

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**

**CASSANDRA DE OLIVEIRA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: PROPOSTA DE UM NOVO INSTRUMENTO DE  
AVALIAÇÃO PARA A UTFPR**

**CURITIBA**

**2023**

**CASSANDRA DE OLIVEIRA**

**CLIMA ORGANIZACIONAL: PROPOSTA DE UM NOVO INSTRUMENTO DE  
AVALIAÇÃO PARA A UTFPR**

**Organizational Climate: a proposal for a new assessment instrument for  
UTFPR**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Hilda Alberton de Carvalho.

**CURITIBA**

**2023**



4.0 Internacional

Esta licença permite remixe, adaptação e criação a partir do trabalho, para fins não comerciais, desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es) e que licenciem as novas criações sob termos idênticos. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.



CASSANDRA DE OLIVEIRA

**CLIMA ORGANIZACIONAL: PROPOSTA DE UM NOVO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO PARA A UTFPR**

Trabalho de pesquisa de mestrado apresentado como requisito para obtenção do título de Mestre Em Administração Pública da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Área de concentração: Administração Pública.

Data de aprovação: 29 de Agosto de 2023

Dra. Hilda Alberton De Carvalho, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Geraldino Carneiro De Araujo, Doutorado - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Ufms)

Dra. Isaura Alberton De Lima, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Dr. Leonardo Tonon, Doutorado - Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Documento gerado pelo Sistema Acadêmico da UTFPR a partir dos dados da Ata de Defesa em 30/08/2023.

Para minha vó Mercedes (no céu) e minha mãe  
Sônia, que me ensinaram o valor do conhecimento.  
E para o meu filho, Gabriel.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Self soberano e aos guias de minh'alma, que me orientam (e por vezes me empurram, porque assim necessito) pelos caminhos da vida.

À minha família: minha mãe, meus irmãos, meu filho, o pai do meu filho e meus amigos que são também família, por sempre acreditarem em mim. Ao meu irmão Felipe, pela sua ajuda afetuosa.

Aos colegas de turma do Profiap, especialmente as amigas Elaine e Franciany, que foram suporte prático e emocional, além de tornarem todo o processo muito mais alegre.

À minha orientadora, profa. Hilda, pelo apoio e liberdade na condução deste trabalho.

Aos amigos e colegas da DIRGEP, que apoiaram e permitiram de alguma maneira a realização deste mestrado, em particular Hellen, Kelly e Marcelo. À Veridiana, pelas trocas sempre enriquecedoras, do início ao fim. Aos amigos de toda a UTFPR, pelas diversas formas de incentivo, especialmente à Leticia e Angela, que foram minhas gurus em muitos momentos, e à Thasiana, pela sua disponibilidade e carinho na revisão do texto.

Uma travessia é feita de muitos pequenos passos. A cada um que fez parte desta jornada e que sempre me presentou com palavras de encorajamento: muito obrigada.

“Quem olha para fora sonha.  
Quem olha para dentro desperta”.  
Carl Gustav Jung

## RESUMO

As instituições de ensino são organizações formadas essencialmente por pessoas. Sua atuação e serviços fornecidos dependem prioritariamente de seres humanos, de maneira que as condições dessas pessoas, a realidade do trabalho que executam, sua satisfação ou falta dela, são fatores componentes do trabalho executado e da qualidade dos serviços prestados. O estudo do clima organizacional mostra-se como uma ferramenta relevante para a gestão das organizações, podendo identificar necessidades a serem trabalhadas, de forma a proporcionar melhoria da qualidade das instituições. Para isso, demanda-se um instrumento de pesquisa de clima organizacional que possa atender as especificidades da instituição e proporcionar informações relevantes para uso na gestão. Este trabalho possui como objetivo geral propor o aprimoramento do instrumento para avaliação de clima organizacional na UTFPR. Trata-se de uma pesquisa descritiva, bibliográfica e documental, utilizando dados disponíveis na literatura e outros coletados por meio da plataforma Fala.BR, de uma amostra de universidades federais selecionadas de maneira não probabilística. Para investigar os dados obtidos, foi utilizada como base a categorização temática, proposta por Bardin para análise de conteúdo. Como resultado, foi construída uma nova proposta de instrumento de pesquisa de clima organizacional para ser utilizado na UTFPR. O instrumento final proposto é composto de 68 questões para resposta em escala *Likert* e duas questões abertas. As questões fechadas são divididas em oito categorias: capacitação e desenvolvimento profissional; comportamento das chefias; comunicação institucional; infraestrutura e condições de trabalho; gestão e planejamento institucional; imagem institucional; relacionamento interpessoal e trabalho em equipe; e satisfação pessoal no trabalho. Espera-se que a proposta possa contribuir para a temática do estudo do clima organizacional nas universidades públicas.

Palavras-chave: clima organizacional; administração pública; universidade.

