

## **AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO**

Raíssa Moura Santos Carvalho Vale - Universidade Federal do Tocantins - UFT

### **Resumo**

O presente estudo tem como objetivo avaliar as contribuições do clima organizacional como dimensão estratégica da gestão pública na elaboração de diretrizes e planos de ação que promovam melhorias no desempenho da instituição. Para tanto, adotou-se como forma de abordagem a pesquisa quali-quantitativa na busca pela compreensão, em profundidade, dos resultados da pesquisa sobre clima organizacional aplicada na Universidade Federal do Tocantins (UFT) pela Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEDEP). A partir da análise e interpretações dos dados, verificou-se que o objetivo da instituição com a aplicação da pesquisa foi alcançado, uma vez que, através das evidências coletadas (pontos fortes e fracos) pela instituição, a gestão promoveu ações voltadas ao fortalecimento do sentimento de reconhecimento, valorização e pertencimento, além de ações direcionadas ao bem-estar e à integração dos servidores. Para estudos futuros, recomenda-se a aplicação de novas pesquisas sobre clima organizacional, com a finalidade de mensurar a motivação e o engajamento dos servidores, além de averiguar se os indicadores do clima organizacional são adotados como elementos norteadores na construção de ações voltadas à gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** Gestão estratégica; motivação; engajamento.

### **Abstract**

The present study aims to evaluate the contributions of the organizational climate as a strategic dimension of public management in the development of guidelines and action plans that promote improvements in the institution's performance. To this end, qualitative-quantitative research was adopted as a form of approach in the search for an in-depth understanding of the results of research on organizational climate applied at the Federal University of Tocantins (UFT) by the Dean of People Management and Development (PROGEDEP). From the analysis and interpretations of the data, it was verified that the institution's objective with the application of the research was achieved, since, through the evidence collected (strengths and weaknesses) by the institution, the management promoted actions aimed at strengthening the feeling of recognition, appreciation and belonging, in addition to actions aimed at the well-being and integration of employees. For future studies, it is recommended to apply new research on organizational climate, with the purpose of measuring employee motivation and engagement, in addition to investigating whether organizational climate indicators are adopted as guiding elements in the construction of actions aimed at management. of people.

**Keywords:** Strategic management; motivation; engagement

# **AValiação DO CLIMA ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO**

## **1 INTRODUÇÃO**

As organizações públicas têm enfrentado uma profunda reconfiguração em seus modelos de gestão, impulsionadas pela expansão das demandas sociais e pela necessidade de adaptação às inovações tecnológicas e às rupturas sociais, políticas, culturais e econômicas do mundo contemporâneo. Diante desses fenômenos, essas instituições são impelidas a repensar seus processos e estruturas na tentativa de adaptar-se às rápidas e intensas transformações da contemporaneidade e aos grandes desafios que essas mudanças exercem sobre a atuação do Estado.

Embora ainda permeadas pelos modelos tradicionais, as organizações públicas já não são exclusivamente caracterizadas como instituições burocráticas e mecanicistas. A ampliação do foco das organizações para uma abordagem mais humanística nas relações de trabalho passou a ser percebida como determinante para o alcance dos objetivos e da eficiência organizacional.

A contribuição dos estudos desenvolvidos sobre organizações, com base em conhecimentos sociológicos, é fundamental para a reformulação dos seus modelos de gestão. Dentre os estudos realizados sob a perspectiva das necessidades e valores humanos na administração, o trabalho desenvolvido por Elton Mayo no Hawthorne Works, em Chicago, teve grande importância no campo da sociologia organizacional. Os experimentos de Hawthorne, conduzidos entre 1924 e 1932 em uma fábrica de equipamentos telefônicos, contribuíram no deslocamento da ênfase no conceito mecanicista das organizações para o reconhecimento da importância das relações sociais no local de trabalho para um melhor desempenho organizacional (Ham e Hill, 1993).

Diante do reconhecimento dos aspectos interpessoais nas tarefas e estruturas do trabalho, questões mais abrangentes do interior das organizações ganharam maior relevância para a administração. Em termos práticos, a observação da pessoa tornou-se tão importante e valiosa quanto as tecnologias e procedimentos aplicados numa organização (Silva, 2003). Conforme menciona Freitas (2018), entender que o indivíduo é o elemento diferencial de uma organização é reconhecer que os fatores humanos nas relações de trabalho orientam os gestores à tomada de decisões mais assertivas, promovendo, assim, a melhoria do desempenho das organizações.

De acordo com Pereira e Correia (2020), alcançar a eficácia dos processos e serviços constitui um objetivo comum a todas as organizações. Na administração pública, os modelos administrativos tradicionalmente entendidos como puramente tecnicistas, nos quais há uma ênfase excessiva em aspectos técnicos em detrimento de considerações humanas e sociais, estão dando espaço a uma gestão que busca alinhar o interesse público, a valorização dos trabalhadores e os objetivos da organização. Para Santos (2021), o desafio para o sucesso dos sistemas organizacionais na gestão pública contemporânea reside na capacidade em desenvolver planos de ação capazes de ajustar continuamente a dinâmica indivíduo-organização. Assim, assimilar todos os elementos e variáveis em torno dessa relação é fundamental para alcançar êxito na prestação de serviços ao cidadão.

Diante desse cenário, estudos voltados a observar e compreender o clima organizacional como ferramenta da gestão merecem destaque. De acordo com Cruz (2014, p. 13), “as pesquisas do clima e da satisfação no ambiente de trabalho tornam-se ação

estratégica para todo tipo de organizações, principalmente as que são comprometidas com o desenvolvimento das pessoas”. Com o resultado das pesquisas de clima organizacional, os gestores passam a ter um diagnóstico da organização por meio das percepções e sentimentos que os indivíduos compartilham a respeito do ambiente de trabalho. A partir desse levantamento, é possível reconhecer indicadores de pontos fortes e fracos e definir ações que promovam melhorias para a instituição.

