

# Clima organizacional: a construção de um novo instrumento de pesquisa para uma universidade federal

**Cassandra Oliveira**

Pesquisadora da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (Brasil)

[coliveira@utfpr.edu.br](mailto:coliveira@utfpr.edu.br)

**Hilda Alberton de Carvalho**

Professora da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (Brasil)

[hilda@utfpr.edu.br](mailto:hilda@utfpr.edu.br)

## Resumo

O estudo do clima organizacional é uma ferramenta relevante para a gestão das organizações, permite identificar necessidades a serem trabalhadas para melhoria da qualidade das instituições. Este trabalho teve como objetivo propor o aprimoramento do instrumento para avaliação de clima organizacional na Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Trata-se de uma pesquisa descritiva, bibliográfica e documental, utilizando dados disponíveis na literatura e coletados por meio da plataforma Fala.BR, de uma amostra de universidades federais. A partir da análise completa do conjunto de questionários de pesquisa de clima foi construída a proposta de um novo instrumento para a UTFPR.

## Palavras-Chave

Clima organizacional; Administração pública; Universidade

## ***Organizational climate: the construction of a new research instrument for a federal university***

### **Abstract**

The study of the organizational climate is a relevant tool for the management of organizations, it allows identifying needs to be worked on to improve the quality of institutions. This work aimed to propose the improvement of the instrument for evaluating the organizational climate at the Federal Technological University of Paraná (UTFPR). This is a descriptive, bibliographical and documentary research, using data available in the literature and collected through the Fala.BR platform, from a sample of federal universities. From the complete analysis of the set of climate survey questionnaires, a proposal for a new instrument for the UTFPR was constructed.

### **Keywords**

Organizational climate; Public administration; University

## ***Clima organizacional: la construcción de un nuevo instrumento de investigación para una universidad federal***

### **Resumen**

El estudio del clima organizacional es una herramienta relevante para la gestión de las organizaciones, permite identificar necesidades a trabajar para mejorar la calidad de las instituciones. Este trabajo tuvo como objetivo proponer la mejora del instrumento para evaluar el clima organizacional en la Universidad Tecnológica Federal de Paraná (UTFPR). Se trata de una investigación descriptiva, bibliográfica y documental, utilizando datos disponibles en la literatura y recopilados a través de la plataforma Fala.BR, de una muestra de universidades federales. A partir del análisis completo del conjunto de cuestionarios de la encuesta de clima, se construyó una propuesta de nuevo instrumento para la UTFPR.

### **Palabras clave**

Clima organizacional; Administración pública; Universidad

**Dados para Contato | Contact Details | Detalles de Contacto:** Cassandra Oliveira - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Av. Sete de Setembro, 3165 - Rebouças, Curitiba - PR, 80230-901, Brasil. **URL:** <https://www.utfpr.edu.br/>.

**Recebido em | Received in | Recibido en:** 05/07/2023 - **Aprovado em | Approved in | Aprobado en:** 26/02/2025

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.23925/recape.v15i2.62638>

# INTRODUÇÃO

As instituições de ensino são organizações cuja atuação e serviços fornecidos dependem prioritariamente das pessoas, de modo que as condições de trabalho disponibilizadas impactam diretamente nos resultados da organização. Nesses casos, a Gestão de Pessoas é competência primordial para gerir esse principal ativo da instituição.

Maximiano e Nohara (2021, p. 13) afirmam que “um dos maiores desafios da gestão pública da atualidade é a articulação entre as exigências do Direito Administrativo, com o regime jurídico público, e as da Administração”, considerando que uma série de entraves burocráticos que derivam das normas públicas caminha na contramão da gestão ágil. Uma parte significativa das regras e procedimentos advêm de normativas legais de órgãos superiores, não há, por exemplo, possibilidade interna de majoração da remuneração, nem de aumento de servidores apenas por iniciativa do órgão. Nesse sentido, é iminente a necessidade de as instituições públicas encontrarem formas de promover a melhoria da qualidade de vida de seus colaboradores e do ambiente de trabalho, por meio de ações que não afrontem a legislação.

No entanto, algo que está ao alcance de cada instituição é medir o clima organizacional e atuar para melhorá-lo. A escassez de recursos, somada à cobrança por eficiência e eficácia das organizações públicas, demanda flexibilidade e capacidade de adaptação, assim como a melhor gestão de pessoal, de maneira a atingir os objetivos do que se espera do setor público (Schikmann, 2010).

De acordo com Bispo (2006), o clima organizacional favorável está relacionado à satisfação, motivação, produtividade, comprometimento com a qualidade, baixa rotatividade, menor incidência de doenças psicossomáticas, dentre outros fatores que interferem diretamente no desempenho do trabalho. Pesquisar o clima organizacional fornece informações significativas acerca das necessidades da instituição, aspectos a serem trabalhados, áreas que demandam atenção, constituindo-se uma ferramenta valiosa para a Gestão de Pessoas e demais áreas de uma organização. O estudo do clima organizacional pode gerar informações que possibilitem atuação da instituição como um todo – e da Gestão de Pessoas em particular – para desenvolver ações que promovam percepção de melhora no clima organizacional da instituição.

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação, criada em 1909 como Escola de Aprendizes Artífices e já passou por diversas estruturas e denominações, tornando-se Universidade em 7 de outubro de 2005 (Leite, 2020). Nos dados consolidados do Relatório de Gestão 2022, o quadro de colaboradores da instituição consiste em 3572 servidores efetivos em atividade, sendo 2465 docentes e 1107 técnico-administrativos em educação, além de 81 professores contratados temporariamente, divididos em 13 campi, além da Reitoria (UTFPR, 2023).

Rizzatti (2002) sustenta que as universidades são organizações complexas, com características próprias e por isso demandam um estudo de clima organizacional voltado para suas especificidades. A partir dessa afirmação, este estudo tem como objetivo geral propor o aprimoramento do instrumento para avaliação de clima organizacional na UTFPR, buscando os indicadores que devem compor o instrumento para medir o clima organizacional em uma instituição federal de ensino. Este artigo é derivado da dissertação de mestrado “Clima organizacional: proposta de um novo instrumento de avaliação para a UTFPR”, do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP.

# 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

## 1.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Partindo das reflexões de Luz (2003), é possível conceituar clima organizacional como a resposta emocional e comportamental à percepção que os trabalhadores têm da organização em um determinado momento. Oliveira (2018) define clima organizacional como o resultado da satisfação das pessoas com as condições e as características que elas assimilam do ambiente organizacional.

De acordo com Rodriguez, Muniz Jr e Munyon (2018, p. 317), clima organizacional “engloba estrutura organizacional e de processos, relacionamento interpessoal, administração de compensações, comportamento dos funcionários, expectativa de desempenho e oportunidades de crescimento”. Silva, Calais e Santos (2021, p. 26) utilizam a definição de clima organizacional como sendo o “nível de satisfação dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho”.