## ABSTRACT

Educational institutions are organizations formed essentially by people. Its performance and provided services depend primarily on human beings. Therefore these people's conditions, the reality of the work they perform, and their satisfaction or lack thereof are constituent factors of the work performed and the quality of the services provided. The study of organizational climate proves to be a relevant tool for the management of organizations, as it identifies needs to be worked at to improve the quality of institutions. That requires an organizational climate survey instrument that can meet the institution's specificities and provide relevant information for its use in management. The main objective of this research is to propose an update of the instrument for evaluating the organizational climate at UTFPR. It is a descriptive, bibliographic, and documentary research, utilizing data available in literature and information collected through the *Fala.BR* platform from a sample of federal universities selected in a non-probabilistic way. For data analysis, Bardin's thematic categorization, proposed for content analysis, was used as the basis. As a result, a new proposal for an organizational climate research instrument was built to be used at UTFPR. The final proposed instrument is composed of 68 questions to be answered on a Likert scale and two open questions. The closed questions are divided into eight categories: training and professional development; leadership behavior; institutional communication; infrastructure and working conditions; institutional management and planning; institutional image; interpersonal relationships and teamwork; and personal job satisfaction. The proposal is expected to contribute to the study of organizational climate in public universities.

Keywords: organizational climate; public administration; university.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Classificação das 10 melhores universidades federais de acordo com o <i>QS Latin America University Rankings 2023</i> .....	49
Quadro 2 - Classificação das 10 melhores universidades federais de acordo com o <i>Times Higher Education (THE) 2022</i> .....	50
Quadro 3 - Universidades a serem analisados os instrumentos de pesquisa de clima organizacional .....	50
Quadro 4 - Retornos obtidos das universidades.....	51
Quadro 5 - Composição do instrumento de pesquisa de clima da UTFPR .....	56
Quadro 6 - Categorização inicial.....	61
Quadro 7 - Divisão dos itens por categoria .....	63
Quadro 8 - Categorização final.....	64
Quadro 9 - Capacitação e desenvolvimento profissional .....	66
Quadro 10 - Comportamento das chefias .....	67
Quadro 11 – Comunicação institucional .....	68
Quadro 12 - Infraestrutura e condições de trabalho .....	69
Quadro 13 - Gestão e planejamento institucional .....	69
Quadro 14 - Imagem institucional.....	70
Quadro 15 - Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe .....	71
Quadro 16 - Satisfação pessoal no trabalho.....	73
Quadro 17 - Padrão de respostas para as questões .....	76
Quadro 18 - Proposta de novo instrumento para pesquisa de clima na UTFPR	76
Quadro 19 - Comparativo entre o modelo da UTFPR (2019a) e a proposta construída .....	79

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Participantes da pesquisa de clima organizacional 2019, por categoria funcional .....	57
Tabela 2 - Participantes da pesquisa de clima organizacional 2019, distribuição por campus .....	57
Tabela 3 - Visão da área.....	59
Tabela 4 - Visão do órgão .....	60

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

art.	Artigo
CEFET-PR	Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
DIRAV	Diretoria de Gestão da Avaliação Institucional
DIRGEP	Diretoria de Gestão de Pessoas
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
Fala.BR	Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação
FUNASA	Fundação Nacional de Saúde
GPTW1	<i>Great Place To Work</i>
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
ME	Ministério da Economia
nº	Número
NTI	Núcleo de Tecnologia da Informação da Universidade Federal do ABC
p.	Página
PROFIAP	Mestrado Profissional em Administração Pública
%	Percentual
RH	Recursos Humanos
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SIGEPE	Sistema de Gestão de Pessoas
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TA	Técnicos-administrativos em Educação
THE	<i>Times Higher Education World University Ranking</i>
UNB	Universidade de Brasília
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFPeI	Universidade Federal de Pelotas
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos

UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo
UFS	Universidade Federal de Sergipe
UFABC	Universidade Federal do ABC
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>1.1</b>	<b>Problema de pesquisa e objetivos</b> .....	<b>16</b>
<b>1.2</b>	<b>Contribuições da pesquisa</b> .....	<b>16</b>
<b>1.3</b>	<b>Estrutura da dissertação</b> .....	<b>17</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>18</b>
<b>2.1</b>	<b>Gestão de Pessoas</b> .....	<b>18</b>
2.1.1	Gestão estratégica de pessoas na administração pública.....	22
<b>2.2</b>	<b>Definições de clima organizacional</b> .....	<b>25</b>
2.2.1	Clima e cultura organizacional.....	28
2.2.2	Enfoque nos aspectos coletivos .....	29
<b>2.3</b>	<b>Clima organizacional e suas correlações</b> .....	<b>30</b>
2.3.1	Motivação .....	33
<b>2.4</b>	<b>Modelos de pesquisa de clima organizacional</b> .....	<b>36</b>
2.4.1	Modelo de Rizzatti (1995 e 2002).....	37
2.4.2	Modelo de Luz (2003).....	39
<b>3</b>	<b>AMBIENTE DA PESQUISA</b> .....	<b>41</b>
<b>3.1</b>	<b>As universidades – breve histórico</b> .....	<b>41</b>
3.1.1	A Universidade Tecnológica Federal do Paraná .....	42
<b>3.2</b>	<b>A Gestão de Pessoas na UTFPR</b> .....	<b>43</b>
<b>3.3</b>	<b>A escolha da UTFPR como campo da pesquisa</b> .....	<b>45</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>47</b>
<b>4.1</b>	<b>Retornos obtidos das universidades pesquisadas</b> .....	<b>51</b>
<b>4.2</b>	<b>Tratamento dos dados</b> .....	<b>54</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS</b> .....	<b>56</b>
<b>5.1</b>	<b>Modelo da UTFPR (2019)</b> .....	<b>56</b>
<b>5.2</b>	<b>Modelo do Ministério da Economia (2020)</b> .....	<b>58</b>
<b>5.3</b>	<b>Categorização inicial</b> .....	<b>60</b>
<b>5.4</b>	<b>Categorização completa e análise dos instrumentos</b> .....	<b>61</b>
<b>5.5</b>	<b>A construção do novo instrumento e as categorias relacionadas</b> ....	<b>64</b>
5.5.1	Descrição das categorias .....	65
<u>5.5.1.1</u>	<u>Capacitação e desenvolvimento profissional</u> .....	<u>66</u>
<u>5.5.1.2</u>	<u>Comportamento das chefias</u> .....	<u>66</u>
<u>5.5.1.3</u>	<u>Comunicação institucional</u> .....	<u>68</u>