Considerando a relevância do assunto para a conjuntura atual das organizações públicas, o presente trabalho abordou um estudo de caso sobre o clima organizacional em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), buscando responder à seguinte questão: Como a avaliação do clima organizacional pode contribuir para a gestão de uma instituição de ensino? Para alcançar o objetivo desta pesquisa, realizou-se uma análise dos dados da pesquisa aplicada na Universidade Federal do Tocantins (UFT) sobre clima organizacional, conduzida pela Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEDEP). Assim, a finalidade deste estudo é destacar a relevância da avaliação do clima organizacional como instrumento da gestão pública na formulação de estratégias e definição de ações para o melhor desempenho organizacional.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Clima organizacional**

Nos primeiros estudos sobre as teorias da administração, os trabalhadores eram considerados instrumentos no processo produtivo das empresas, motivados somente pelas recompensas salariais e materiais proporcionados pelo trabalho (Bortoloto, 2016). A abordagem humana nesses estudos teve seu início no final da segunda década do século XX, com a Teoria das Relações Humanas, contrapondo a visão dos indivíduos como máquinas e observando-os como pessoas dotadas de sentimentos e aspirações. Dessa forma, foi a partir do olhar das relações e comportamentos do trabalhador que novos modelos surgiram para conciliar “a função econômica (produzir bens ou serviços para garantir o equilíbrio externo) e a função social (distribuir satisfações entre os funcionários para garantir o equilíbrio interno)” (Miyada, 2007, p. 08).

Uma ferramenta fundamental na identificação das percepções dos colaboradores em relação ao seu ambiente de trabalho é a avaliação do clima organizacional. Conforme define Miyada (2007, p. 27), “clima organizacional pode ser entendido como a atmosfera do ambiente de trabalho”, que expressa as percepções e expectativas individuais e de grupo em relação à organização. Já segundo Citadin (2010), o clima organizacional é a percepção e a satisfação das pessoas que integram o quadro da organização, podendo as expectativas individuais e grupais serem positivas ou negativas. Para Luz (2003, p. 29), “clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento”. Além disso, Silva (2003) afirma que a produtividade da organização está relacionada não apenas às condições físicas e salariais, mas também às relações interpessoais no ambiente do trabalho.

Ao explorar os diversos conceitos apresentados na literatura científica, diante das múltiplas perspectivas oferecidas pelos estudiosos, constata-se a existência de pontos convergentes nas definições sobre clima organizacional, principalmente, ao abordar sobre a importância em compreender o comportamento humano como um diferencial nas organizações públicas. Assim, para que essas organizações se tornem cada vez mais

estratégicas e dinâmicas, é preciso focar nos fatores que estão diretamente ligados à motivação e ao engajamento dos colaboradores no desempenho de suas funções (Lima, Leuch e Buss, 2017).

O estilo de liderança, o modelo adotado pela gestão para a tomada de decisões, as formas de relacionamento entre grupos de trabalho, bem como as formas de recompensas e punições, impactam diretamente o cotidiano da organização e influenciam o comportamento dos colaboradores (Luz, 2003). Essas escolhas e regimentos, que balizam os caminhos a serem seguidos e estabelecem os padrões de comportamento, podem ser determinantes para o nível de motivação e satisfação individual e coletiva em um ambiente de trabalho.

Segundo Barros e Melo (2016), o clima organizacional é o reflexo dos efeitos da cultura da organização na organização. Enquanto a cultura é o conceito global e representa as normas, valores e fins organizacionais, o clima é a percepção individual das condições de trabalho dessa organização. Ambos têm efeito significativo sobre o comportamento dos trabalhadores, e, conseqüentemente, nos resultados organizacionais.

Como o clima organizacional é formado não apenas pela percepção dos indivíduos diante dos valores, políticas e práticas da gestão, mas também pela expressão do sentimento com relação ao conjunto de variáveis internas e externas às organizações que interferem no desempenho do colaborador, é de extrema importância que os gestores invistam em boas práticas de gestão de pessoas.

## **2.2 Gestão de pessoas nas organizações públicas**

Durante muito tempo, a área de gestão de pessoas nas organizações públicas dedicou-se apenas às demandas de contabilização dos registros de pagamentos dos trabalhadores e aspectos da vida funcional dos servidores, sendo considerada como campo estritamente operacional.

No entanto, no cenário atual, marcado por mudanças tecnológicas contínuas e acelerada expansão da informação e do conhecimento, a percepção das instituições sobre gestão de pessoas nas organizações evoluiu (Abreu, 2007). À medida que o funcionamento da administração pública se renova, a gestão de pessoas é desafiada a adaptar-se às novas demandas, mantendo-se alinhada aos regimentos legais da área sem perder o foco no desenvolvimento do capital humano de uma organização.

Com as tentativas de reformas no campo da administração a partir dos anos de 1980, a New Public Management (NPM), conhecida também como Nova Gestão Pública, surge como

“um programa de reforma do setor público com base em instrumentos da gestão empresarial que visa melhorar a eficiência e eficácia dos serviços públicos nas burocracias modernas, sendo uma resposta às duas grandes forças que definiram as últimas décadas do século XX: a globalização e a democracia” (Marques, p. 2. 2020).

Esse modelo de gestão, fundamentado no princípio do interesse público, busca colocar em destaque o servir, cultivar e valorizar o cidadão, adotando uma administração mais flexível e ágil.

Nesse sentido, de acordo com Silva et al. (2021), a gestão de pessoas passa a ter um papel mais estratégico dentro das organizações, direcionando maior ênfase nas questões relacionadas ao trabalhador por entender que o alinhamento entre as pessoas, o ambiente de trabalho e as diretrizes organizacionais e do governo geram resultados na produtividade e na

qualidade do serviço prestado à sociedade.

Nessa ótica, conforme destacado por Barros e Melo (2016), o principal desafio na gestão de pessoas está em compreender os anseios dos colaboradores no intuito de promover um ambiente de trabalho propício para o desenvolvimento individual. Ao focar nas pessoas como agentes capazes de transformar conhecimento em resultados, novos elementos relacionados aos aspectos pessoais se tornam indicadores na mensuração e avaliação do desempenho da gestão. São esses indicadores que captam e materializam as informações reais de um determinado fenômeno a ser observado.

Nesse sentido, Barros e Melo (2016) destacam alguns indicadores relevantes para avaliar a gestão de pessoas nas instituições:

*Rotatividade*: quando elevado, pode indicar que a organização não atende plenamente às necessidades dos servidores.

*Absenteísmo*: são as ausências frequentes dos servidores. Estudos mostram que servidores satisfeitos têm maior índice de comparecimento ao trabalho.

*Saúde do trabalhador*: o estado físico, mental e social do servidor é indicativo do seu bem-estar.

Ao assumir múltiplas funções, a compreensão de gestão de pessoas como área estratégica do setor público provoca necessidades de redefinição interna das práticas e das dinâmicas interpessoais. Em tal cenário, adotar mecanismos que proporcionam o levantamento de indicadores relacionados ao ambiente organizacional e das relações interpessoais são a chave para que a gestão pública se mantenha alinhada aos princípios e objetivos fundamentais que justificam a sua existência: a eficiência, eficácia, transparência, responsabilidade e equidade no uso dos recursos e na prestação de serviços à sociedade.

