

# AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL DE SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR DO OESTE CATARINENSE

Juliana Palavesini<sup>1</sup>  
Scheila Beatriz Sehnem<sup>2</sup>

## RESUMO

A avaliação de clima organizacional mostra-se como uma possibilidade de conhecimento do ambiente de trabalho e do seu nível de qualidade por meio de um instrumento que identifica as características e que permite diagnosticar as percepções e aspirações das pessoas que fazem parte da uma instituição. No presente estudo consolida-se uma investigação com o objetivo de avaliar o clima organizacional a fim de identificar os fatores que interferem no ambiente de trabalho de colaboradores técnico-administrativos de uma instituição de ensino superior. O método utilizado na pesquisa é correlacional de natureza quantitativa, sendo obtidos os dados mediante aplicação de questionário semiestruturado, aplicado com 46 colaboradores da Universidade do Oeste de Santa Catarina de Joaçaba, composto por perguntas de cunhos pessoal e profissional, aplicadas no primeiro semestre de 2016. Denota-se que hoje o trabalho se configura como um dos fatores principais no processo de saúde e adoecimento dos trabalhadores, afetando a saúde tanto física quanto mental e interferindo, dessa maneira, nos comportamentos profissional e social do indivíduo. O grupo pesquisado revelou estar satisfeito de modo geral em trabalhar na Unidade de ensino pesquisada. Diante dos altos níveis de satisfação dos servidores em relação ao clima organizacional da Unidade de ensino, conclui-se que existem condições favoráveis para o bom funcionamento desta e para a melhoria da qualidade dos serviços.

Palavras-chave: Clima organizacional. Avaliação. Trabalhadores.

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Rocha e Salles (2005 apud MORO et al., 2012), as mudanças aceleradas que estão ocorrendo no mundo têm exigido das instituições adaptação e respostas rápidas aos novos desafios. Esse novo cenário competitivo resultante do avanço tecnológico cria uma competição acirrada no mercado de trabalho que tem feito as empresas repensarem as suas estratégias visando alcançar a excelência. Em instituições de ensino superior não basta apenas dispor de recursos financeiros, tecnologias e estruturas, mas se faz necessário pensar nos seus colaboradores.

Sbragia (1983 apud MORO et al., 2012) lembra que nas instituições de Pesquisa e Desenvolvimento, destinadas à inovação científica e tecnológica, o homem representa a própria tecnologia da organização, ou seja, a sua competência técnica relaciona-se mais ao ser humano do que às máquinas e equipamentos. Dessa forma, manter um ambiente de trabalho satisfatório é essencial para que se alcance um elevado grau de motivação e envolvimento.

A qualidade e eficácia de uma organização é o reflexo dos indivíduos que a compõem, dos seus processos de trabalho, das formas de comunicação, bem como das relações estabelecidas entre os agentes organizacionais.

<sup>1</sup> Pós-graduanda em Avaliação Psicológica pela Universidade do Oeste de Santa Catarina de Joaçaba; juliana.palavesini@gmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Educação pela Universidade do Oeste de Santa Catarina; Professora no Curso de Psicologia da Universidade do Oeste de Santa Catarina de Joaçaba; Coordenadora do Laboratório de Psicologia do Trabalho da Universidade do Oeste de Santa Catarina; Psicóloga; scheila.sehnem@unoesc.edu.br

Conforme Luz (1996), “O clima organizacional exerce influência direta na satisfação dos colaboradores, pois ele é o resultado da própria cultura, tradições e métodos de ação de cada organização.” Por meio da avaliação do clima é possível conhecer os pontos fracos, as oportunidades de melhoria e os pontos fortes, e, por meio deles, é possível promover ações para corrigir falhas e reforçar os fatores positivos, melhorando as práticas organizacionais.

Assim, conhecer o grau de satisfação, as necessidades, as aspirações e expectativas do grupo de trabalho constitui-se em importante ferramenta para melhorar o ambiente de trabalho promovendo, assim, a motivação e a conseqüente melhoria na qualidade dos serviços prestados.

Nesse sentido, no presente estudo teve-se como propósito avaliar o clima organizacional a fim de identificar os fatores que interferem no ambiente de trabalho dos servidores técnico- administrativos da Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc) de Joaçaba, uma vez que, segundo Oliveira, Santos e Tadeucci (2011), a gestão de uma universidade ultrapassa o gerenciamento de detalhes técnicos do trabalho, sendo necessária uma gestão do clima organizacional.