<u>5.5.1.4</u>	<u>Infraestrutura e condições de trabalho .....</u>	<u>68</u>
<u>5.5.1.5</u>	<u>Gestão e planejamento institucional .....</u>	<u>69</u>
<u>5.5.1.6</u>	<u>Imagem institucional .....</u>	<u>70</u>
<u>5.5.1.7</u>	<u>Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe .....</u>	<u>71</u>
<u>5.5.1.8</u>	<u>Satisfação pessoal no trabalho.....</u>	<u>72</u>
<u>5.5.1.9</u>	<u>Sem categoria .....</u>	<u>73</u>
<b>5.6</b>	<b>Aspectos relevantes na elaboração da proposta .....</b>	<b>73</b>
<b>5.7</b>	<b>Proposta de instrumento para pesquisa de clima organizacional .....</b>	<b>75</b>
5.7.1	Comparativo entre o modelo anteriormente utilizado e a proposta atual: .	78
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>85</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>87</b>

## 1 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.

De acordo com Schikmann (2010), um dos principais desafios da área é o histórico de gestão operacional e o deixar de serem apenas departamentos de administração de pessoal para serem de fato unidades de Gestão de Pessoas, visto que em grande parte das organizações públicas brasileiras os setores da Gestão de Pessoas ainda atuam mais de maneira reativa, respondendo às demandas que surgem, do que efetivamente com planejamento, capacitação e olhar voltado para o futuro.

Há diversos balizadores para as ações da Gestão de Pessoas nas organizações públicas, que derivam de um dos principais conceitos da Administração Pública: o princípio da legalidade, contido no art. 37 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988). De acordo com França (2014), esse princípio define que a administração pública tem a execução de seus atos definidos de acordo com a previsão legal, podendo apenas fazer (ou deixar de fazer) aquilo que a lei expressamente define (diferente do significado de legalidade para o particular, que está livre em suas ações até o limite do que a lei proíba).

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 caminham 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 à 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 melhor gestão de pessoal, de maneira a atingir os objetivos do que se espera do setor público (SCHIKMANN, 2010).

Rizzatti (2002) discorre sobre diversas conceituações e explicações sobre clima organizacional existentes na literatura, que variam a partir de uma linha de raciocínio que entende o clima organizacional como a percepção dos indivíduos sobre as organizações em que trabalham. E, ao mesmo tempo em que é uma aferição da organização, também influencia o comportamento dos indivíduos. A maneira como as pessoas se sentem no trabalho afeta seu modo de trabalhar, sua produtividade e eficiência.

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 e áreas que demandam atenção, constituindo-se em uma ferramenta valiosa para a Gestão de Pessoas e demais áreas de uma organização.

A Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação (MEC), criada em 1909 como Escola de Aprendizes Artífices e já passou por diversas estruturações 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, 2023b). A última pesquisa sobre clima organizacional realizada na instituição foi em 2019 (UTFPR, 2019a). O clima organizacional precisa ser monitorado continuamente, pois é um diagnóstico não estável, depende da percepção das pessoas envolvidas em um determinado contexto.



## **1.1 Problema de pesquisa e objetivos**

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 problema de pesquisa norteador a questão do aprimoramento do instrumento para avaliação de clima organizacional da UTFPR, buscando os indicadores que devem compor o instrumento para medir o clima organizacional em uma instituição federal de ensino. 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.

Para tanto, tem-se como objetivo geral propor o aprimoramento do instrumento para avaliação de clima organizacional na UTFPR. Como componentes do objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as variáveis e indicadores utilizados para medir clima organizacional.
- Comparar instrumentos de pesquisa de clima organizacional de instituições federais de ensino, do Ministério da Economia (ME) e outros modelos de referência existentes na literatura.
- Verificar melhorias a serem realizadas no instrumento já utilizado pela UTFPR.