Destler (2017) descreve clima organizacional como sendo caracterizado por percepções dos envolvidos sobre condições do trabalho, envolvendo autoridade, relacionamento interpessoal e o próprio trabalho. Considera que o clima organizacional positivo está relacionado à confiança, ao respeito, à honestidade e à abertura de diálogo entre os trabalhadores.

Saraiva e Almeida (2017) afirmam que clima organizacional influencia comportamento, motivação, satisfação e produtividade dos indivíduos; é resultado da percepção das condições do ambiente de trabalho; fornece indicadores da avaliação dos colaboradores sobre a instituição e dados que precisem ser avaliados criticamente. Para essas autoras, o nível de satisfação material e emocional dos indivíduos no trabalho é refletido no clima de uma organização, que também “influencia de modo profundo a motivação, a satisfação no trabalho e a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente, os resultados alcançados” (SARAIVA; ALMEIDA, 2017, p. 30).

A partir de uma síntese dos autores historicamente relevantes, Santos (2021) resume que o clima organizacional é um conceito amplo, que engloba percepções e dimensões de uma realidade, revela características organizacionais na percepção dos indivíduos que a compõem, é manejável, influencia o comportamento das pessoas, o desempenho, a motivação e a satisfação no trabalho.

Segundo Destler (2017), estudos acerca da relação entre clima organizacional, comportamento e desempenho organizacional, com enfoque no âmbito privado, identificaram significativa relação entre clima organizacional, inovação e desempenho. No entanto, os efeitos do clima organizacional no âmbito do setor público ainda são pouco estudados (Destler, 2017).

Grangeiro et al. (2019) reforçam críticas já exaradas por outros pesquisadores quanto à falta de estudos sobre clima organizacional na esfera pública, especialmente em instituições federais de ensino. Na literatura geral, estudos investigam a relação de clima organizacional com motivação, satisfação no trabalho, liderança, produtividade, rotatividade, moral, estresse e desempenho (Keller & Aguiar, 2020).

No que se trata especificamente das universidades federais brasileiras, há uma série de pesquisas na área de clima organizacional focadas em diagnóstico de uma situação e percepção de servidores, algumas buscando correlações com outros conceitos organizacionais, como Curvo e Heinzmann (2017), Grangeiro et al. (2019), Lira et al. (2018), Martins (2018), Reis (2018), Pastana (2020), Rizzatti (1995 e 2002), Silva (2017), Silva (2020a), Silva (2020b) e Tybel (2018).

De acordo com Rizzatti (1995), além de identificar necessidades de uma organização que demandem intervenção, o estudo do clima organizacional possui a relevância de considerar diversas variáveis que se afetam mutuamente, não sendo uma perspectiva pontual e isolada de um fenômeno. Clima organizacional é uma variável significativa a ser trabalhada quando se objetiva melhoria da qualidade e desempenho organizacional, pois, ao mesmo tempo em que ele é produto de fatores organizacionais, também define os resultados que serão obtidos em uma organização.

## **1.2. MODELOS DE PESQUISA DE CLIMA**

Dentre os diversos instrumentos para pesquisa de clima organizacional existentes na literatura, foram elencados inicialmente três modelos a serem utilizados como referência inicial, juntamente com o último instrumento utilizado na UTFPR. Como critério, foram selecionados dois modelos já utilizados em pesquisa de clima organizacional em instituições federais de ensino e o instrumento utilizado em 2021 pelo Ministério da Economia para pesquisa de clima organizacional na administração pública federal.

### 1.2.1. MODELO DE RIZZATTI (1995 E 2002)

Nos estudos de clima organizacional identificados na literatura como tendo sido realizados em instituições federais de ensino, destaca-se a opção pelo modelo de Rizzatti, desenvolvido em 1995 na sua dissertação de mestrado e aperfeiçoado em 2002, na sua tese de doutorado, e que foi desenvolvido especificamente para universidades federais.

O modelo inicial de Rizzatti (1995) é composto por 89 itens a serem respondidos, agrupados nas seguintes variáveis:

1. Imagem e avaliação institucional
2. Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos
3. Organização e condições de trabalho
4. Relacionamento interpessoal
5. Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias
6. Satisfação pessoal

O segundo modelo de Rizzatti (2002) já foi utilizado em alguns estudos em universidades federais, como Curvo e Heinzmann (2017), Figuera (2017), Reis (2018) e Tybel (2018). É composto pelas seguintes categorias e componentes:

1. Imagem institucional
2. Política de recursos humanos
3. Sistema de assistência e benefícios
4. Estrutura organizacional
5. Organização e condições de trabalho
6. Relacionamento interpessoal
7. Comportamento das chefias
8. Satisfação pessoal
9. Planejamento institucional
10. Processo decisório
11. Autonomia universitária
12. Avaliação institucional

A pesquisa de Rizzatti (2002) teve como foco as universidades do Sul do Brasil e objetivava a construção de um rol de categorias de análise do clima organizacional. Para cada um dos componentes das categorias de análise o estudo estabeleceu uma série de indicadores. No entanto, não se trata de um modelo pronto de questionário e sim de uma base sólida a ser utilizada como referência para pesquisas de clima organizacional.

O primeiro modelo de Rizzatti (1995) foi utilizado na pesquisa por ser de fato um exemplo de instrumento e o modelo de 2002 foi utilizado como referência de categorias significativas a compor a pesquisa de clima.

### **1.2.2. MODELO DE LUZ (2003)**

A dissertação de Luz (2003) propôs a íntegra de um processo de gestão de clima organizacional, especialmente no que se refere à fase de diagnóstico. A proposta de Luz (2003) não tinha como cerne a esfera pública e nem instituições de ensino, mas sim o âmbito empresarial no estado do Rio de Janeiro, a partir de pesquisa com executivos de Recursos Humanos. No entanto, foi construída como um material aberto, com indicações de sugestões à escolha para construção de um modelo a ser utilizado, e foi a base para o instrumento de alguns estudos já realizados, como Martins (2018).

A pesquisa de Luz identificou um grande número de variáveis utilizadas nas pesquisas de clima das empresas estudadas. Na sequência da discussão do modelo proposto em seu trabalho, foram listadas as seguintes:

1. Salário
2. Benefícios
3. Segurança no Trabalho
4. Desenvolvimento dos RHs
5. Progresso Profissional
6. Integração Interdepartamental
7. Comunicação
8. Trabalho em Equipe
9. Valorização/Reconhecimento
10. Gestão
11. Imagem da Empresa
12. Clareza de Objetivos

### 13. O Trabalho Realizado

### 14. Condições Físicas de Trabalho

A proposta de Luz (2003) é composta por 172 questões, no entanto, por ser um modelo aberto, há questões de temas repetidos com formatos de escrita diversos, para que seja escolhido na construção de um questionário próprio aquela pergunta que mais se considera adequada. Avaliando a característica aberta da proposta de Luz (2003), sua utilização nesta dissertação será como referencial de consulta na construção do instrumento final a ser proposto.