## 1.1 MOTIVAÇÃO

Pode-se entender a motivação como um estado psicológico de interesse, vontade ou disposição para realizar uma tarefa, a qual é resultante de integração entre os motivos internos do indivíduo e os estímulos externos que o influenciam. Os motivos internos podem ser classificados como as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades, que em conjunto com os estímulos externos, como os benefícios ou salário em uma empresa, representam recompensas desejadas.

A definição básica de motivação seria possibilitar às pessoas os seus próprios motivos para a ação, que sempre serão internos e profundamente convictos. É prudente e proveitoso voltar os olhos novamente para a tentativa de compreensão do ser humano em sua totalidade. (PALOMINOS, 1997 apud LUCHESI; CRESPI; CAMARGO, 2011).

Ainda sobre motivação, encontra-se a Teoria das Expectativas, que foi elaborada por Vroom em 1964, é uma teoria cognitiva e admite existir uma relação entre o esforço que se realiza e o rendimento do trabalho. Essa teoria se sustenta em cinco conceitos básicos: resultados no trabalho, valência (atribuição de resultado ao trabalho de desejabilidade ou não), expectativa, instrumentabilidade e força motivacional.

Segundo Schermerhrn Junior, Hunt e Osborn (1999 apud LUCHESI; CRESPI; CAMARGO, 2011), o que determina a vontade de um indivíduo para despende esforço pessoal para contribuir com o desempenho de uma organização está nas crenças desse indivíduo associado com os diferentes níveis de alcance de desempenho.

## 1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Wagner III e Hollenbeck (2003 apud LUCHESI; CRESPI; CAMARGO, 2011) abordam o conceito de cultura organizacional como uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação da organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e seu trabalho. No processo de ajudar a criar um entendimento mútuo da vida da organização, a cultura organizacional desempenha quatro funções básicas: dá aos membros uma identidade organizacional, facilita o compromisso coletivo, promove a estabilidade organizacional e molda o comportamento ao ajudar os membros a atribuírem sentido aos seus ambientes.

Diversas forças moldam a cultura de uma empresa, sua origem está nos valores, nas práticas administrativas e na personalidade do fundador ou fundadores. A cultura organizacional responde e reflete às escolhas conscientes e inconscientes, aos padrões de comportamento e aos preconceitos dos gerentes e executivos.

A forma de aprendizado da cultura organizacional, se dá principalmente por meio da socialização, este é o processo pelo qual se dá o entendimento dos valores, normas e hábitos essenciais para que ocorra a adaptação à empresa. O processo de socialização ocorre, principalmente, por meio da aprendizagem por imitação e observação. Outra forma, ainda destacada, se dá por meio dos ensinamentos dos líderes, como implícito na dimensão cultural da alocação de recursos e recompensas. (DUBRIN, 2003).

### 1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

O ambiente de trabalho torna-se cada vez mais complexo, em razão disso, cresce o interesse pelo estudo sobre o clima organizacional, pois além de refletir a cultura institucional, também diz respeito a um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebido direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham nesse ambiente, e que acabam influenciando a motivação (LITWIN; STRINGER, 1968 apud MORO et al., 2012).

Nota-se que a partir dos conceitos de diversos autores sobre clima organizacional, pode-se encontrar pelo menos três palavras que estão quase sempre presentes: satisfação (dos funcionários), percepção (dos funcionários) e cultura (da organização) (LUZ, 2003).

Para Luz (2003), “O clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento.” Verifica-se que o clima é o reflexo da corporação e por consequência interfere nos resultados, que está atrelado à qualidade e à predisposição daqueles que fazem parte do processo produtivo ou da prestação de serviço.

O clima organizacional abrange fatores como, por exemplo, a cultura organizacional, a forma como a instituição é percebida pelos seus membros, o grau de motivação, a produtividade e a satisfação dos indivíduos. As organizações apresentam características singulares de acordo com as crenças existentes, tipo de liderança, comprometimento dos colaboradores, enfim, uma variedade de elementos que constituem uma cultura organizacional distinta em cada organização.