## **1.2 Contribuições da pesquisa**

Dentre os objetivos do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública estão: “contribuir para aumentar a produtividade e a efetividade das organizações públicas” e também “disponibilizar instrumentos, modelos e metodologias que sirvam de referência para a melhoria da gestão pública” (PROFIAP, s. d.), de maneira que os objetivos desta dissertação se encontram alinhados aos propósitos do programa. Considerando que a melhoria da produtividade das organizações públicas é foco da administração pública, justifica-se o estudo dessa temática como uma ferramenta significativa para a atuação da área de Gestão de Pessoas.

Rizzatti (2002) afirma que o estudo do clima organizacional é indispensável e fundamental. E os estudos sobre clima organizacional nas universidades públicas brasileiras ainda são poucos. O autor considera que uma das causas da análise do clima organizacional não possuir um papel de destaque como ferramenta de aperfeiçoamento do desempenho na gestão das universidades federais é a falta de instrumentos técnicos adequados.

A principal contribuição desta pesquisa é trabalhar para mudar esse pressuposto. A partir da análise do modelo anteriormente aplicado, busca-se propor um novo instrumento, que possa ser utilizado pela área de Gestão de Pessoas da UTFPR como meio para planejamento, execução de ações e condução de decisões importantes no desenvolvimento da instituição.

### **1.3 Estrutura da dissertação**

Este trabalho está organizado em seis capítulos, sendo o primeiro composto da introdução, que contextualiza o tema, apresenta o problema de pesquisa, objetivos e justificativa.

O segundo capítulo é composto da fundamentação teórica, discorrendo sobre a contextualização da área de gestão de pessoas, clima organizacional, modelos existentes e demais conceitos importantes.

O terceiro capítulo descreve o ambiente de realização da pesquisa, com informações históricas e administrativas.

No quarto capítulo é descrita a metodologia usada no presente estudo, descrevendo os modelos utilizados e a base de análise.

O quinto capítulo apresenta a análise dos dados e resultados, considerando os objetivos propostos.

Por fim, o sexto e último capítulo contém as considerações finais e apontamentos avaliados como significativos para a pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são discutidos os principais conceitos relacionados a esta pesquisa, com o intuito de conceituar o estudo realizado no campo do conhecimento, assim como modelos de avaliação de clima organizacional disponíveis.

### 2.1 Gestão de Pessoas

Ainda que a terminologia “Gestão de Pessoas” possa ser relativamente recente, Gil (2019a) afirma que ela é tão antiga quanto a própria Administração. Dutra (2016) inclui a revolução industrial no histórico do surgimento da gestão de pessoas como uma questão para as organizações e traça a estruturação do conceito como conduzida pelo desenvolvimento da administração científica. Amorim *et al.* (2019) remontam o início do que se chama de administração de recursos humanos aos estudos norte-americanos sobre questões trabalhistas, de enfoque salarial, no fim do século XIX.

O advento da escola de relações humanas e suas teorias organizacionais na área da administração, a partir de fundamentos surgidos em experimentos realizados por Elton Mayo no fim da década de 1920 e início da década de 1930, alteraram a visão das organizações até então existente para as teorias clássicas. As organizações passaram a ser caracterizadas como sistemas sociais, sendo que o papel das relações humanas, os aspectos psicológicos, sociais e suas implicações para o funcionamento e produtividade das instituições foram dotados de significativa relevância (GIL, 2016).

Tybel (2018) traça esse referencial e aponta que essa escola da administração alterou a ênfase das habilidades técnicas para contemplar também a dimensão humana, quando se trata de melhorar o desempenho das organizações. Do enfoque nas pessoas que compõem a organização vem também a necessidade de estudar o que afeta o comportamento e desempenho desses indivíduos.

A partir dessa mudança de paradigma na administração decorreram estudos e teorias sobre a motivação, comportamento de grupo e sua relação com a produtividade e comportamento organizacional (GIL, 2016).

Alguns pressupostos da escola de relações humanas foram também considerados simplistas e criticados posteriormente, visto que um trabalhador satisfeito não é necessariamente um trabalhador produtivo (ROTHMANN; COOPER,

2017). Apenas aspectos da dimensão humana podem não ser suficientes para explicar a totalidade complexa e multifacetada das relações de trabalho. No entanto, integrar a esses componentes o olhar para necessidades humanas, motivações e relações, alteraram o paradigma dessa análise.

As questões especificamente salariais passaram ao domínio de sindicatos e de normativas legais, enquanto que no âmbito interno das organizações o interesse crescente acerca da dimensão psicológica dos trabalhadores passou a ser cada vez mais importante no desenvolvimento das instituições (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019).

Teixeira e Ribeiro (2017) consideram que a gestão de pessoas surge no Brasil juntamente com as normativas legais de administração de pessoas, pois para se gerir são necessários marcos regulatórios que forneçam parâmetros em relação a essa esteira. Um dos principais normativos legais brasileiros em relação a esse tema foi a criação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em 1943 (BRASIL, 1943).

