*, há um papel importante da gestão das unidades acadêmicas ao valorizar e reconhecer tais padrões de excelência.

Quanto às propostas de melhoria salarial e de benefícios dos servidores, por serem viabilizadas através de Lei Federal, não somente por decisão da UFF ou das unidades, faz-se necessário o diálogo com estas entidades, com a participação do sindicato da classe. Ressalta-se que esta foi uma das principais causas das greves dos servidores técnico-administrativos em educação que ocorreram nos anos de 2011, 2012, 2014 e 2015. Neste caso, vislumbra-se um papel das unidades acadêmicas em desenvolver projetos, captar recursos e envolver os servidores técnico-administrativos na execução destes projetos de forma que se possa criar benefícios ou alternativas de remuneração adicionais. Como exemplos desta prática, foram identificados diversos casos na instituição de servidores que são professores em universidades privadas e de servidores que participam de projetos, como tutorias para cursos semipresenciais. A participação em cursos de pós-graduação vem sendo utilizada como uma política de benefícios, de forma já institucionalizada.

Cabe destacar ainda, os bons resultados apresentados pelas variáveis “F – O trabalho realizado / Condições Físicas de Trabalho”, “A – Gestão” e “D – Comunicação / Relacionamento Interpessoal / Integração”, o que demonstra a existência de boas condições de trabalho, características idôneas e desejáveis nas chefias de uma forma geral e apoio mútuo entre os técnico-administrativos no tocante à comunicação e integração, favorecendo a execução das atividades e superação das dificuldades. Este resultado confirma também a hipótese sugerida, baseada nos resultados de pesquisa de clima organizacional realizada com os técnico-administrativos do INFES/UFF.

Finaliza-se este estudo com a sugestão da realização de um novo trabalho destinado a analisar, planejar e estudar a viabilidade da aplicação das proposições de melhoria aqui apresentadas. O trabalho pode, ainda, contribuir para a realização de novos estudos similares em outras unidades da UFF e até mesmo ser reaplicado após determinado espaço de tempo com vistas a aferir o impacto de medidas saneadoras ou as alterações face a novos cenários observados. A realização de aplicação periódica da pesquisa como forma de avaliar o impacto de intervenções e ações que venham de encontro às necessidades observadas também é considerada uma proposta válida.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, Eliza Regina Fonseca de. Análise do trabalho e da saúde das mulheres que desempenham a função de limpeza no Polo Universitário de Volta Redonda. Dissertação (Mestrado) – Orientador: Denise Alvarez – Universidade Federal Fluminense, Escola de Engenharia, Niterói, 2015.

BECHARA, Evanildo. Moderna Gramática Portuguesa. 37ª. Edição revista, ampliada e atualizada, conforme o novo Acordo Ortográfico. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. Revista Produção, vol.16, no.2. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>>. Acesso em: 08 de abril de 2018.

BISPO, Patricia. 10 características do bom clima organizacional. Publicado em: 18 ago 2015. Disponível em: <www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Dicas/10034/10-caracteristicas-do-bom-clima-organizacional.html>. Acesso em: 08 de abril de 2018.

BRASIL. Decreto n. 7.232, de 19 de julho de 2010. Dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E” integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7232.htm>. Acesso em: 08 de abril de 2018.

BRASIL. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm>. Acesso em: 08 de abril de 2018.

BRASIL. Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, de 28 de novembro de 2005. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/canalcggp/oficios/oc01505.pdf>>. Acesso em: 08 de abril de 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração Geral e Pública. 2. Ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier-Campus, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 6. Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

CURY, Antonio. Organizações e Métodos: uma visão holística. 8. Edição revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2012.

DAFT, Richard L. Organizações: teorias e projetos. Tradução Ez2Translate. 11ª Edição. São Paulo: Cengage Learning, 2014. Título original: Understanding the theory & design of organizations.

GERHARD, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. (organizadoras). Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GOMES, Eugênio Maria. E o clima por aí, ta bom? Publicado em 07 Jul 2008. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/5090/e-o-clima-por-ai-ta-bom.html>>. Acesso em: 08 de abril de 2018.

Lei nº 3.848, de 18 de dezembro de 1960. Cria a Universidade do Estado do Rio de Janeiro, e dá outras providências. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-3848-18-dezembro-1960-354411-publicacaooriginal-1-pl.html> Acesso em: 08 de abril de 2018

Lei nº 4.831, de 5 de novembro de 1965. Dispõe sobre as novas denominações das Universidades Federais das cidades do Rio de Janeiro e de Niterói. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4831-5-novembro-1965-368485-publicacaooriginal-1-pl.html> Acesso em: 08 de abril de 2018

LIRA, Davi Tavares; AMARAL, Marcelo Gonçalves (2017). Análise do Clima Organizacional dos Servidores, Técnico-Administrativos do Instituto do Noroeste Fluminense de Educação Superior (Santo Antônio de Pádua – RJ), in AMARAL, Marcelo (Org.) A Gestão na Universidade Pública: Ensaio sobre a Universidade Federal Fluminense. Rio de Janeiro, Luminaria Acadêmica (Editora Multifoco), pg 115-151.

LUZ, Ricardo. Gestão do Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2003.

MOREIRA, Elen Gongora. Clima Organizacional. Curitiba, PR: IESDE Brasil 2012.

MORGAN, Gareth. Imagens da Organização: edição executiva. Tradução Geni G. Goldschmidt. 2 ed. 8. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2011. Título original: Images of organization.

Portal da EST, página da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis <<http://adm.sites.uff.br/>>. Acesso em 08 de abril de 2018.

Portal da UFF, página da Universidade Federal Fluminense <<http://www.uff.br/?q=apresentacao>>. Acesso em 08 de abril de 2018.

SANCHES, Cida; MEIRELES Manuel; DE SORDI, José Osvaldo. Análise Qualitativa por meio da Lógica Paraconsistente: Método de Interpretação e Síntese de Informação obtida por

Escalas Likert. Disponível em: <
http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2011/ENEPO221.pdf>. Acesso
em 08 de abril de 2018.

Sistema de Transparência da Universidade Federal Fluminense
<<https://app.uff.br/transparencia>> Acesso em 08 de abril de 2018.

SORIO, Washington. Pesquisa de Clima Organizacional. Publicado em 22 Mar 2011.
Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/7070/pesquisa-de-clima-organizacional.html>>. Acesso em 08 de abril de 2018.

TOLEDO, Flavio de; MILIONI, Benedito. Dicionário de administração de recursos humanos.
Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1979.