## **2.4 Importância da pesquisa de clima organizacional**

Dada a importância das pessoas em uma organização, torna-se cada vez mais imperativo que os gestores adotem ações estrategicamente direcionadas às reais necessidades de desenvolvimento pessoal e organizacional (Rizzatti, 2002). De acordo com Luz (2003), a pesquisa sobre clima organizacional é um instrumento de gestão de pessoas que visa avaliar o ambiente interno de uma organização a partir de informações sobre a percepção, satisfação e engajamento dos colaboradores. Por meio do diagnóstico dos pontos fortes e fracos da organização, a gestão obtém informações cruciais para elaborar e implementar planos de ação concretos, direcionadas às áreas identificadas como problemáticas.

Embora haja diversas abordagens para compreender o clima de uma organização, como os relatos em reuniões de alinhamento, avaliações de equipes de trabalho e observação direta do cotidiano, a pesquisa de clima organizacional se destaca como o método mais indicado para mensurar qualitativamente a percepção de um grande grupo de pessoas sobre a organização. Por meio dessa pesquisa empírica, as instituições terão dados capazes de mapear as práticas internas que necessitam de melhorias.

Para que a pesquisa de clima organizacional alcance seu objetivo de identificar as percepções do indivíduo sobre o ambiente de trabalho, vários modelos baseados na realidade e especificidades das organizações foram desenvolvidos. Conforme abordado por Figuera (2017), entre os mais estudados, alguns são mais genéricos e outros mais específicos para determinadas organizações.

Dentre os modelos de clima organizacional existentes na literatura, um dos primeiros a ser elaborado foi de Litwin e Stringer, em 1968. Esse modelo reuniu características do ambiente de trabalho que são comuns a diferentes perfis de organizações, como exemplo a

estrutura, responsabilidade, recompensa e conflito. Segundo os autores desse modelo, esses fatores são encontrados em todos os modelos organizacionais. Foi considerado um estudo pioneiro e, por isso, tornou-se um modelo mais genérico.

Outro modelo que merece destaque é o modelo de Luz, criado em 1995. O modelo foi desenvolvido por meio do levantamento feito junto a 22 (vinte e duas) empresas privadas do município do Rio de Janeiro. Por meio de entrevistas com os executivos, o autor apresenta 18 (dezoito) fatores relacionados à gestão do clima organizacional, entre eles: Integração funcional; Salário; Supervisão; Comunicação; Relacionamento interpessoal; Estabilidade no emprego; Benefícios; Condições físicas de trabalho; Disciplina; Segurança; Orientação para resultado. Fighera (2017) diz que, por ser um estudo desenvolvido em grandes empresas privadas, esse modelo é mais específico às organizações com fins lucrativos.

Já na esfera das organizações públicas, o modelo elaborado por Rizzatti em 2002, é o mais utilizado nas pesquisas de clima nas instituições públicas, principalmente as de ensino (Fighera, 2017). Nesse modelo, são previstos doze fatores institucionais e pessoais que refletem sobre clima organizacional: Imagem institucional; Política de Recursos Humanos; Sistema de assistência e benefícios; Estrutura organizacional; Organização e condições de trabalho; Relacionamento interpessoal; Comportamento das chefias; Satisfação pessoal; Planejamento institucional; Processo decisório; Autonomia universitária; Avaliação institucional (Rizzatti, 2002). Essas dimensões permitem retratar com clareza a percepção dos indivíduos sobre a instituição e as relações interpessoais, para, a partir dessa investigação, conhecer os fenômenos que impactam na motivação e satisfação das pessoas da organização.

Ainda que a escolha do modelo mais adequado para a realidade da organização seja importante, cabe reforçar a finalidade de uma pesquisa sobre clima organizacional: conhecer os anseios dos indivíduos e as variáveis (internas e externas) que afetam o ambiente de trabalho, a fim de produzir um ambiente saudável que propicie o desenvolvimento e engajamento dos colaboradores.

Quando as pessoas que ocupam posição de direcionar os rumos, as metas, e as políticas públicas de uma organização reconhecem a importância de um clima favorável, elas trabalham para fortalecer os pontos fortes e mitigar os pontos fracos. Esse reconhecimento resulta em um ambiente de trabalho mais produtivo, colaborativo e voltado para o alcance dos objetivos organizacionais, que é o serviço prestado à sociedade com qualidade e de forma efetiva.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Tendo em vista os objetivos deste estudo, optou-se pela pesquisa com abordagem exploratória. Essa escolha fundamenta-se por entender a necessidade de uma maior aproximação e familiaridade com os fenômenos relacionados ao objeto de estudo. Ademais, para fundamentar os aspectos teóricos da pesquisa, utilizou-se como fonte principal a “análise de material já publicado” (Fontelles *et. al*, 2009, p. 07). O levantamento bibliográfico foi realizado em plataformas digitais, como Google Acadêmico e o Portal de periódicos da CAPES, sendo composto por diferentes fontes, como artigos científicos, dissertações e teses que tratam dos assuntos referentes ao clima e à cultura organizacional, dos fatores que influenciam na percepção dos trabalhadores dentro de seus ambientes de trabalho, da importância da gestão de pessoas como área estratégica na construção das políticas da organização e as contribuições das pesquisas de clima como ferramenta de gestão.

Adotou-se a pesquisa quali-quantitativa como forma de abordagem na busca da compreensão de fenômenos complexos específicos, em profundidade, mediante a análise de dados numéricos e interpretações e comparações (Fontelles *et. al*, 2009). A abordagem quantitativa foi adotada por meio da análise dos resultados expressos na forma de dados numéricos. Além disso, para enriquecer a investigação e obter uma compreensão mais profunda do fenômeno, buscou-se contextualizar os resultados, incorporando elementos qualitativos para fornecer significado subjacente ao clima organizacional.

Assim, este estudo trata-se de um estudo de caso sobre a avaliação da pesquisa de clima organizacional aplicada na Universidade Federal do Tocantins (UFT) em 2023, com a finalidade de elucidar melhor as variáveis causais do clima em uma instituição pública.

Considerando que a pesquisa foi elaborada e aplicada pela Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEDEP) da UFT, foi solicitada autorização da instituição para utilizar os dados como elemento de observação e exploração do clima organizacional no contexto de uma organização pública de ensino. Com a ciência e autorização dos responsáveis pela pesquisa, organizou-se a análise e interpretação dos resultados obtidos na pesquisa empreendida pela universidade.