#### **1.2.3. MODELO DA UTFPR (2019)**

Esta pesquisa possui como referência inicial o instrumento da última pesquisa de clima organizacional realizada pela UTFPR, em 2019, conduzida pela Diretoria de Avaliação Institucional - DIRAV (UTFPR, 2019a). O instrumento conta com 11 categorias de análise:

1. Estilos de liderança
2. Comunicação e informação
3. Normas e procedimentos
4. Filosofia e gestão
5. Reconhecimento
6. Infraestrutura
7. Identificação com a instituição
8. Integração interdepartamental / intersetorial
9. Relacionamento com a chefia imediata
10. Política de qualificação e capacitação
11. Integração intradepartamental / intrasetorial

O questionário utilizado é composto de 53 questões, com respostas em escala Likert, contendo as alternativas: discordo, discordo parcialmente, não tenho opinião, concordo parcialmente e concordo. Havia também 3 questões com campo para comentários abertos, para o qual a análise realizada foi qualitativa.



#### 1.2.4. MODELO DO MINISTÉRIO DA ECONOMIA (2020)

O Ministério da Economia realizou, em 2020, a primeira pesquisa de clima organizacional com os servidores públicos civis ativos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. O modelo utilizado foi construído em uma parceria do Ministério da Economia com a Great Place To Work – GPTW1, com a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP e com o Instituto República (Funasa, 2022). O instrumento tem como foco de análise os seguintes fatores e seus componentes:

1. Credibilidade: comunicação, competência, integridade
2. Respeito: apoio, colaboração, consideração
3. Imparcialidade: equidade, imparcialidade no reconhecimento, justiça
4. Orgulho: trabalho, equipe, instituição
5. Camaradagem: proximidade, hospitalidade, comunidade
6. Gestalt: satisfação com o ambiente de trabalho

O questionário é composto de 66 questões fechadas, dentre as quais 17 abordaram temáticas não incluídas nas dimensões acima, tais como desempenho, engajamento no trabalho e acessibilidade; além de duas questões abertas.

## 2. METODOLOGIA

O estudo em questão é classificado como uma pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa tem como foco a compreensão do significado de um fenômeno ou problemática, especialmente a partir da perspectiva dos envolvidos.

Caracteriza-se também como uma pesquisa aplicada, visto que seu objetivo principal visa aperfeiçoar a prática de um determinado assunto, com a utilização prática dos conhecimentos obtidos, em uma realidade específica. Trata-se de uma pesquisa do nível descritiva, ao ter como objetivo principal a descrição de um fenômeno em dada realidade (Gil, 2019b).

De acordo com Gil (2022), a pesquisa bibliográfica é aquela realizada a partir de material já existente e tem, dentre outras funções, a de fornecer fundamentação teórica. Já a pesquisa documental utiliza de fontes de dados ainda não tratados, documentos institucionais, registros estatísticos, dentre outros. No presente estudo foram coadunadas as duas formas de pesquisa. Foram utilizados material para referencial teórico obtido em bases de dados da Capes: Web of Science,

Scopus, Science Direct e Scielo Index Citation, utilizando-se do termo “organizacional climate” como referência para busca, coordenada com o termo “public administration” para delimitação dos resultados, bem como limite temporal – publicações entre 2017 e 2022. A base de dados Google Scholar foi a única utilizada com um conjunto diverso de palavras chaves: “clima organizacional” coordenado com “universidade”, em razão de que o objetivo de pesquisa nesta base foi identificar estudos específicos em universidades públicas brasileiras, considerando que toda a pesquisa nas demais bases não retornou resultados desse tipo.

Além disso, também foram utilizadas referências clássicas e reconhecidas na temática do clima organizacional. Esta fase da pesquisa não apenas delimitou o referencial teórico, como também baseou a escolha de instrumentos de estudo de clima organizacional a serem utilizados na análise dos dados. Quanto aos documentos ainda não tratados, foram utilizados os instrumentos de pesquisa de clima organizacional obtidos por meio da Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação - Fala.BR.

Além da base de instrumentos selecionada no referencial teórico, foram incluídas outras ferramentas para pesquisa de clima organizacional utilizadas em universidades públicas, com intuito de se constituir um rol de instrumentos significativos para análise e posterior construção de um novo modelo próprio para a UTFPR.

Sobre a seleção dessa amostra da pesquisa, trata-se de amostragem não probabilística, que é quando se escolhe intencionalmente uma amostra que tende a fornecer respostas para as questões do estudo (Merriam & Tisdell, 2016). Como método de delimitação dos dados para pesquisa, visto que o Brasil possui 68 universidades federais (INEP, 2022a), foram selecionadas as dez melhores universidades federais em dois índices de avaliação: o QS Latin America University Rankings 2023 (QS International Trade Rankings, 2022) e o Times Higher Education (THE) World University Ranking 2022 (Times Higher Education, 2022).

Foram listadas as 10 universidades federais brasileiras mais bem ranqueadas em cada um dos índices. A combinação dos dois índices totalizou 13 universidades, pois 7 delas estão presentes nas duas listagens. Portanto, além da UTFPR, utilizada por ser a instituição de referência e aplicação desta pesquisa, foram integrados ao estudo também os possíveis instrumentos de pesquisa de clima organizacional utilizados nas seguintes instituições:

### Quadro 1: Universidades a serem analisados os instrumentos de pesquisa de clima organizacional

Nome da universidade
Universidade de Brasília - UNB
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
Universidade Federal de Pelotas - UFPel
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
Universidade Federal de São Carlos - UFSCar
Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP
Universidade Federal de Sergipe - UFS
Universidade Federal do ABC - UFABC
Universidade Federal do Ceará - UFC
Universidade Federal do Paraná - UFPR
Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Por meio da Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação - Fala.BR, foram abertas solicitações de informação para cada uma das 13 instituições, com o questionamento de se são realizadas pesquisas de clima organizacional na instituição e, em caso positivo, requerendo disponibilização do modelo do instrumento utilizado.

## 3.1. TRATAMENTO DOS DADOS

A partir dos instrumentos para pesquisa de clima organizacional selecionados como base, teve-se como proposta a análise comparativa com demais instrumentos adicionados à pesquisa, como método de construção do novo modelo final a ser proposto. Como cada formulário é construído a sua determinada maneira, compará-los demanda um método que permita analisar diferentes formatos de texto e variáveis. Elegeu-se como referência a Análise de Conteúdo, de Bardin (2011), que se aplica a utilizações bastante diversas. Seus pressupostos metodológicos foram utilizados para categorização e análise dos dados obtidos.

O objetivo dessa fase foi esmiuçar os instrumentos de pesquisa de clima organizacional, comparar os fatores de análise contidos e as questões utilizadas para medi-los, de modo a se formular então, a partir disso, a nova proposta de instrumento para a UTFPR.