O termo “administração de recursos humanos” remonta à década de 1960, quando as atividades de administração de pessoal passaram a ser melhor organizadas dentro das empresas em decorrência de mudanças nos direitos de trabalhadores e objetivos organizacionais (GIL, 2019a). Nessa época, o foco principal eram as tarefas básicas atreladas à contratação de funcionários e pagamento de pessoal, as chamadas rotinas administrativas e trabalhistas (ARAUJO; GARCIA, 2014).

O crescimento dos direitos dos trabalhadores e a modificação da visão do seu papel nas instituições também transformaram a gestão de pessoal, que passou de um departamento responsável por rotinas de pessoal, ou seja, a “administração de pessoal”, para “administração de recursos humanos” e posteriormente para “gestão de pessoas” (GIL, 2019a).

Posteriormente, a integração dos conceitos da Teoria Geral de Sistemas na administração também contribuiu na consolidação das características da administração de recursos humanos, bem como nos estudos sobre motivação no trabalho, conforme apontam os reconhecidos autores Abraham Maslow, Douglas McGregor e Frederick Herzberg (GIL, 2019a).

A gestão de recursos humanos foi se aperfeiçoando na medida em que se alinhava ao planejamento estratégico das organizações. O desenvolvimento da área também fomentou a necessidade de formação especializada para os profissionais de

recursos humanos - RH (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019). Sobre esse assunto, no Brasil, o primeiro curso de Administração de Recursos Humanos foi criado na década de 1970. A evolução do manejo das condições de trabalho, das normativas trabalhistas e o aperfeiçoamento das teorias gerenciais conduziram a área de pessoas ao desenvolvimento, com enfoque na expectativa de solução para demandas das organizações (ARAUJO; GARCIA, 2014).

No fim do século XX, com o desenvolvimento global de mercado, a área de recursos humanos foi dotada de papel estratégico dentro das empresas, expandindo as rotinas clássicas da administração de recursos humanos para focar também no desenvolvimento de pessoas e no investimento em pessoas, buscando melhores resultados para a organização (GIL, 2019a).

Dutra (2013) afirma que desde a década de 1990 a gestão de pessoas vem evoluindo rapidamente. Existe uma forte intenção de colocar o trabalhador como personagem principal de seu próprio desenvolvimento. O autor considera que as pessoas, visando agregar valor à instituição, colocam em prática o seu conhecimento e as suas competências.

A partir do final da década de 1990, a evolução dos conceitos e formas de gestão necessitavam também de uma nomenclatura que abarcasse o desenvolvimento dessa área, assim dizendo, a “gestão de pessoas”. No entanto, não é para ser uma simples alteração de vocabulário, do mais comumente utilizado “recursos humanos” para “gestão de pessoas”, mas sim trata-se de fato de uma mudança estratégica que deve refletir a conceituação de serem as pessoas o ativo mais valioso de uma organização.

Araujo e Garcia (2014) apontam que essa transformação ainda não ocorreu plenamente, que ainda não se abandonou a administração de recursos humanos para se apropriar como um todo da gestão de pessoas. Não obstante, segundo Amorim *et al.* (2019), essa questão de terminologia é tida como um avanço no âmbito acadêmico e profissional apenas aqui no Brasil, não existindo correspondente estrangeiro para essa nova nomenclatura. No exterior, permanece o uso do termo “recursos humanos”, sem que isso denote qualquer tipo de atraso nas práticas de pessoal ou falta de preocupação com as pessoas.

Para Maximiano e Nohara (2021), a gestão de pessoas está entre as incumbências mais significativas de uma organização. De maneira complementar, os autores abordam o conceito de capital humano, considerando que a gestão de

peças trata da importância dada às pessoas pela organização, entendendo que essa expressão de valorização é também reflexo da sociedade. Recursos humanos passou a significar, cada vez mais, atributo de competitividade e fator estratégico para o desenvolvimento das organizações (AMORIM; COMINI; FISCHER, 2019).

Para Oliveira (2017, p. 14), a gestão de pessoas é “a área que se preocupa com os assuntos relacionados às pessoas que atuam na organização”. Assim, está comprometida com todos os processos gerenciais, atuando com vistas ao desenvolvimento da organização.

De acordo com Bergue (2019), uma característica particular da área de Recursos Humanos/ Gestão de Pessoas é que sua atuação não se restringe ao setor específico e sim perpassa toda a organização, todas as áreas estão envolvidas e implicadas nos resultados do trabalho e na saúde organizacional, visto que “gestão em geral é, essencialmente, gestão de pessoas” (BERGUE, 2019, p. 11).

Maximiano e Nohara (2021) consideram que todas as organizações são, em sua essência, sistemas formados por pessoas. Por essa razão, Dutra (2016, p. 17) define gestão de pessoas como uma função organizacional que contempla “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. A gestão de pessoas tem como objetivo o gerenciamento dos indivíduos de uma organização, visando a consecução de objetivos organizacionais e pessoais (GIL, 2019a).

A gestão de pessoas tem como propósito principal orientar o gestor em suas decisões e não apenas tratar do cumprimento de normas burocráticas. De acordo com Abreu (2021), durante muito tempo os trabalhadores eram tidos apenas como meios de produção, e não de fato como seres humanos, com suas características singulares. A partir dos estudos da área da gestão de pessoas essa visão se alterou, podendo-se afirmar que as pessoas são o principal ativo de uma organização (MARZZONI; PEREIRA, 2020).