O objetivo de uma pesquisa de clima organizacional é mensurar o nível de satisfação das pessoas em relação ao ambiente organizacional e à forma de interação entre os indivíduos, além de identificar o nível de entendimento, envolvimento e opiniões sobre aspectos da cultura, normas, políticas, métodos, bem como as expectativas de progresso, possibilidade de carreira, procedimentos e hábitos existentes e praticados na organização, relacionamento pessoal e também profissional (LUZ, 2003). Ainda segundo o autor, a pesquisa de clima fornece informações necessárias para a identificação de oportunidades, possibilitando que a gestão elabore planos de ações e realize mudanças no ambiente de trabalho. Isso ocasionará a melhoria do desempenho de seus colaboradores, o que consequentemente proporcionará bons resultados à instituição.

## 2 MÉTODO

A pesquisa é correlacional de natureza quantitativa e foi realizada na Universidade do Oeste de Santa Catarina de Joaçaba.

Os sujeitos da pesquisa fazem parte do quadro técnico-administrativo dessa Instituição, enquadrados entre os cargos auxiliar, assistente, agente, analista e assessor administrativo, sendo a amostra composta por 46 trabalhadores, e teve como técnica a amostragem randômica simples; nesse sentido, os critérios de inclusão observados foram a aceitação na participação deste estudo, não houve critérios de exclusão, pois não houve nenhuma condição que os impediu de participar. Salienta-se que no quadro funcional de técnico-administrativos enquadrados nos cargos já elencados, há 136 funcionários(as) e o questionário foi enviado a todos, mas apenas 33,8% da amostra posposta aceitaram participar do estudo.

A coleta de dados ocorreu mediante um questionário elaborado pelas autoras e enviado através de meio eletrônico utilizando o aplicativo “Google Drive”. Com o objetivo de preservar os aspectos éticos, foi apresentado ao início do questionário o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, em que somente 46 funcionários concordaram em prosseguir com a pesquisa.

### 3 ANÁLISE E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Nas subseções seguintes serão apresentadas a análise e a descrição dos resultados obtidos com os instrumentos utilizados na coleta de dados, além da apresentação dos dados sociodemográficos da população pesquisada.

#### 3.1 DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Fizeram parte deste estudo 46 colaboradores do quadro funcional da Universidade do Oeste de Santa Catarina, os quais estão relacionados na Tabela 1, que se refere aos dados sociodemográficos:

Tabela 1 – Dados sociodemográficos dos participantes (continua)

Dados sociodemográficos	Número	Porcentagem
Sexo		
Masculino	10	21,7
Feminino	36	78,3
Faixa etária (anos)		
18 - 24	5	10,9
25 - 34	26	56,5
35 - 44	8	17,4
45 - 54	7	15,2
Escolaridade		
Ensino médio completo	1	2,2
Ensino superior incompleto	8	17,4
Ensino superior completo	8	17,4
Especialização incompleta	7	15,2
Especialização completa	22	47,8
Categoria funcional		
Auxiliar Administrativo	7	15,2
Assistente Administrativo	27	58,7
Agente Administrativo	10	21,7
Analista Administrativo	1	2,2
Assessor Administrativo	1	2,2
Enquadramento funcional		

Dados sociodemográficos	(conclusão)	
	Número	Porcentagem
Efetivo	44	95,7
Emergencial	2	4,3
Tempo de empresa (anos)		
0 a 1	6	13
2 a 5	23	50
5 a 10	14	30,4
11 a 15	1	2,2
Mais de 15	2	4,3
Jornada semanal (horas)		
Até 20	2	4,3
30	1	2,2
40	43	93,5
Total	46	100%

Fonte: os autores.

A Tabela 1 mostra que a maioria dos colaboradores é do sexo feminino (78,3%), com idade predominante de 25 a 34 anos (56,5%); 47,8% dos participantes possuem pós-graduação em nível lato sensu completa, estão enquadrados como assistentes administrativos (58,7%) e possuem entre dois e cinco anos de tempo de empresa (50%).

Segundo Bruschini (2007), mais da metade da população feminina em idade ativa trabalhou ou procurou trabalho em 2005, e mais de 40 em cada 100 trabalhadores eram do sexo feminino, na mesma data. Apesar do considerável avanço, no entanto, as mulheres ainda estavam longe de atingir, seja as taxas masculinas de atividade, superiores a 70%, seja o número de ocupados ou de empregados, nessa data.