Considerando os passos elencados por Bardin (2011), iniciou-se pela pré-análise, uma fase de organização, leitura inicial, seleção dos documentos e formulação de indicadores. A partir dos

retornos obtidos dos instrumentos solicitados via plataforma de serviço de informação, foi realizada a exploração inicial da totalidade dos documentos selecionados.

Na sequência, passou-se à fase de codificação, com a definição de categorias nas quais as questões e variáveis dos diversos instrumentos analisados possam ser classificados sistematicamente – a categorização. Categorizar é classificar pela diferenciação os elementos que estão sendo analisados. A análise por categorias é a técnica mais utilizada da análise de conteúdo e optou-se aqui pela análise temática, a investigação do tema a que determinado discurso se refere (Bardin, 2011). Considera-se de extrema importância esta fase da pesquisa visto que, não obstante alguns instrumentos de pesquisa de clima organizacional possuam categorias ou variáveis, não se pode inferir que o agrupamento feito em um determinado documento seja o mesmo dos demais, de modo a ser necessária a categorização realizada neste estudo.

## 4. ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

A partir dos instrumentos usados como referência (modelos de Luz (2003), Rizzatti (2002), UTFPR (2019a) e Ministério da Economia (Funasa, 2022)), foi construída uma base da categorização inicial, que subsidiou a busca de dados posterior, com a integração das informações referentes às instituições pesquisadas.

Quadro 2 – Categorização inicial

Categoria	Definição
Comportamento das chefias	Avaliação da chefia imediata, suporte, questões técnicas e de relacionamento
Comunicação	Comunicação institucional, informação interna, repasse de orientações
Infraestrutura e condições de trabalho	Estrutura física e percepção quanto ao ambiente de trabalho
Gestão e Planejamento institucional	Visão sobre os gestores, normas e procedimentos institucionais, burocracia
Imagem institucional	Visão da instituição, sentimento de identificação
Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe	Percepção sobre o relacionamento com colegas, integração, colaboração
Satisfação pessoal no trabalho	Identificação quanto a satisfação ou insatisfação

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Luz (2003), Rizzatti (2002), UTFPR (2019a) e Funasa (2022)

O esboçar de categorias iniciais para subsidiar a busca nos demais instrumentos a serem integrados na pesquisa demonstrou a necessidade da análise de conteúdo já descrita no capítulo

da metodologia, em razão de a nomenclatura de categorias ser bastante diversa, assim como as questões utilizadas para definir os indicadores. No entanto, ao serem verificadas as afirmativas e questões de maneira mais detalhada, verificou-se que essas elencadas no quadro 2 se repetem em quase todos os modelos. Apenas uma categoria não está contemplada nos 4 modelos: Infraestrutura, que não consta no modelo do Ministério da Economia (Funasa, 2022).

## 4.1. RETORNOS OBTIDOS DAS UNIVERSIDADES PESQUISADAS

Dentre o rol de universidades pesquisadas, seis instituições responderam não haver pesquisa de clima na sua instituição, foram elas: Universidade de Brasília, Universidade Federal de Minas Gerais, Universidade Federal de Pelotas, Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Federal de São Carlos e a Universidade Federal de São Paulo. A UFSC, a despeito de ser a instituição do modelo de Rizzatti (1995 e 2002), já selecionado neste estudo enquanto referencial teórico, informou não haver registro de pesquisa de clima organizacional em nível institucional.

A Universidade Federal de Sergipe realizou sua primeira pesquisa de clima organizacional em 2022, no entanto, os dados ainda estavam em fase de análise e a instituição não aceitou disponibilizar o instrumento utilizado. Ainda assim, posteriormente houve a disponibilização pública de relatório acerca da pesquisa realizada na UFS, o que permitiu a verificação do instrumento utilizado. A pesquisa realizada foi feita por meio de um questionário contando 9 questões de identificação e 81 questões sobre o ambiente organizacional da instituição, contemplando 9 categorias, além de 2 questões abertas.

Das demais instituições, que disponibilizaram dados e instrumentos, a Universidade Federal de Pernambuco realiza pesquisa de clima apenas com servidores técnico-administrativos (não inclui servidores docentes). Foram disponibilizados os relatórios das pesquisas realizadas nos anos de 2017 e 2019. O instrumento de 2019 foi o mesmo utilizado em 2017, acrescido de mais uma categoria. O questionário utilizado foi construído a partir da redução de um outro instrumento existente na literatura, a Escala ECO (MARTINS, 2008), somada (em 2019) a categoria de satisfação pessoal do instrumento de Rizzatti (2002). O formulário da UFPE é composto por 35 itens (além da identificação) e contempla as categorias: apoio à chefia; conforto físico; controle e pressão; coesão entre colegas; e satisfação pessoal.

A Universidade Federal do ABC informou que a instituição não possui um instrumento de âmbito institucional para aplicação de pesquisa interna de clima organizacional, no entanto, disponibilizou relatórios de três estudos realizados de forma descentralizada, no Núcleo de Tecnologia da Informação do órgão (em 2014, 2018 e 2022). Optou-se por analisar mais detalhadamente o instrumento de 2022, que possui as seguintes categorias de análise: liderança do chefe imediato

/ relacionamento entre servidor e seu chefe imediato; relacionamento entre servidores da mesma divisão; liderança do seu chefe de coordenação/ relacionamento entre servidor e seu chefe de coordenação; relacionamento entre servidores da mesma coordenação; liderança do coordenador do NTI; relacionamento entre servidores de coordenações diferentes; chefias do NTI; para quem está em cargo/função de chefia; satisfação individual. Observa-se que o instrumento possui análise focada exclusivamente no departamento no qual é utilizado, mas foi mantido como referência de consulta.

Universidade Federal do Ceará disponibilizou dados de pesquisas realizadas em 2018 e 2020, sendo que a mesma metodologia aplicada em 2018 foi utilizada em todos os órgãos do Governo Federal (incluindo a UFC) em 2020, tratando-se do modelo do Ministério da Economia, já citado anteriormente.

A Universidade Federal do Paraná, a Universidade Federal do Rio de Janeiro e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul informaram coletar dados de clima junto a outros estudos internos da instituição. A Universidade Federal do Paraná informou que clima organizacional é de responsabilidade de Comissão Própria de Avaliação, que coordena os processos de autoavaliação institucional. No entanto, a temática está diluída na avaliação institucional, não sendo possível identificar recorte específico acerca do clima organizacional e por esta razão não foram integrados dados da UFPR à pesquisa.