Embora não tenham participado diretamente das etapas iniciais e intermediárias da pesquisa aplicada na UFT, como o planejamento, definição das variáveis a serem pesquisadas e aplicação da pesquisa, o autor deste trabalho deu continuidade aos estudos ao dedicar esforços à investigação e discussão dos resultados para futuras reflexões sobre a temática.

### **3.2 Etapas da pesquisa sobre Clima Organizacional na UFT**

Para analisar os resultados e obter uma discussão fiel ao objetivo da pesquisa sobre clima organizacional aplicada na UFT, primeiramente buscou-se conhecer qual foi a metodologia utilizada pela PROGEDEP para a elaboração do questionário sobre clima organizacional.

Os responsáveis pela pesquisa sobre o clima relataram que o objetivo principal foi levantar informações sobre o nível de engajamento dos servidores da instituição a fim de contribuir para a gestão de desempenho e desenvolvimento de lideranças da UFT. Entendendo que os líderes, pessoas que ocupam posição estratégica dentro da instituição, têm grande impacto no engajamento das equipes, a PROGEDEP utilizou-se desse instrumento de avaliação para identificar os pontos fortes e fracos conectados ao papel da liderança no setor público.

Além disso, a PROGEDEP também buscou conhecer o clima organizacional da UFT para a proposição e implementação de políticas de gestão de pessoas que integrem a formação, desenvolvimento e valorização dos servidores no intuito de promover um ambiente de trabalho equilibrado e sustentável.

O material de apoio utilizado para a elaboração da pesquisa sobre clima organizacional na UFT foi o Guia Prático para Engajamento de Equipes. Esse documento contém um compilado de informações sobre um estudo realizado com 16.654 servidores públicos estaduais brasileiros, que serviu para a concepção de um modelo de engajamento no trabalho (Gargantini *et. al*, 2023). Diferente dos demais modelos já citados neste trabalho, o modelo adotado pela PROGEDEP foi desenvolvido no ano de 2021, sob a perspectiva central do engajamento e os fatores que permeiam esse fenômeno.

A Figura 1 foi esquematizada para representar os fatores relacionados ao engajamento que impactam as equipes de trabalho. A partir desse modelo, a pesquisa na UFT foi desenvolvida em torno das seguintes dimensões:

Figura 1 - Fatores de engajamento



Fonte: Guia Prático para Engajamento de Equipes (2023, p. 09).

Assim, ao estabelecer as dimensões que seriam pesquisadas, definiu-se que o questionário seria dividido em três blocos, abrangendo seis aspectos: Relacionamentos Organizacionais; Planejamento de trabalho; Ambiente físico; Liderança; Desenvolvimento e Imagem.

O primeiro, denominado “relacionamentos organizacionais e imagem”, foi aplicado entre os dias 01 de agosto de 2023 a 10 de agosto de 2023. O segundo bloco, “Liderança e Desenvolvimento”, iniciou em 11 de agosto de 2023 até 21 de agosto de 2023. Por fim, o terceiro bloco, “Planejamento de Trabalho e Ambiente Físico”, foi aplicado inicialmente no período de 22 de agosto de 2023 a 31 de agosto de 2023, e prorrogado até dia 05 de setembro de 2023.

Para medir a percepção dos servidores sobre o clima organizacional da instituição, adotou-se escala simplificada, utilizando apenas as opções “concordo” e “discordo”. Disponibilizado por meio de formulário do Google, o questionário foi acessado e preenchido por meio do e-mail pessoal institucional dos servidores, preservando o anonimato de todos os participantes (UFT, 2023).

Após o período de aplicação do questionário, os dados coletados foram tabulados e disponibilizados para conhecimento dos gestores à época, em 24 de outubro de 2023, através do documento intitulado “Relatório com os resultados da pesquisa de engajamento de equipes”. Ademais, os resultados foram apresentados em reunião de governança da UFT e, posteriormente, a todos os servidores da universidade, por meio de *live* realizada no YouTube através do canal oficial da instituição.

Considerando os caminhos percorridos e a escolha da metodologia mais adequada aos objetivos da instituição, na próxima seção serão apresentados os principais resultados da pesquisa e uma breve análise da percepção dos servidores em relação ao seu ambiente de trabalho.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção dedica-se à avaliação dos dados da pesquisa sobre clima organizacional aplicada na UFT pela PROGEDEP, entre o período de 01 de agosto de 2023 a 05 de setembro de 2023, constante no relatório dos resultados da pesquisa.

Ao estratificar as respostas por unidade administrativa, a análise tornou-se mais precisa e direcionada para cada realidade organizacional. Essa formatação auxiliou na



compreensão da percepção dos servidores quanto aos pontos que precisam de maior atenção da gestão e os fatores que são considerados pontos fortes, que devem ser mantidos e fortalecidos.

#### **4.1 Caracterização do cenário da pesquisa**

A Universidade Federal do Tocantins (UFT), foi instituída pela Lei nº 10.032, de 23 de outubro de 2000, com início das atividades a partir de maio de 2003. Atualmente, a UFT possui 05 câmpus, sediados nas cidades de Arraias, Gurupi, Miracema, Palmas e Porto Nacional. Em termos de dimensão acadêmica, a UFT oferece 53 cursos de graduação presencial, 15 programas de mestrado acadêmico, 12 mestrados profissionais e 05 doutorados, além de vários cursos de especialização *lato sensu* (CONSUNI, 2021).

Conforme consta na base de dados do Sistema de Informações para o Ensino (SIE), em agosto de 2023, a UFT possuía 1.767 servidores públicos, sendo 749 técnicos-administrativos e 1.018 professores do magistério superior. Considerando esse universo, a PROGEDEP estipulou como meta o número de 645 de respondentes, divididos por unidades gestoras, para facilitar o acompanhamento da adesão e alcance da meta.

Desse número, foram obtidos 518 questionários respondidos, atingindo 80% da meta inicial estabelecida. Sobre o perfil dos participantes, do total de respondentes, 52% são mulheres e 48% homens. Quanto à carreira na universidade, 69% são técnicos-administrativos e 31% são professores do magistério superior.

Outro dado importante está relacionado ao tempo de trabalho na UFT. Dos 518 participantes, 50,6% possuem mais de 10 anos de trabalho na instituição, 35,1% possuíam de 05 a 10 anos, 8,3% de 02 a 05 anos e 6% dos respondentes tinham apenas de 0 a 02 anos de trabalho na UFT.