As mudanças no mundo do trabalho vêm exigindo cada vez mais das instituições a revisão sobre a maneira de gerir pessoas, de modo a manter o crescimento e a competitividade das organizações (DUTRA, 2016). Para Oliveira, “as pessoas podem ser o ponto forte da organização ou sua maior fraqueza, dependendo do modo como são administradas” (OLIVEIRA, 2017, p. 49).

Vale (2022) entende que, apesar de toda a transformação ocorrida nos últimos anos na área de recursos humanos / gestão de pessoas, muitas organizações ainda não reconhecem que investimentos nessa área impactam diretamente no sucesso dos negócios. E, em muitos casos, a visão da área de recursos humanos e os objetivos elencados por ela não são percebidos com a importância necessária por outras áreas da organização.

No âmbito das organizações públicas, a gestão de recursos humanos ainda está excessivamente atrelada ao cumprimento de normas e há ainda um longo caminho a percorrer para se chegar à gestão de pessoas (TEIXEIRA; SALOMÃO, 2013). Nesse sentido, Dutra (2013) explica que os conceitos tradicionais não dão mais conta da complexidade e das necessidades da gestão de pessoas atual, mas considera que ainda não existem conceitos e práticas convalidados para essa realidade.

O autor (DUTRA, 2013) afirma também ser um desafio para a esfera pública a integração entre tradição, normativas legais e exigências do mundo moderno. A gestão de pessoas, enquanto responsável pelo desenvolvimento dos colaboradores no ambiente de trabalho, possui desafios ainda mais significativos no setor público, devido ao componente de se prestar um serviço à sociedade como um todo e aos balizadores legais que a regem (MARZZONI; PEREIRA, 2020).

Por fim, o desenvolvimento das ciências humanas levantou questões sobre a motivação e a satisfação dos trabalhadores, bem como sobre a relevância de um ambiente de trabalho adequado (SILVA; CALAIS; SANTOS, 2021). Mattos *et al.* (2019) discorrem acerca da importância dada ao clima organizacional na administração pública ter surgido com a evolução da gestão de pessoas. Nessa perspectiva de valorização do componente humano como um diferencial para as organizações, o estudo do clima organizacional aparece como uma área de dimensão cada vez mais relevante (GRANGEIRO *et al.*, 2019).

### 2.1.1 Gestão estratégica de pessoas na administração pública

A administração gerencial proposta para o Estado na década de 1990 tinha como objetivo estabelecer uma cultura gerencial à administração pública, em um movimento de importação da gestão da área privada (gerencial) sobre a gestão burocrática (CARMO *et al.*, 2018; BRESSER-PEREIRA, 2022). De acordo com o economista Bresser-Pereira, figura central dessa reforma do estado, "a administração

burocrática é lenta, cara, auto-referida, e pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos” (BRESSER-PEREIRA, 2022, p. 58).

O objetivo principal seria ultrapassar as limitações da administração burocrática, aproveitando sim o que poderia se considerar positivo (como sua segurança e efetividade), mas ampliando suas práticas em todas as áreas que demandassem revisão de seus métodos, para que a administração pública se tornasse mais produtiva, de menor custo, com controles mais eficazes e de melhor qualidade (BRESSER-PEREIRA, 2022). As mudanças promovidas nas organizações públicas ensejaram o desenvolvimento de questões relacionadas a gestão de recursos humanos/ gestão de pessoas, visando o crescimento das instituições.

A perspectiva da gestão estratégica de pessoas é o entendimento de que as pessoas constituem elementos estratégicos, centrais para as organizações. Essa perspectiva nasceu na área privada e foi transposta para a área pública no processo da reforma administrativa (GRAZIANI *et al.*, 2019).

O planejamento estratégico da gestão de pessoas é um processo de decisão gerencial sobre o pessoal que compõe uma organização, sempre com foco no alcance de objetivos; e deve ter como resultado a integração e alinhamento entre os objetivos e estratégias organizacionais e a função da gestão de pessoas (OLIVEIRA, 2017).

Graziani *et al* (2019, p. 209) abordam como um dos princípios fundamentais da gestão estratégica de pessoas a compatibilidade entre a realidade das organizações e as práticas de gestão de pessoas. Justamente aí é que a implantação de métodos da área privada se mostra desafiador, visto que as instituições públicas possuem características particulares.

Camões defende que, em termos estratégicos, a área de recursos humanos / gestão de pessoas deve estar integrada na elaboração da estratégia organizacional e não apenas replicar o que for construído pelos demais e pela alta gestão (CAMÕES, 2019). Ao tratar da administração pública brasileira, a mesma autora afirma que em nenhum momento houve proposição de modelo estratégico de gestão de pessoas que contemplasse a integração das atividades e processos da área e, ao mesmo tempo, coesão com a proposta estratégica organizacional (CAMÕES, 2019).