A Universidade Federal do Rio de Janeiro integra a pesquisa de clima com a avaliação anual: avaliação dos servidores, da chefia, das relações interpessoais e do clima organizacional, realizado por cada unidade gestora, acerca de sua própria unidade. Existe também o formulário complementar de avaliação das relações de trabalho junto à avaliação de desempenho, que é o que mais contempla aspectos que interferem no clima organizacional, mas sem delimitação específica do assunto. São 9 itens, sendo 6 de avaliação das relações de trabalho propriamente ditas e 3 itens de autoavaliação do servidor acerca de sua própria saúde e capacidade para o trabalho.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul realiza um Censo institucional que contempla, dentre outros dados, informações sobre aspectos do contexto de trabalho: suporte organizacional, suporte à aprendizagem, engajamento no trabalho e riscos de danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho. De acordo com a instituição, o questionário de pesquisa se assemelha às pesquisas de clima organizacional. O questionário construído compila instrumentos utilizado para pesquisa dos conceitos citados, sem citar o termo “clima organizacional” e é composto de 80 itens, além da identificação.

## 4.2. CATEGORIZAÇÃO E ANÁLISE DOS INSTRUMENTOS

Com a obtenção dos demais dados das instituições pesquisadas, foi retomada a fase de codificação, com a revisão, análise e possível expansão de categorias dos instrumentos de pesquisa de clima organizacional integrados ao estudo.

Foram dispostos em planilha eletrônica os instrumentos fornecidos pelas universidades: UFRJ, UFPE, UFABC e UFRGS; juntamente com os instrumentos de Luz (2003), Rizzatti (1995), UTFPR (2019a) e Ministério da Economia (Funasa, 2022), que também é o modelo da UFC. Ao todo somaram-se 582 itens para análise, excetuando-se as questões de identificação.

As categorias iniciais foram utilizadas como referência para a categorização dos 582 itens, exemplificando o que Bardin (2011) denomina de análise temática. Foi realizado a leitura inicial flutuante, seguida de releituras atentas, visando a categorização única de cada item, seguindo os procedimentos propostos por Bardin (2011). Considerando que as temáticas eleitas como categorias são interrelacionadas, por vezes alguns itens poderiam ser classificados em mais de uma categoria, interseções entre dois aspectos, no entanto, sempre foi optada por apenas uma.

Verificou-se, nesse processo, que as categorias eram condizentes e adequadas para a fase de categorização, visto que apenas 5 dos 582 itens iniciais não se enquadraram nessa tabulação (e foram depois descartados). Após a primeira revisão dos 582 itens, foram retirados os que foram avaliados como não condizentes ou claramente repetidos, mantendo-se 395 questões para análise.

Na sequência, passou-se para a revisão da categorização, buscando verificar se estava condizente e se havia necessidade de subdivisão em alguma outra categoria. Nessa etapa foi inserida a categoria 'Capacitação e desenvolvimento profissional', que não estava nas categorias iniciais. Os itens que ela contempla estavam diluídos nas outras categorias (Comportamento das chefias e, principalmente, Gestão e planejamento institucional). No entanto, trata-se da temática da Gestão de Pessoas mais presente nos relatórios de avaliação institucional da Comissão Permanente de Avaliação, pois está elencada como um aspecto da análise da autoavaliação institucional. Portanto, foi considerado relevante que possa ser mapeada de forma separada, como já ocorrido na última pesquisa de clima organizacional realizada pela UTFPR.

Após a categorização completa, seguiu-se à análise pormenorizada de cada componente das categorias, em uma sequência de diversas leituras que buscaram a exclusão de itens já contemplados, reescrita de novos itens considerados relevantes, mas que foi considerada necessidade de alteração na forma, refinando a cada etapa os itens analisados e caminhando para a construção do instrumento final.

### 4.2.1. DESCRIÇÃO DAS CATEGORIAS

Durante o andamento da pesquisa houve alteração de alguns termos utilizados na definição das categorias. Segue-se à descrição detalhada de cada categoria e seus componentes selecionados para a proposta de instrumento final, objeto deste estudo. A descrição utilizou como referência a pesquisa de Rizzatti (2002), que tratou especificamente de categorias pertinentes para estudo de clima organizacional.

#### 4.2.1.1. Capacitação e desenvolvimento profissional

Esta categoria foi criada a partir da subdivisão de questões que estavam contemplados em outras categorias (especialmente “Gestão e planejamento institucional”). No entanto, trata-se da temática da Gestão de Pessoas mais presente nos relatórios de avaliação institucional da Comissão Permanente de Avaliação, pois está elencada como um aspecto da análise da autoavaliação institucional. Portanto, foi considerado relevante que possa ser mapeada de forma separada, como já ocorrido na última pesquisa de clima organizacional realizada pela UTFPR.

Abarca itens referentes à capacitação profissional e suporte da instituição para tal. De acordo com Rizzatti (2002, p. 15), “a capacitação e o desenvolvimento das pessoas podem ser considerados o principal recurso de uma organização na busca da melhoria da qualidade do ambiente de trabalho”.

#### 4.2.1.2. Comportamento das chefias

Nesta categoria foram abarcadas questões referentes à chefia imediata: avaliação da chefia imediata, suporte e orientação para a realização das atividades, questões técnicas e de relacionamento, percepção de autonomia, postura e direcionamento na condução do trabalho. As questões diretamente relacionadas ao trabalho executado no setor e sua forma de condução foram relacionadas aqui.

De acordo com Rizzatti (2002), o comportamento e personalidade da chefia são decisivos na maneira de conduzir o trabalho. E o chefiar impacta o comportamento dos membros da equipe, afetando o comportamento e motivação das pessoas. O autor define comportamento das chefias como “a forma que os ocupantes dos cargos de chefia desempenham sua função e seu estilo de comando em relação aos seus subordinados” (RIZZATTI, 2002, p. 217).

Na UTFPR, a depender da estrutura organizacional, pode-se inferir que outras chefias na cadeia hierárquica podem também ter impacto significativo na condução direta do trabalho, mas esta categoria trata mais especificamente da chefia imediata, considerando que é quem dá o tom mais



próximo no cotidiano. Outras questões referentes à gestão da instituição como um todo foram atribuídas a categoria “Gestão e planejamento institucional”.

#### **4.2.1.3. Comunicação**

Foram inseridas na categoria “Comunicação” elementos referentes à comunicação institucional, informação interna, repasse de orientações sobre a instituição, em âmbito geral da instituição (questões específicas acerca da chefia imediata foram destinadas à categoria “Comportamento das chefias”).

Rizzatti (2002) trata da temática da comunicação dentro da análise dos processos decisórios e gerenciais das universidades. Aqui utiliza-se da comunicação para analisar os processos gerenciais e a troca com a comunidade universitária, podendo levantar informações acerca da efetividade e possíveis falhas nesse movimento.

#### **4.2.1.4. Infraestrutura e condições de trabalho:**

Esta categoria contempla questões sobre a estrutura física e percepção quanto ao ambiente de trabalho, segurança, manutenção, estrutura adequada e mobilidade. ‘Condições de trabalho’ é uma terminologia que abrange questões subjetivas, mas o recorte aqui é referente ao que Rizzatti (2002) denomina de condições ergonômicas, que considera “ambiente adequado, nos aspectos físicos e de organização no trabalho, na perspectiva de que os servidores apresentem melhor desempenho em suas atividades funcionais” (RIZZATTI, 2002, p. 201).