A mesma autora traz que a expansão da escolaridade, à qual as brasileiras têm tido cada vez mais acesso, é um dos fatores de maior impacto sobre o ingresso das mulheres no mercado de trabalho. A escolaridade das trabalhadoras é muito superior à dos trabalhadores; ao mesmo tempo, a escolaridade elevada tem impacto considerável sobre o trabalho feminino, pois as taxas de atividade das mais instruídas são muito mais elevadas do que as taxas gerais de atividade. As escolhas das mulheres continuam a recair preferencialmente sobre áreas do conhecimento tradicionalmente “femininas”, como educação (81% de mulheres), saúde e bem-estar social (74%) e humanidades e artes (65%), que preparam as mulheres para os chamados “guetos” ocupacionais femininos. Mas também é verdade que a parcela feminina nas universidades vem ampliando sua presença em outras áreas ou redutos masculinos, como a área de engenharia, produção e construção, na qual aumentou de 26% para 30% a presença das estudantes na década considerada.

Em um estudo realizado pelo IBGE (2011 apud SOUZA; SANTOS, 2014), a proporção de homens e mulheres com 10 anos ou mais em relação a anos de estudo era de 51,6% para as mulheres 48,4% para os homens. Esse estudo mostra que as mulheres apresentaram maior escolaridade nos últimos anos; segundo dados de 2012, o número de mulheres que frequentam a universidade cresceu 1,32% em relação a 2011.

Segundo Rizzatti et al. (2010), as organizações respondem a princípios gerais, destacando-se a orientação para metas definidas, por meio do trabalho de pessoas utilizando-se de métodos e técnicas. São constituídas de recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos e dependem do trabalho humano para sua sobrevivência, crescimento e desenvolvimento. Seus recursos humanos respondem, também, pela interação e interdependência das demais variáveis que compõem a organização (processos, estrutura, tecnologia e ambiente). Nesse sentido, o homem é seu componente principal e indispensável e, por sua vez, procura atender às expectativas da organização em troca da possibilidade da satisfação de seus desejos de realização profissional.

### 3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

De acordo com Rodriguez (1983 apud Moro et al., 2012), as instituições públicas se distinguem das demais organizações por apresentarem características burocráticas, cargos definidos que seguem a hierarquia proposta no organograma institucional, sendo as tarefas realizadas de forma sistemática e organizadas por normas e regulamentos internos. Nessas instituições, a cultura organizacional é um fator que gera mais resistência à inovação e menos produtividade, pois é possível perceber nos servidores maior resistência na adaptação às mudanças, sentimentos de desestímulo, estagnação salarial e falta de preocupação com os resultados e objetivos institucionais.

A avaliação de clima organizacional é um levantamento realizado por meio de um processo amplo em que os funcionários tem a oportunidade de manifestar seus sentimentos de satisfação ou insatisfação em relação às variáveis de interesse da alta administração, que contribuem para a formação do clima, sendo que as respostas individuais são combinadas e analisadas, extraindo subsídios seguros e precisos sobre os aspectos avaliados. (CODA, 1992 apud RODRIGUES et al., 2016).

Por meio do levantamento de dados desta pesquisa, serão analisadas as variáveis segurança em relação ao trabalho, salário, oportunidades de crescimento, benefícios oferecidos, relacionamento interpessoal, reconhecimento, treinamentos, comunicação e participação nas negociações e planejamento, e, por fim, a variável condições ergonômicas.

No que se refere à segurança em relação ao trabalho, 76,1% da população revela estar segura, porém, uma expressiva faixa de 15,2% para a amostra pesquisada revela se sentir insegura em relação ao seu emprego. Procura-se conhecer o grau de segurança que os funcionários sentem nos seus empregos, assim como o feedback que recebem sobre como eles estão se saindo no trabalho.

Em relação ao salário, uma das principais variáveis a serem pesquisadas, em razão da sua importância sobre o grau de satisfação dos funcionários, pois analisa a percepção deles quanto à compatibilidade dos salários da empresa com os praticados no mercado, a possibilidade de obter aumentos salariais e a clareza quanto aos critérios do plano de cargos e salários da empresa, etc., 54,3% consideram que o salário é pouco ou não consideram relevante quando se trata de motivação; corroborando a isso, 54,5% acreditam que o salário que recebem é justo e adequado à função que executam; 18,2% o consideram baixo mas compatível com a função; e 41,3% acham que o salário pode ser fator de motivação no trabalho. Em termos de realização profissional com o trabalho que executa, 58,7% sentem-se realizados, e uma faixa de 32,6% revela sentir-se pouco realizada.