Estudo de Graziani *et al* (2019) investigou fatores que impactam a efetivação de políticas de gestão estratégica de pessoas em uma empresa pública, utilizando fatores já elencados em outras pesquisas significativas da literatura. O estudo apontou como resultados que os parâmetros mais impactantes são fatores organizacionais



(aspectos culturais, recursos e cultura organizacionais, engajamento de gestores e servidores, comunicação institucional, normas internas, planejamento estratégico organizacional), com destaque para aspectos culturais, superando categorias de fatores políticos e institucionais.

Para Bergue (2010), a gestão estratégica de pessoas na perspectiva da esfera pública possui como premissa a área estar próxima à alta administração e sendo responsabilidade de todos os gestores – e não apenas do setor de recursos humanos. A gestão de pessoas e seus constituintes devem fazer parte das decisões da cúpula da gestão: “gestão estratégica implica que as pessoas sejam uma *variável* sempre posta entre as categorias centrais de decisão e considerada política de estado” (BERGUE, 2010, p. 196).

Ainda o mesmo autor (BERGUE, 2010) sustenta que a gestão de pessoas na área pública ainda está demasiado atrasada quando comparada à esfera privada, especialmente no âmbito dos municípios, e que é necessária a evolução da área para que se possa avançar rumo a efetiva valorização das pessoas nas organizações públicas.

Um exemplo de normativa que objetivaria a promoção da gestão estratégica de pessoas na administração pública é o Decreto nº 2.794, de 1º de outubro de 1998 (BRASIL, 2019), que instituiu a política nacional de capacitação dos servidores e, segundo Von Krieger *et al* (2018, p. 709), “atribuiu relevância à política de desenvolvimento de recursos humanos no âmbito do Poder Executivo Federal”.

Essa normativa depois evoluiu para o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 (BRASIL, 2019), que definiu a “Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional”, substituído posteriormente pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019 (BRASIL, 2019), a principal regulamentação que trata do desenvolvimento permanente dos servidores. O Decreto nº 5.707/2006 (BRASIL, 2019) já foi citado na literatura como sendo a proposta mais significativa da área de gestão de pessoas visando a implantação da gestão por competências na esfera pública federal (GRAZIANI *et al.*, 2019).

Outro exemplo é o Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010 (BRASIL, 2010), que regulamentou “os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho”, buscando incorporar a gestão por resultados, também uma ideia de aplicação da visão estratégica na área pública.

No entanto, a literatura discute a viabilidade de uma real gestão estratégica de pessoas na administração pública, indicando em alguns estudos a predominância do RH como reativo e operacional. Para Schikmann (2010), um dos principais desafios da área de gestão de pessoas no setor público é o histórico de gestão mecanicista e o deixar de ser apenas departamento de administração de pessoal para se transformar em unidades de gestão de pessoas, visto que ainda se atuam muito mais com a prática do fazer, respondendo às demandas que surgem, do que efetivamente com planejamento, capacitação, olhar voltado para o futuro. A gestão estratégica deve ir além, estimulando desenvolvimento individual e coletivo.

Carmo *et al* (2018) discutem, como exemplo, que “as práticas relacionadas à gestão por competências, como as carreiras sem fronteiras, a flexibilidade e a descentralização, são consideradas incompatíveis com o atual ambiente organizacional das organizações públicas” (CARMO *et al.*, 2018, p. 172). Bergue (2011) também trata da inviabilidade da simples importação de práticas privadas para a área pública, visto que suas especificidades precisam ser consideradas.

O já citado Decreto nº 5707/2006 tinha como uma de suas finalidades “melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão” (BRASIL, 2019, art. 1º), um objetivo alinhado ao modelo gerencial proposto para a administração pública há uma década, quando de sua vigência. Esse propósito impacta a atuação da gestão de pessoas e somente são possíveis de serem efetivados por meio das pessoas e sua gestão (OLIVEIRA, 2017).

## **2.2 Definições de clima organizacional**

De acordo com Keller e Aguiar (2020), estudos sobre clima organizacional realizados até a década de 1980 não conseguiram definir exatamente o conceito desse tema. Apesar do uso do termo “clima” ter iniciado como uma relação entre indivíduo e ambiente, havia ainda muita confusão sobre a que exatamente se referia.

A evolução dos estudos nessa área passou a focar as condições em determinado período (recorte temporal, visto ser um conceito mutável). Além disso, juntamente com o desenvolvimento da psicologia social, integrado a conceitos advindos de teorias organizacionais, como a escola de relações humanas, os estudos consolidaram a temática do clima organizacional como de extrema relevância para as organizações, por ser cada vez mais considerado o papel dos indivíduos nas organizações, as implicações do comportamento humano e seu desempenho.

Destler (2017) aponta que existe ainda certa falta de clareza acerca da definição de clima organizacional e suas dimensões relacionadas e que isso prejudica os estudos sobre o tema. Keller e Aguiar (2020) discorrem sobre a dificuldade histórica na definição de um conceito único de clima organizacional, fazendo referência a autores tradicionais e que, ainda assim, divergem entre si.