#### **4.2.1.5. Gestão e Planejamento institucional:**

Foram inseridas nessa categoria questões referentes à visão sobre os gestores, normas e procedimentos institucionais, burocracia, participação dos servidores/ funcionários nas decisões da instituição.

De acordo com Rizzatti (2002), as universidades são instituições de características próprias e os processos de gestão, planejamento e tomada de decisões seguem também aspectos próprios do ambiente universitário. A construção coletiva e a autonomia no desenvolvimento do trabalho, especialmente em se tratando de docentes, são atributos muito relevantes para esse tipo de organização e se reflete na avaliação da condução da gestão.

#### **4.2.1.6. Imagem institucional:**

Nesta categoria foram concentradas questões relacionadas à visão da instituição, avaliação da instituição e sentimento de identificação. Para Rizzatti (2002), “imagem representa a combinação de um conjunto, mais ou menos abrangente, de percepções e sentimentos sobre as diferentes variáveis que compõem a organização junto às pessoas” (RIZZATTI, 2002, p. 160).

Em pesquisas de clima realizadas anteriormente na UTFPR, o sentimento de identificação apareceu como destaque, mesmo em questões abertas. Considerando esse como um ponto relevante para esta instituição em particular, foi optado por manter o destaque nesse aspecto a ser estudado.

#### **4.2.1.7. Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe:**

De acordo com Rizzatti (2002, p. 209), relacionamento interpessoal “corresponde à forma como se processa a interação entre as pessoas dentro da organização”. Esta categoria contempla questões relacionadas à percepção sobre o relacionamento entre carreiras, com colegas, integração e colaboração; essencialmente dentro de uma equipe, mas também envolvendo outros setores.

A característica de divisão da universidade entre atividades-fim e atividades-meio gera uma divisão entre categorias de profissionais dentro da instituição. (Rizzatti, 2002). O autor considera que o relacionamento entre essas diferentes categorias profissionais pode ser complexo e relevante de ser entendido. Com isso em questão, foram contempladas também questões de relacionamento entre os diversos públicos internos da instituição, além de relacionamento em equipe e entre setores.

#### **4.2.1.8. Satisfação pessoal no trabalho:**

Segundo (RIZZATTI, 2002, p. 226), satisfação pessoal “refere-se à satisfação dos servidores em relação ao tipo de trabalho que executam, à motivação para a execução das mesmas e às expectativas quanto ao reconhecimento que a organização lhe retribui”. Foram contempladas nesta categoria questões relacionadas à identificação quanto a satisfação ou insatisfação, motivação, sentimentos com relação ao trabalho, avaliação do trabalho de forma geral.

No início da categorização havia sido criada uma categoria à parte de “Avaliação pessoal”, que continha itens referentes ao relato do indivíduo quanto a questões pessoais e autoavaliação da saúde e desempenho. No entanto, no decorrer da análise foram integrados com “Satisfação Pessoal no trabalho”.

Dentre as questões para análise havia um conjunto de itens sobre saúde, em sua maioria do questionário usado na UFRGS. Esses itens não foram utilizados na construção do modelo final. Foi considerado que, apesar de se poder inferir que saúde do trabalhador possui alguma relação com clima organizacional, demanda um estudo próprio entender qual seria essa relação e qual variável seria a dependente. Para ser bem preciso e analisar com a confiabilidade e acuracidade necessárias a questão de saúde do servidor, seria necessário estudo específico.

### **4.3. PROPOSTA DO NOVO INSTRUMENTO PARA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

No estudo de realizado Luz (2003), o autor propões que um instrumento de pesquisa de clima contenha entre 50 e 80 perguntas, sugestão que foi utilizada como referência na construção de instrumento aqui realizada. Além de contemplar o assunto a ser estudado, é necessário manter a preocupação de não ser um instrumento extenso demais que gere abandono no preenchimento – o que causa prejuízo à pesquisa.

Foram selecionados, assim, 66 questões para resposta, sem incluir itens de identificação para análise de resultados por diferentes esferas (faixa etária, cargo, sexo). Essa decisão decorre do formato de sistema operacionalizado pela UTFPR para pesquisas de clima organizacional, que garante anonimato ao respondente, identificando apenas as informações definidas como pertinentes para construção do relatório final: campus, categoria profissional, tempo de serviço no órgão, gênero e faixa etária. Esses dados são gerados via sistema, sem necessidade de preenchimento pelo servidor.

A seguir, a proposta de novo instrumento para pesquisa de clima na UTFPR, com as categorias finais e seus componentes:

#### **Capacitação e desenvolvimento profissional:**

- Meu desenvolvimento profissional é apoiado pela minha chefia imediata.
- A instituição me estimula a participar das ações de treinamento e capacitação necessárias para o meu desenvolvimento profissional.
- As capacitações que a Universidade oferece atendem às minhas necessidades.
- Os programas de treinamento, cursos ou eventos internos e externos de que participo contribuem para o meu desempenho profissional.
- Participo da construção do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), solicitando treina-

mentos e capacitações.

- A Instituição possibilita a participação dos servidores em cursos de qualificação (Especialização, mestrado, doutorado, pós-doutorado).

### **Comportamento das chefias:**

- Minha chefia imediata incentiva a participação dos servidores na tomada de decisões que afetam o meu setor
- Minha chefia imediata é acessível e fornece o suporte necessário para a realização do trabalho.
- A chefia imediata trata todos com cordialidade e respeito.
- Estou satisfeito com o nível de autonomia que tenho para realizar o meu trabalho.
- Minha chefia imediata é competente e conhece bem as atividades do setor.
- Minha chefia imediata coordena o trabalho adequadamente e é justa na distribuição de tarefas.
- Meu desempenho no trabalho é reconhecido pela minha chefia imediata.
- Minha chefia imediata transmite à equipe as informações necessárias para a realização do trabalho.
- Tenho liberdade para expressar minhas ideias para a minha chefia imediata.
- O nível de pressão e de controle exercidos pela minha chefia imediata são adequados ao andamento do trabalho
- A atitude da minha chefia imediata favorece a resolução de conflitos.
- As orientações que recebo sobre o meu trabalho são claras e objetivas.

### **Comunicação:**

- As informações importantes são repassadas pela instituição de maneira clara e objetiva para todos.
- Os gestores mantêm os servidores informados sobre assuntos importantes e sobre mudanças na organização
- O diálogo é utilizado para resolver os problemas da instituição
- A opinião dos servidores é levada em consideração pelas chefias em todos os níveis.
- Meu setor é informado das decisões que o envolvem.

### **Infraestrutura e condições de trabalho:**

- A infraestrutura é adequada para o desenvolvimento do meu trabalho (ambiente, equipamentos, materiais).
- Os sistemas informatizados são adequados à demanda de trabalho.
- O ambiente físico da instituição é acessível para pessoas com dificuldade de locomoção.
- Esta instituição demonstra preocupação com a segurança no trabalho.