A boa adesão dos servidores mais antigos torna a pesquisa ainda mais relevante. Por se tratar de serviço público, o tempo de permanência na mesma instituição e, muitas vezes, realizando a mesma atividade são fatores que podem interferir positivamente, ou não, no engajamento e desempenho dos servidores.

Assim, por estarem a mais tempo na universidade, conhecerem a estrutura, as dinâmicas internas e práticas da organização de forma mais clara, e possuírem uma trajetória profissional mais longa, os resultados poderão expressar elementos mais profundos e estáveis, enriquecendo a discussão e as conclusões.

Ao observar os resultados da pesquisa sobre clima organizacional, optou-se em dar ênfase aos pontos fortes e fracos comuns às unidades, uma vez que, ao identificar aspectos recorrentes que afetam todos os câmpus, pode-se sugerir a necessidade de revisão mais abrangente das políticas e práticas das áreas vulneráveis e que representam riscos ao servidor e à instituição, bem como o fortalecimento de boas práticas que têm sido bem-sucedidas.

Para aprofundar a discussão, os aspectos classificados como ponto forte e fraco no engajamento dos servidores da UFT serão apresentados em seções separadas. Vale ressaltar que, considerando a escala utilizada (discordo e concordo), os resultados foram apresentados de 0% a 100%, em que, para fins de interpretação, os percentuais de 0% a 49,9% foram considerados os pontos fracos e 70% a 100% foram considerados como os pontos fortes da instituição.

#### **4.2 Avaliação dos pontos fortes da pesquisa sobre clima organizacional**

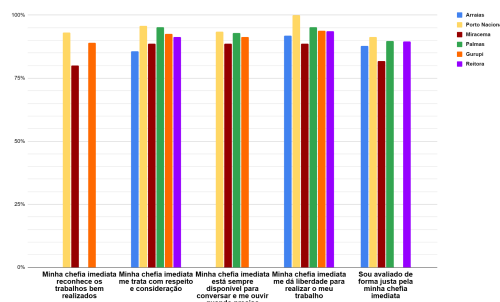
Quanto aos pontos fortes comuns às unidades da UFT, os aspectos relacionados a “4 -

Liderança”, “3 - Espaço Físico” e “6 - Imagem” foram bem avaliados e merecem destaque.

#### 4.2.1 Liderança

No Gráfico 1, apresentam-se os resultados e análise mais detalhada referente a esse ponto.

Gráfico 1 - Aspectos relacionados à Liderança



Fonte: Adaptado do Relatório de resultados da pesquisa sobre clima organizacional (2023)

Conforme exposto no Gráfico 1, as percepções relacionadas à liderança e aos processos sob responsabilidade dos gestores no dia a dia, como o *feedback*, reconhecimento, avaliações, justiça, respeito e suporte nas atividades, foi o aspecto avaliado como mais positivo pelos servidores.

As perguntas “Minha chefia imediata me dá liberdade para realizar o meu trabalho”, “Minha chefia imediata me trata com respeito e consideração” e “Minha chefia imediata está sempre disponível para conversar e me ouvir quando preciso” obtiveram as melhores avaliações nos campus de Porto Nacional, Palmas, Gurupi e Reitoria, em que mais de 90% dos respondentes avaliaram positivamente esses aspectos.

Na percepção dos servidores da UFT, seus líderes dão autonomia para conduzir e executar suas atividades no dia a dia, sendo considerado pela maioria como o ponto forte da instituição. Esse indicador demonstra um modelo de gestão participativo, relacionado diretamente à importância da liderança nas equipes. Ao fomentar a confiança e maior liberdade no desempenho das atividades, o servidor se sente mais motivado a buscar desenvolvimento profissional, uma vez que a ele é concedida a oportunidade de tomar decisões e agir de forma autônoma, dentro dos limites estabelecidos pela instituição.

Outro aspecto importante desse resultado é o acolhimento e respeito nas relações de liderança. Para Gargantini *et.al* (2023), quando o servidor sente o cuidado e consideração no seu ambiente de trabalho, existe a tendência em retribuir de forma positiva por meio de comportamentos desejáveis.

Na percepção dos respondentes, as relações de trabalho entre a chefia imediata e o servidor são construídas com base em uma comunicação que promove espaços para expressar ideias e preocupações. Além dessa comunicação ativa, na avaliação dos participantes, a pergunta “Minha chefia reconhece os trabalhos bem realizados” aparece como ponto forte na instituição e está relacionada à dimensão da valorização do servidor.

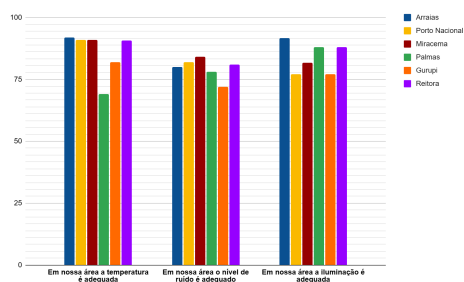
Essa devolutiva, também conhecida como *feedback*, é um importante instrumento para potencializar as qualidades dos indivíduos e oportunizar melhorias no desempenho do trabalho. Ao recebê-lo, os servidores têm oportunidade de desenvolver suas habilidades e impulsionar seu crescimento profissional.

Mais uma vez, o papel do líder de orientar e supervisionar destaca-se como um componente essencial no engajamento e motivação dos servidores.

#### 4.2.2 Ambiente Físico

Outro ponto bem avaliado pelos servidores foram os aspectos relacionados ao ambiente físico e qualidade das instalações e acessibilidade.

Gráfico 2 - Aspectos relacionados ao Ambiente Físico



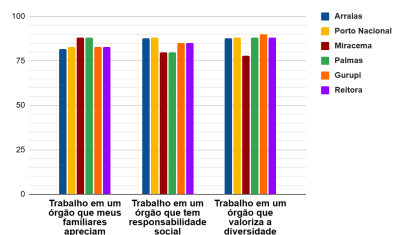
Fonte: Adaptado do Relatório de resultados da pesquisa sobre clima organizacional (2023)

Para mais de 70% dos respondentes, o aspecto “ambiente físico” é um ponto positivo da instituição. Com esses dados, percebe-se que os servidores entendem que a UFT oferece uma boa estrutura física aos servidores. Além do conforto físico ser considerado como uma variável importante para a satisfação, trabalhar em um ambiente com instalações adequadas pode minimizar o adoecimento físico dos servidores e facilitar o desempenho das tarefas, proporcionando condições adequadas de trabalho.