Porém, 37% consideram as oportunidades de crescimento como fator principal que os motiva a trabalhar na Instituição. Apenas 17,4% dizem gostar do que fazem. Nesse sentido, quando o indivíduo gosta do que faz, estará motivado intrinsecamente para atingir os objetivos organizacionais.

Quando indagados sobre os benefícios da Instituição, 15,2% responderam que estes são um dos principais fatores da motivação no trabalho; 41,3% revelaram que gostariam do vale alimentação como benefício oferecido pela Instituição.

A qualidade das relações pessoais entre funcionários, entre eles e suas chefias, entre os funcionários e a empresa e existência e intensidade de conflitos configura-se como relacionamento interpessoal, em que 45,7% dos pesquisados revelam ter um excelente relacionamento com os membros de sua equipe. Com seu superior (54,3%), e 65,2% acreditam existir cooperação entre os colaboradores, a fim de se alcançarem as metas e objetivos propostos.

Conforme afirma Moscovici (1986 apud Moro et al., 2012), o relacionamento interpessoal, quando prazeroso e harmonioso, possibilita a execução de tarefas com união dos esforços, de forma coope-

rativa, em equipe, dividindo energias, conhecimentos e experiências, ocasionando um produto maior do que a soma das partes.

Rizzatti (2002), por sua vez, ensina que o relacionamento interpessoal interfere na qualidade e no modo de trabalho de cada um; nesse sentido, percebe-se que o bom relacionamento entre as pessoas de toda a organização, independente das tarefas e dos cargos que ocupam, é fundamental na busca do melhor desempenho para o alcance dos objetivos organizacionais.

No que se refere ao reconhecimento, 77,8% sentem-se reconhecidos pelo trabalho que executam, e 10,9% consideram o reconhecimento como um fator de motivação.

Um profissional que não é valorizado e nem reconhecido pelo seu trabalho, provavelmente, após certo período de tempo na Instituição, sofrerá uma perda na motivação. Isso fará com que ele perca o interesse no seu trabalho. Portanto, o gestor não deve limitar as pessoas a cumprirem ordens, mas dar oportunidades de participação, incentivando ideias e fazendo com que se sintam parte da organização (MORO et al., 2012).

A variável treinamentos avalia as oportunidades que os trabalhadores têm de se qualificarem, de se atualizarem, de se desenvolverem profissionalmente; 47,8% acreditam serem suficientes e 43,5% acham pouco suficientes. Ademais, 71,1% acreditam que as políticas organizacionais incentivam o aperfeiçoamento profissional e promovem a integração dos colaboradores; 56,5% dizem que existe reconhecimento das competências profissionais entre colegas e superiores.

Fleury (2002 apud MORO et al., 2012) ressalta que países, empresas, pessoas com mais conhecimento são mais bem-sucedidos, produtivos e reconhecidos. Assim, o processo de qualificação profissional é essencial e destinado a adequar e elevar os padrões de desempenho das pessoas no trabalho. Ao desenvolver as pessoas, fortalece-se a capacidade de resposta da organização (BOOG, 2002 apud MORO et al., 2012).

A comunicação se propõe a avaliar o grau de satisfação com o processo de divulgação dos fatos da empresa e aponta a satisfação quanto à forma e aos canais de comunicação utilizados por ela. Diante disso, 73,9% acreditam haver comunicação entre os níveis hierárquicos da Instituição, porém, 56,5% informam que as decisões departamentais nem sempre são repassadas de forma clara. Ainda, 58,7% revelam que não participam das negociações, planejamentos e decisões do seu setor, e 69,5% não recebem informações atualizadas sobre o planejamento e as pretensões da Instituição.

Contudo, quanto à adequação da estrutura da empresa para o processo decisório, para a comunicação e para a consecução dos objetivos organizacionais, 63% acreditam que a estrutura organizacional é satisfatória para o desenvolvimento das atividades.

De acordo com Barros Neto (2001), a comunicação em uma organização tem como propósito oferecer informação e compreensão necessárias para que os funcionários sejam capazes de desempenhar suas tarefas da melhor maneira. Além disso, “é através da comunicação que se consegue um espírito de equipe, a cooperação e a motivação para o bom exercício de um cargo na empresa.” (BARROS NETO, 2001, p. 64).