### **Gestão e Planejamento institucional:**

- Os gestores envolvem os servidores em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho
- A instituição é organizada no que se refere a normas e procedimentos.
- Nesta instituição os procedimentos internos são ágeis.
- O número de servidores do meu setor é suficiente para a demanda de trabalho.
- Em caso hipotético de assédio moral no ambiente de trabalho, me sinto protegido institucionalmente.
- Os gestores têm interesse no bem-estar dos servidores e tomam providências para sanar dificuldades no trabalho.
- As funções de chefias são ocupadas por pessoas com habilidade gerencial.
- A gestão da Universidade é participativa.
- Considero efetivos os processos institucionais de construção coletiva (PDI, PPI, PDP, Avaliações institucionais, colegiados).
- Esta instituição mantém coerência entre diretrizes, metas e ações.

### **Imagem institucional:**

- Esta instituição valoriza seus servidores.
- Tenho um sentimento de identificação com esta instituição.
- O que acontece nesta instituição é importante para mim.
- As pessoas aqui são bem tratadas independentemente do cargo que ocupam.
- As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade
- As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua cor ou etnia
- As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de seu gênero

- As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua orientação sexual
- As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de serem pessoas com deficiência
- Considero que o público atendido pelo meu setor está satisfeito com o serviço prestado.
- Considero esta instituição um bom lugar para trabalhar.

### **Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe:**

- Pode-se contar com a colaboração das pessoas no setor em que trabalho.
- Procuro ajudar as demais pessoas do setor em suas tarefas quando necessário.
- Tenho liberdade para expressar minhas ideias para os colegas de trabalho.
- Considero que há uma boa relação entre os integrantes do setor em que trabalho.
- Percebo que quando há conflitos em meu setor, a própria equipe consegue resolver.
- Existe uma relação de cooperação entre os diversos setores/ departamentos da instituição.
- Quando preciso de ajuda ou de informações de outros setores, consigo sem dificuldades.
- Considero que há uma boa relação entre os técnico-administrativos e os docentes.
- Considero que há uma boa relação entre os técnico-administrativos e os alunos.
- Considero que há uma boa relação entre os docentes e os alunos.

### **Satisfação pessoal no trabalho:**

- Gosto de trabalhar no setor em que estou.
- Sinto-me motivado com o trabalho que desenvolvo na UTFPR.
- Considero que meu trabalho é reconhecido.
- Acredito que a universidade promove impactos positivos para a sociedade.
- Esta instituição é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar.
- Considero que a instituição é comprometida com qualidade de vida do servidor.
- Estou satisfeito com minhas atribuições e responsabilidades atuais, são adequadas para o cargo/ função que ocupo.
- De maneira geral, estou satisfeito com meu trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com Rizzatti (2002, p. 171), “é na política de recursos humanos que se estabelece o rumo ou a linha de conduta do indivíduo dentro da instituição, é que faz com que os indivíduos se sintam mais, ou menos satisfeitos”. Essa afirmativa parece dotar a área da gestão de pessoas de um papel definidor do clima organizacional. No entanto, o próprio autor traz essa discussão quando discorre sobre políticas governamentais, que são justamente as definidoras da política de recursos humanos de uma instituição pública.

Vem sendo opção da UTFPR, nas edições de pesquisa de clima realizadas anteriormente, focar em pesquisar questões passíveis de serem gerenciadas pelo órgão – excluindo, dessa forma, itens como remuneração e benefícios. Apesar de se reconhecer a relevância da política salarial e seu impacto no clima organizacional, a posição adotada neste estudo permaneceu na mesma linha, a de se buscar construir o instrumento de pesquisa de clima para se buscar informações e indicadores de necessidades possíveis de serem trabalhadas pela instituição, considerando a realidade de autarquia pública, submetida a normativas federais.

Bispo (2006) e Luz (2003) são autores que trazem em seus modelos de pesquisa de clima questões externas que influenciam o clima organizacional de uma organização. Bispo (2006), especialmente, possui uma extensa lista de questões no seu questionário que tratam de fatores como situação financeira, convivência familiar, vida social, férias, lazer, segurança pública e até time de futebol. Considerando que o ser humano é plural, constituído de uma série de vivências e papéis na vida social, mas ainda um ser humano único, entende-se que questões pessoais possuem também relação com a visão do trabalho, relações interpessoais e o clima organizacional como um todo.

Não obstante, conclui-se que o estudo dessa relação existente com o clima organizacional demandaria pesquisa própria ou, no mínimo, maior liberdade da organização para gerenciar as demandas que pudessem surgir de uma pesquisa que contemplasse esses fatores. Considerou-se que incluir uma categoria de questões de ordem pessoal pode gerar maior conhecimento dos indivíduos dos quais está se tratando, mas, se não for gerar também possibilidades de manejo para tais questões, pode perder-se o propósito da investigação.

Outro ponto importante a ser considerado ao se realizar uma pesquisa de clima organizacional é que a adesão à pesquisa pelos servidores pode depender muito dos gestores, em termos da divulgação que se faz dela e do compromisso em dar devolutivas e em realmente considerar os dados levantados. É preciso sentir que participar gera resultados.

O presente estudo teve como objetivo propor o aprimoramento do instrumento de pesquisa de clima organizacional da UTFPR, de maneira que possa gerar dados e propostas relevantes para o

desenvolvimento da instituição, de acordo com o embasamento constante no referencial teórico para justificar a importância de se estudar clima organizacional.

A pesquisa de todos os instrumentos coletados demonstrou que existem enfoques diversos na construção dos instrumentos, mas que as categorias, temáticas essencialmente analisadas quando se estuda clima, são bastante semelhantes, apenas arranjadas de formas diferentes. A proposta apresentada foi construída buscando o modelo mais compatível para uso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná, mas que pode também ser estendido a outras instituições, avaliada a pertinência.

Como sugestões de estudos futuros é possível citar a construção de instrumentos que contemplem outras categorias, como fatores externos que possam influenciar no clima organizacional, e compará-los aos resultados de pesquisas envolvendo apenas fatores internos. Também permanece necessária a validação e aplicação do instrumento aqui proposto, para refinamento da pesquisa realizada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Bispo, C. A. F. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Produção*, 16(2), 258–273.

Curvo, L. D., & Heinzmann, L. M. (2017). Estudo do clima organizacional da secretaria de gestão de pessoas de uma universidade federal. *RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR*, 4(2), 1–18.