#### 4.2.3 Imagem

Em relação ao aspecto “Imagem”, Rizzatti (2002) diz que a imagem da instituição é o resultado da combinação de um conjunto de percepções e sentimentos de diferentes variáveis. Com relação a esse aspecto na pesquisa, a UFT buscou conhecer qual a imagem os servidores têm perante o órgão.

Gráfico 3 - Aspectos relacionados à Imagem



Fonte: Adaptado do Relatório de resultados da pesquisa sobre clima organizacional (2023)

As afirmativas “Trabalho em um órgão que meus familiares apreciam”, “Trabalho em um órgão que tem responsabilidade social” e “Trabalho em um órgão que valoriza a diversidade” foram bem avaliadas em todas as unidades. Esse dado destaca-se por se referir a um sentimento de identidade e prestígio obtido, que envolve fatores externos, como a imagem que a comunidade têm da instituição. Ao alcançar mais de 70% de avaliações positivas, o

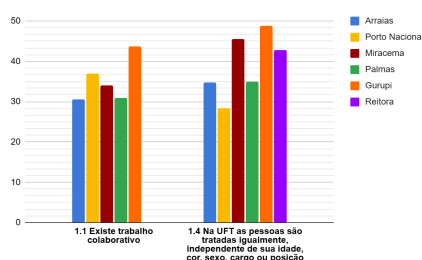
aspecto “reconhecimento social” indica que os respondentes se identificam com a missão, visão e valores da instituição e sentem orgulho de fazer parte da contribuição que a instituição oferece à sociedade.

### 4.3 Avaliação dos pontos fracos da pesquisa sobre clima organizacional

De acordo com os resultados da pesquisa, os aspectos referentes aos “1 - Relacionamentos organizacionais” e “2 - Planejamento do trabalho” são os pontos considerados pelos servidores como mais críticos da instituição.

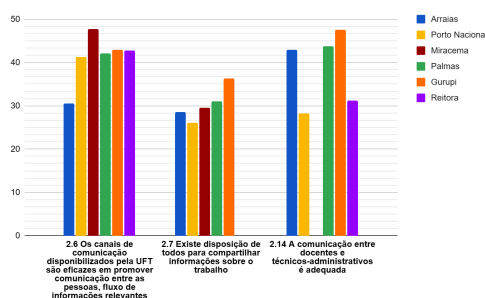
Na sequência, os Gráficos 4 e 5 apresentam as perguntas menos bem avaliadas que, respectivamente, abordam sobre relacionamento organizacional e planejamento de trabalho.

Gráfico 4 - Aspectos sobre Relacionamentos Organizacionais



Fonte: Adaptado do Relatório de resultados da pesquisa sobre clima organizacional (2023)

Gráfico 5 - Aspectos relacionados ao Planejamento de Trabalho



Fonte: Adaptado do Relatório de resultados da pesquisa sobre clima organizacional (2023)

Com relação aos relacionamentos organizacionais, as perguntas foram direcionadas às relações interpessoais e intersetoriais, além de abordar a igualdade de tratamento entre as pessoas e categorias. Já os aspectos do planejamento do trabalho são as vivências do dia a dia relativas a comunicação entre as pessoas, fluxos de informações relevantes, envolvimento em melhorias, volume de trabalho e priorização de atividades.

Para os respondentes, a pergunta do conjunto 2 “Existe a disposição de todos para compartilhar informações sobre o trabalho” recebeu, em média, apenas 30,32% da avaliação positiva. Para a instituição, esse percentual foi considerado abaixo da escala adotada como estável ou um ponto forte, sendo a questão avaliada como o ponto mais crítico da instituição, com exceção da Reitoria.

O resultado demonstra um diagnóstico relevante quanto à percepção da cooperação e reciprocidade no ambiente de trabalho. Nessas unidades, os servidores consideram que o conjunto de indicadores relativos ao trabalho em equipe é um ponto crítico da instituição.

Essa análise pode ser reforçada ao verificar que a pergunta do conjunto 1 “Existe trabalho colaborativo” obteve uma média de 35% de respostas marcadas como positiva, colocando-a como a segunda questão menos bem avaliadas comum às unidades.

A colaboração é um processo de interação valioso nas relações de trabalho. A partir da troca de informações, saberes e experiências, “pontes” são construídas em prol de um objetivo comum. Quando não há essa relação de compartilhamento, pode-se criar barreiras na integração pessoal ou entre áreas, o que, conseqüentemente, dificulta o cumprimento das metas e objetivos da instituição.

Por se tratar de variáveis intrinsecamente ligadas às relações interpessoais e setoriais, reforça-se o papel dos líderes dentro das equipes. A maneira como conduzem as pessoas pode estimular, ou não, a cooperação interna e, por conseguinte, o sentimento de “time”. Além disso, a área de gestão de pessoas, no âmbito institucional, deve buscar promover espaços colaborativos para fomentar interações saudáveis dentro dos grupos. Dessa forma, evita-se que as diferenças, inerentes a todo grupo, evoluam para conflitos.

Sobre às perguntas “Na UFT as pessoas são tratadas igualmente, independente de sua idade, cor, sexo, cargo ou posição” e “Os canais de comunicação disponibilizados pela UFT são eficazes em promover comunicação entre as pessoas, fluxo de informações relevantes”, nota-se que foram as únicas questões apresentadas pelo relatório da PROGEDEP que possuíram avaliações consideradas como ponto fraco em todas as seis unidades da UFT. A média foi de 39,17% e 41,25%, respectivamente.

Conforme as dimensões adotadas para o estudo pela instituição (Figura 1), essas perguntas foram relacionadas aos aspectos equidade e transparência e confiança. Em relação à equidade, refere-se ao “respeito à justiça da compensação e distribuição de tarefas” (Gargantini *et.al*, 2023). Nesse sentido, para muitos respondentes, as pessoas são tratadas de formas diferentes, o que pode desencadear sentimentos como injustiça e desvalorização. Devido à natureza subjetiva dessa percepção, o impacto pode variar entre as pessoas. Em um grupo, quando não há igualdade de tratamento e oportunidades, os indivíduos podem se tornar menos dispostos a dar o seu melhor em nome da instituição, influenciando diretamente na motivação e engajamento.