No que diz respeito às condições ergonômicas, nas quais se verificam a qualidade e o conforto das condições físicas, das instalações, dos recursos colocados à disposição dos funcionários para realização dos seus trabalhos (posto de trabalho, vestiários, horário de trabalho, local de trabalho, recursos disponíveis para o trabalho), 73,9% mostram-se satisfatórios.

De acordo com Luz (2003), um alto grau de satisfação dos colaboradores é imprescindível para o funcionamento das empresas e para que elas mantenham a qualidade de seus produtos e serviços.

Segundo Rosa e Carlotto (2005 apud MORO et al., 2012), quando o indivíduo está satisfeito com a supervisão, com os benefícios e políticas organizacionais, o sentimento de realização profissional tende a aumentar.

#### 4 CONCLUSÃO

A pesquisa de clima não se dispõe a resolver todos os problemas internos de uma instituição, assim, a instituição que decide optar pela pesquisa de clima deve estar ciente dos objetivos e dos percalços que poderá encontrar posteriormente, como o não comprometimento com melhorias indicadas como aspectos deficientes, gerando insatisfação, baixa receptividade à mudança e geração de falsa expectativa nos colaboradores. Também deve ter o cuidado com comunicação inadequada para que haja uma descontinuidade do processo e a decepção com os resultados.

Por meio desta pesquisa, pode-se observar que os colaboradores se sentem satisfeitos em trabalhar na Unidade de ensino pesquisada. Diante dos altos níveis de satisfação dos servidores em relação ao clima organizacional da Unidade de ensino, conclui-se que existem condições favoráveis para o bom funcionamento desta e para a melhoria da qualidade dos serviços.

No entanto, há considerações a serem feitas, como no quesito gostar do que faz, em que apenas 17,4% revelaram que se sentem realizados ou têm prazer pelas atividades que desempenham.

Outro ponto que deve ser destacado se refere à participação nas decisões, negociações e planejamento organizacional, em que 93,3% percebem que os valores pessoais têm influência nas decisões e avaliações institucionais, 56,5% informam que as decisões departamentais nem sempre são repassadas de forma clara e 58,7% revelam que não participam das negociações, planejamentos e decisões do seu setor, o que revela que a cultura organizacional ainda tem forte influência na estrutura da Instituição.

Tal condição pode trazer insatisfação nos colaboradores, gerando baixa no desempenho e conseqüente diminuição da produtividade e comprometimento, impactando nos resultados e objetivos da Instituição.

A avaliação de clima organizacional é um instrumento que não somente gera indicadores, mas também pode se valer de um instrumento de conhecimento e entendimento do comportamento dos funcionários e suas expectativas quanto à organização.

#### REFERÊNCIAS

BARROS NETO, J. P. **Teorias de Administração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

BRUSCHINI, M. C. A. Trabalho e Gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa Fundação Carlos Chagas**, v. 37, n. 132, set./dez. 2007.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

LUCHESE, J. R. de S.; CRESPI, K. M.; CAMARGO, M. E. Pesquisa de Clima Organizacional: Metodologia Proposta para uma Instituição de Ensino Superior da Serra Gaúcha. **Revista Eletrônica Qualitas**, v. 1, n. 1, 2011.

LUZ, R. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

LUZ, R. **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. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2003.

MORO, A. B. et al. **Avaliação do Clima Organizacional dos Servidores Técnico-Administrativos de uma Instituição Pública de Ensino**. Salvador: EnAPG, 2012.

OLIVEIRA, R. A. de; SANTOS, M. J. dos; TADEUCCI, M. S. R. Correlação entre clima organizacional e inovação: importância do gerenciamento de variáveis que influenciam o ambiente inovativo de uma universidade pública federal. **Gestão e Regionalidade**, v. 27, n. 81, 2011.

RIZZATTI, G. et. al. Análise do Clima Organizacional de uma Universidade Federal Brasileira: caso da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA DA AMÉRICA DO SUL, 10., 2010, Mar del Plata. **Anais...** Mar del Plata, 2010.

RODRIGUES, J. L. K. et. al. A importância da pesquisa do Clima Organizacional para o funcionamento de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **ENIAC Pesquisa**, Guarulhos, v. 5, n. 1, jan./jun. 2016.

SOUZA, E. S.; SANTOS, S. P. dos. **Mulheres no Mercado de Trabalho**: Um estudo com Estudantes Universitários do curso de Administração de uma Faculdade particular de São Paulo. São Paulo: FACEQ, 2014.