Destler, K. N. (2017). A matter of trust: Street level bureaucrats, organizational climate and performance management reform. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(3), 517–534. Scopus. <https://doi.org/10.1093/jopart/muw055>

Figuera, A. (2017). Avaliação do clima organizacional como ferramenta de gestão na Universidade Federal de Santa Maria [UFSM]. [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/14330/DIS\\_PPGGOP\\_2017\\_FIGHERA\\_ANDRESSA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/14330/DIS_PPGGOP_2017_FIGHERA_ANDRESSA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Funasa, F. N. de S. (2022). Relatório de Resultados da 1a Pesquisa de Clima Organizacional 2020. Funasa. [http://www.funasa.gov.br/documents/20182/21862/Relat%C3%B3rio\\_Pesquisa\\_Clima\\_Organizacional/84b3f131-cbe2-49de-9dfd-464d18850cc3?version=1.0](http://www.funasa.gov.br/documents/20182/21862/Relat%C3%B3rio_Pesquisa_Clima_Organizacional/84b3f131-cbe2-49de-9dfd-464d18850cc3?version=1.0)



Gil, A. C. (2022). Como elaborar projetos de pesquisa (7o ed). Atlas.

Gil, A. C. (2019b). Métodos e técnicas de pesquisa social (7o ed). Atlas.

Grangeiro, R. da R., Aguiar, C. V. N., Ferreira, F. L., & Feitosa, J. de O. (2019). Um estudo sobre a percepção do clima organizacional entre os servidores da UFCA. *Gestão & Planejamento*, 20, 458–474. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gep.v20.5761>

INEP, I. N. de E. e P. E. A. T. (2022a). Censo da Educação Superior 2021: Divulgação de resultados. Inep. [https://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2021/apresentacao\\_censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2021.pdf](https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2021/apresentacao_censo_da_educacao_superior_2021.pdf)

Keller, E., & Aguiar, M. A. F. de. (2020). Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. *Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa*; v. 20 n. 39 (2004): jul./dez. <http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistateste/article/view/1314>

Leite, J. C. C. (2020). UTFPR : uma história de 100 anos (1a). Ed. UTFPR.

Lira, D. T. de, Amaral, M. G. do, & Maia, J. S. (2018). Análise do clima organizacional de uma unidade acadêmica em uma universidade pública. *Revista de Administração de Roraima - RARR*, 8(2), 302–325. <https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v8i2.4959>

Luz, R. S. (2003). Gestão do Clima Organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro [Universidade Federal Fluminense]. <https://doceru.com/doc/e5x8sn>

Martins, E. R. do N. (2018). Avaliação do clima organizacional entre os servidores técnicos administrativos de uma instituição federal de ensino superior do estado do Rio de Janeiro. <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/13598/Disserta%3%a7%c3%a3o%20Elaine%20Ramos%20do%20Nascimento%20Martins.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Maximiano, A. C. A., & Nohara, I. P. (2021). Gestão pública: Abordagem integrada da Administração e do Direito Administrativo (1 [3. Reimpr.]). Atlas.

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). Qualitative Research: A guide to design and implementation (4th ed). Jossey-Bass.

Oliveira, L. Y. M. de. (2018). Cultura Organizacional. Em *Gestão de Pessoas*. SAGAH.

Pastana, Í. D. (2020). Engajamento no trabalho e clima organizacional: Relação de causa e efeito entre os construtos nos órgãos superiores da Universidade Federal do Pará [Universidade Federal do Pará]. <http://repositorio.ufpa.br/handle/2011/14357>

QS International Trade Rankings. (2022). QS Latin America University Rankings. Hinrich Foundation. <https://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2023>

Reis, A. B. dos. (2018). A influência do clima organizacional em dois ambientes de trabalho da Universidade Federal Fluminense: Um estudo de caso. <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/13530/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Alexandre%20Bomfim.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Rizzatti, G. (1995). Análise de fatores significativos do clima organizacional na Universidade Federal de Santa Catarina: Contribuição para implantação do programa de qualidade [Universidade Federal de Santa Catarina]. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/76386>

Rizzatti, G. (2002). Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras [Universidade Federal de Santa Catarina]. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodriguez, I. A., Muniz Jr, J., & Munyon, T. (2018). A relação entre clima organizacional e gestão do conhecimento: Uma revisão da literatura. *Rev. Psicol., Organ. Trab.*, 18(n. 1). [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572018000100006](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572018000100006)

Santos, N. M. B. F. (2021). *Clima organizacional: Pesquisa e diagnóstico* (2o ed). Saint Paul Editora.

Saraiva, D. M. R. F., & Almeida, A. A. de. (2017). Gestão de Recursos Humanos: Distinguir cultura organizacional e clima organizacional. *Revista Portuguesa de Gestão & Saúde*, 22, 24–31.

Schikmann, R. (2010). Gestão estratégica de pessoas: Bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. Em *Gestão de Pessoas: Bases teóricas e experiências no setor público* (p. 11–28). Enap.

Silva, E. C. da. (2020a). Clima organizacional na Universidade Federal da Paraíba: A percepção dos servidores lotados no departamento de ciências jurídicas [Universidade Federal da Paraíba]. <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/20356>

Silva, F. J. da, Calais, M. R. C., & Santos, S. R. de A. (2021). A pesquisa de clima organizacional como ferramenta de diagnóstico organizacional. *Entrepreneurship*, 5(2), 23–35. <https://doi.org/10.6008/CBPC2595-4318.2021.002.0003>

Silva, J. A. da. (2017). Pesquisa de clima organizacional: Proposta de modelo de diagnóstico para uma Universidade Federal [Universidade Federal da Bahia]. <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/24663/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20DE%20MESTRADO-JOS%C3%89LIA%20ANDRADE%20DA%20SILVA.pdf>

Silva, J. de N. S. da. (2020b). Burnout e clima organizacional: Intervenções para redução de riscos de inciência nas IFES [Universidade Federal do Pará]. <http://repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/14037>

Times Higher Education. (2022). Times Higher Education World University Rankings 2022. [https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/world-ranking#!/page/0/length/100/locations/BRA/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc/cols/stats](https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2022/world-ranking#!/page/0/length/100/locations/BRA/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/stats)

Tybel, A. de J. (2018). Clima organizacional no serviço público: Um estudo com servidores da UFES, campus de São Mateus [UFES]. [http://repositorio.ufes.br:8080/bitstream/10/10637/1/tese\\_12653\\_Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Clima%20Organizacional%20no%20CEUNES%20AIDRAN.pdf](http://repositorio.ufes.br:8080/bitstream/10/10637/1/tese_12653_Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Clima%20Organizacional%20no%20CEUNES%20AIDRAN.pdf)

UTFPR. (2023). Relatório de Gestão 2022. UTFPR. [http://www.utfpr.edu.br/documentos/reitoria/documentos-institucionais/prestacao-de-contas/2022-relatorio-de-gestao-1/rg\\_2023\\_resolucao\\_sei\\_23064-012841\\_2023\\_15.pdf/view](http://www.utfpr.edu.br/documentos/reitoria/documentos-institucionais/prestacao-de-contas/2022-relatorio-de-gestao-1/rg_2023_resolucao_sei_23064-012841_2023_15.pdf/view)

UTFPR, D. de G. da A. I. (2019a). Clima Organizacional UTFPR. UTFPR. <http://www.utfpr.edu.br/servicos-a-comunidade/avaliacao/clima-organizacional>