Quanto ao fator Transparência e confiança, os participantes avaliaram que a comunicação disponibilizada pela UFT é um ponto que precisa de melhorias. Para Gargantini *et.al* (2023), a confiança compreende a intenção de acreditar na organização e/ou nos seus líderes. Já em relação à transparência, diz respeito à percepção dos servidores quanto aos processos da organização. Nessa perspectiva, quando a comunicação institucional é considerada falha, muitos fatores ligados à organização também são percebidos como falhos. A exemplo, os fluxos de processos e informações se tornam mais lentos e há menos participação dos servidores nas ações propostas pela instituição.

#### **4.4 Outros destaques sobre a pesquisa de clima organizacional**

Inicialmente, a análise dos resultados sobre clima organizacional aplicado na UFT se ateve às tabelas que especificam os pontos considerados fortes e fracos comuns às unidades. Porém, destaca-se que perguntas comuns às unidades que apresentaram um percentual considerado forte não foram incluídas nessas tabelas pelos responsáveis no tratamento dos resultados.

Com base no relatório dos resultados, segue algumas dessas perguntas que não foram selecionados e incluídas juntamente com os pontos fortes comum às unidades: 1) “Mantemos um bom relacionamento entre os colegas”; 2) “Conseguo equilibrar meu tempo entre trabalho e

família”; 3) “Minha chefia é preocupada com o bom relacionamento do grupo”; 4) “Minha chefia imediata distribui adequadamente as tarefas entre a equipe”; 5) “Minha chefia imediata viabiliza a minha participação em ações de treinamento relativas a minha área de atuação”; 6) “Meu trabalho possibilita meu desenvolvimento profissional”.

Esses dados expõem a complexidade de um estudo de clima organizacional. Apesar dos resultados evidenciarem que a percepção sobre a cooperação e colaboração entre as relações organizacionais são pontos críticos da instituição, os servidores consideram que existe um bom relacionamento entre os colegas (1).

Além disso, os componentes referentes ao aspecto “5 - Desenvolvimento” não foram relatados nas tabelas como pontos fortes. Porém, nota-se que os respondentes consideraram que os fatores relacionados às possibilidades e oportunidades de desenvolvimento profissional dentro do ambiente de trabalho são positivos (5 e 6). Esse dado torna-se importante por estar intimamente ligado ao desempenho das funções e atribuições profissionais. Ao se sentirem incentivados a buscar fortalecer suas habilidades e adquirir novos conhecimentos, os servidores poderão ser estimulados a participarem ativamente das ações promovidas pela instituição, estabelecendo uma relação cada vez maior entre o engajamento e a produtividade no ambiente de trabalho.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir deste estudo, observou-se que, no serviço público, quando a gestão compreende o impacto que o fatores objetivos e subjetivos relacionados ao ambiente de trabalho têm sobre o engajamento dos servidores, ela assume uma postura comprometida na adoção de mecanismos destinados a promover essa atmosfera de trabalho saudável e propício ao desempenho profissional.

No estudo de caso em questão, a gestão da UFT aplicou uma pesquisa de clima organizacional em 2023, a fim de identificar os principais fatores que interferem no engajamento dos servidores. A partir desse diagnóstico, a instituição buscou evidências claras sobre o nível de motivação, engajamento dos servidores e das equipes de trabalho, visando à construção de diretrizes que direcionam, de forma eficiente e efetiva, as ações voltadas para a promoção do bem-estar, reconhecimento e desenvolvimento dos servidores.

A UFT optou por conduzir metodologicamente sua pesquisa com base no Guia Prático para Engajamento de Equipes (2023), elaborado a partir de um estudo com servidores públicos estaduais brasileiros, e que resultou na concepção de um modelo de engajamento no trabalho. Baseado nos fatores de engajamento desse estudo, a UFT definiu os aspectos que seriam avaliados por meio da pesquisa sobre clima organizacional: (1) Relacionamentos Organizacionais; (2) Planejamento de trabalho; (3) Ambiente físico; (4) Liderança; (5) Desenvolvimento e (6) Imagem.

Em relação aos resultados obtidos, identificou-se que os fatores “Liderança - autonomia e relação de confiança entre a chefia imediata e o servidor”, “Ambiente Físico - infraestrutura fornecida pela instituição” e “Imagem - relaciona-se aos elementos de identificação com a missão, visão e valores da instituição” foram os aspectos considerados positivos no clima organizacional da UFT.

Sobre os pontos menos bem avaliados, os fatores referentes ao “Relacionamentos organizacionais” e “Planejamento do trabalho” foram vistos como os aspectos críticos do ambiente organizacional. Para os respondentes, as qualidades como a cooperação e colaboração entre os indivíduos e os setores não são satisfatórias. Apesar do resultado evidenciar variáveis consideradas subjetivas, e, muitas vezes, avaliada a partir de diferentes

pontos de vista, percebe-se que para os servidores, a colaboração e cooperação no ambiente de trabalho são fundamentais para o sentimento positivo com relação ao seu trabalho.

Por fim, outras evidências importantes foram apresentadas no resultado da pesquisa. Em que pese os pontos “colaboração e cooperação” serem identificados como elementos críticos do clima organizacional, os servidores consideram que há um bom relacionamento entre os colegas. Nesse sentido, infere-se que, apesar de avaliarem a necessidade de um ambiente colaborativo, as relações interpessoais são percebidas como saudáveis.

Diante desse cenário, ao adotar a pesquisa de clima organizacional como mecanismo para definição de diretrizes voltadas à gestão de pessoas, a UFT reconhece que identificar seus pontos fortes e fracos para balizar as ações a partir da perspectiva das pessoas, alinhando os objetivos pessoais dos servidores com o objetivo da instituição, contribui para uma gestão bem-sucedida.

Assim, o uso desse recurso torna a gestão mais estratégica, o que poderá implicar no alcance de melhores resultados para a instituição, melhores performances dos servidores e uma gestão que trabalha para formar “cidadãos comprometidos com o desenvolvimento sustentável da Amazônia Legal por meio da educação inovadora, inclusiva e de qualidade” (CONSUNI, 2021).

É importante destacar que os estudos e pesquisas sobre o clima organizacional, por si só, não resultam em mudanças significativas. Uma gestão preocupada em gerir bem seus recursos, entende a relevância dos indicadores revelados através da pesquisa sobre clima organizacional e, por meio dessas evidências, articulam proposições para promover um ambiente de trabalho harmonioso, acolhedor e motivador.

No caso da UFT, foi possível identificar algumas ações na área de gestão de pessoas realizadas após a pesquisa. Destacam-se: a Formação de Desenvolvimento de Líderes (dias 16 a 19 de outubro de 2023), focado nos resultados da pesquisa sobre clima organizacional; implementação do Programa de Reconhecimento e Valorização da UFT (setembro de 2023), com ações de premiação de Práticas Exitosas, homenagens aos servidores com mais de dez anos de serviços prestados pela UFT e aos servidores aposentados; o projeto “Superando Limites” (início em setembro de 2023), que promove a integração dos servidores de todas as unidades e incentiva a qualidade de vida; e, cerimônia simbólica de recepção aos novos servidores empossados em 2024.

Ao elencar essas iniciativas da área de gestão de pessoas da UFT, nota-se que a gestão priorizou ações para capacitar os líderes, fortalecer o sentimento de reconhecimento, valorização e pertencimento, e promover o bem-estar e a integração entre os servidores. Não foram identificadas ações para a melhoria dos aspectos voltados à comunicação interna da instituição.

Para estudos futuros, sugere-se analisar os impactos do Programa de Reconhecimento e Valorização e das demais ações iniciadas em 2023 no ambiente do trabalho e na motivação e engajamento dos servidores da UFT, identificando possíveis melhorias ou novos pontos críticos. Além disso, recomenda-se a aplicação de novas pesquisas sobre clima organizacional, com a finalidade de mensurar a motivação e o engajamento dos servidores, além de averiguar se os indicadores do clima organizacional são adotados como elementos norteadores na construção de ações voltadas à gestão de pessoas.

## REFERÊNCIAS

ABREU, B. F. Z. **Gestão de Pessoas nas Instituições de Ensino Superior**: Um estudo sobre clima organizacional em IESs do DF. Dissertação (Mestrado em Educação). Brasília, 2007.

BARROS, P. L.; MELO, J. A. M. **Motivação e clima organizacional**: um estudo de caso em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior do DF. *Universitas Gestão e TI*, Brasília, v. 6, n. 2, p. 1-15, jul./Dez. 2016. DOI: 10.5102/un.gti.v6i2.3877.

BORTOLOTO, G. T. **Satisfação e Clima Organizacional em Pequena Empresa**. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE TECNOLOGIA EM AGRONEGÓCIO. Jales-SP, 2016.

CITADIN, L. F. **Análise do clima organizacional em empresa do ramo químico da região da AMREC-SP**. 2010. Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010.

CONSUNI, **Resolução N° 38 de 23 de abril de 2021**. Dispõe sobre o Plano de Desenvolvimento Institucional. Universidade Federal do Tocantins, 2021. Disponível em: [https://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/16G29vJbQ1ikIp\\_eqtOvgw/content/38-2021%20-%20Plano%20de%20Desenvolvimento%20Institucional%20\(PDI\)%20da%20UFT%20-%202021-2025%20-%20Consuni-UFT.pdf](https://docs.uft.edu.br/share/proxy/alfresco-noauth/api/internal/shared/node/16G29vJbQ1ikIp_eqtOvgw/content/38-2021%20-%20Plano%20de%20Desenvolvimento%20Institucional%20(PDI)%20da%20UFT%20-%202021-2025%20-%20Consuni-UFT.pdf). Acesso em: 05 mar. 2023.

CRUZ, N. M. F. **O clima organizacional como ferramenta de gestão de Recursos Humanos na hotelaria Algarvia**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). Portugal, 2014.

FIGHERA, Andressa. **Avaliação do Clima Organizacional como Ferramenta de Gestão na Universidade Federal de Santa Maria**. Dissertação (Mestrado em Organizações Públicas). Santa Maria, RS, Brasil. 2017.

FONTELLES, M. J.; SIMÕES, M.G.; FARIAS, S. H.; FONTELLES, R. G. S. **Metodologia da Pesquisa Científica**: Diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. *Rev. para. med.* Belém, 2009.

FREITAS, D. M. **Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**: Estudo de caso de uma Reitoria de um Instituto Federal de Ensino. Dissertação (Mestrado em Estudos Profissionais Especializados em Educação: Especialização em Administração de Organizações Educativas). Portugal, 2018.

GARGANTINI, Thais; SHERLOCK, Joseph; DALY, Michael; ISRAEL, Danielle. **Guia Prático para Engajamento de Equipes**. 2° versão. 2023. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2023/12/guia-pratico-para-engajamento-de-equipes.pdf>. Acessado em: 05 mar. 2023.

HAM, C.; HILL, M. **The policy process in the modern capitalist state**. Harvester Wheatsheaf, Londres, 1993, segunda edição.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, L. C. S.; LEUCH, Verônica; BUSS, B. R. **A importância da pesquisa de clima organizacional para análise do nível de satisfação dos colaboradores e da estrutura organizacional**. *Espacius*. Vol. 38 (N° 28) Año 2017. Pág. 13.



LUZ, R. S. **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. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). Rio de Janeiro, 2003.

MARQUES, L. R. **Repercussões da nova gestão pública na gestão da educação**: um estudo da rede estadual de Goiás. *Educar em Revista*, Curitiba, v. 36, e69772, 2020.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: : do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. B. **Satisfação e Saúde no Trabalho- aspectos conceituais e metodológicos**. *Caderno de Psicologia Social e do Trabalho*. Vol. 6, 2004.

MIYADA, W. K. **Clima organizacional**: estudo de caso da empresa de transporte aéreo Tam linhas-aéreas. Brasília, 2007.

PEREIRA, S. P. M; CORREIA, P. M. A. R. **Movimentos Pós-nova gestão pública**: o novo serviço público. *Lex Humana*, Petrópolis, v. 12, n. 1, p. 69-85, 2020, Universidade Católica de Petrópolis, Petrópolis, Rio de Janeiro.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de Análise de Clima Organizacional em universidades Federais Brasileiras**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis, SC, 2002.

SANTOS, N. M. B. F. **Clima Organizacional - Pesquisa e Diagnóstico**. 2. ed. - São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.

SILVA, N. T. **Clima Organizacional**: Uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma Instituição de Ensino Superior. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis, SC, 2003.

SILVA, R. R *et al.* **Análise de Clima Organizacional em Equipes de Trabalho na Gestão Pública do Governo em Minas Gerais**. *Campo Jurídico*, v.9, e663, p. 01-30, Janeiro-Junho. Barreiras, 2021.

UFT. Portal Eletrônico - Progedep realiza pesquisa de Clima Organizacional. Disponível em: <https://ww2.uft.edu.br/index.php/ultimas-noticias/32877-progedep-realiza-pesquisa-de-clima-organizacional>. Acesso em: 13 de março de 2024.