As abordagens mais recentes enfatizam a percepção dos indivíduos e o coletivo, no entanto, as autoras (KELLER; AGUIAR, 2020) concluem que o conceito de clima organizacional ainda não foi totalmente definido e apontam que cada vez mais as definições e pesquisas sobre o tema focarão a perspectiva das pessoas que compõem as organizações, considerando a valorização do ser humano na evolução das teorias organizacionais. Não obstante, é importante ressaltar que a relevância do estudo do clima organizacional e seus reflexos nos resultados de uma organização estão consolidados na literatura.

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”.

Revisão sistemática de literatura entre 2017 e 2019, realizada por Cavalheiro (2020), apontou que quase 90% dos artigos utilizaram definição de clima organizacional como um fenômeno de percepção coletiva, referente a aspectos do trabalho e organização. Ainda de acordo com o mesmo autor, clima organizacional é identificado na literatura como sendo, além de um fenômeno de percepção de um grupo, algo mensurável, que impacta no comportamento, atitudes dos envolvidos no ambiente de trabalho, que possui múltiplos fatores de composição (complexo) e passível de alteração ao longo do tempo.

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).

Santos (2021) aponta que o conceito de clima organizacional implica na problemática de como operacionalizá-lo, para medi-lo de maneira válida e confiável, perpassando as dimensões de descrever e compreender o comportamento humano. 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.

Keller e Aguiar (2020) traçam uma perspectiva história da evolução do conceito de clima organizacional a partir de três perspectivas diversas. Na primeira, apresentam conceitos que tratavam apenas de características organizacionais, que entendem clima organizacional como independente da percepção dos indivíduos (frequentemente utilizada nas décadas de 1980 e 1990). Uma segunda abordagem conceitual de clima organizacional inclui características organizacionais e a percepção dos indivíduos das organizações, entendendo essa percepção como uma leitura do ambiente no qual se está inserido; e uma terceira vertente, que enfoca características individuais e percepção dos indivíduos, situando clima organizacional como resultado dessas percepções individuais e coletivas. Nessa terceira abordagem se fazem presentes autores e estudos que relacionam a motivação ao clima organizacional, considerando que ao manejar clima se influencia na motivação e no trabalho – e, conseqüentemente, no desempenho e eficiência.

Segundo Schneider *et al.* (2013), as pesquisas sobre clima organizacional iniciaram-se no fim da década de 1960, início da década de 1970 em caráter mais substancial, mas ainda com pouca definição do conceito em questão. Cinco décadas mais tarde, na década de 2020, apesar de ser um conceito ancorado em um arcabouço subjetivo e, portanto, sujeito a alterações de entendimentos, considera-se o tema bem desenvolvido e a relevância de seus estudos se mostra bem estabelecida no campo das ciências sociais e humanas.

Utiliza-se nesta dissertação o entendimento de clima organizacional como um fenômeno de percepção coletiva do ambiente de trabalho, envolvendo componentes concretos e emocionais que afetam o desempenho dos envolvidos, considerando que a avaliação do clima como positivo e/ou favorável é a mais adequada ao bom desenvolvimento do trabalho e suas relações.

### 2.2.1 Clima e cultura organizacional

Benjamin Schneider é o autor mais citado para embasamento teórico nos estudos sobre clima organizacional, de acordo com Cavalheiro (2020). Artigo de Schneider, Ehrhart e Macey (2013) define que clima organizacional e cultura organizacional são conceitos relacionados aos critérios com que as pessoas descrevem e experienciam seu ambiente de trabalho. Apesar de serem debatidos como sinônimos em alguns estudos, no geral são entendidos como tendo significados diferentes, sendo o clima organizacional relacionado às percepções coletivas e significados atribuídos às práticas do trabalho; e cultura organizacional referenciado a valores e crenças de uma organização.

Cultura organizacional trata mais de características atribuídas a uma organização e clima organizacional das percepções de quem lá atua. Luz (2003) aponta que clima e cultura organizacionais são fenômenos interrelacionados, identificando cultura como causa e clima como consequência.

A cultura de uma organização a define e a diferencia das demais, trata das suas características, desde regras formais até as subjetivas (SARAIVA; ALMEIDA, 2017). Cultura está relacionada a normas, linguagem, sistemas e valores de um ambiente social, define tradições, costumes, regras e padrões de comportamentos esperados (ROTHMANN; COOPER, 2017), tratando-se de aspectos mais duradouros no tempo, fixos (KELLER; AGUIAR, 2020) e, assim, mais difíceis de serem

modificados. Silva, Calais e Santos (2021) entendem a cultura como determinante do clima organizacional.

O clima organizacional é uma avaliação momentânea do ambiente de trabalho, que pode ser alterada a cada período e por isso precisa ser constantemente estudado. Rothmann e Cooper (2017) consideram que o clima organizacional pode ser observado e medido de maneira mais direta do que a cultura. Saraiva e Almeida (2017), revisando as conceituações de clima e cultura, concluem que o clima organizacional deriva da cultura, é um meio de expressão da cultura organizacional, qualificando a atmosfera psicológica de uma organização.

Clima organizacional trata de mais do que aspectos concretos do ambiente de trabalho, abarcando questões subjetivas que são percebidas e partilhadas entre as pessoas. Devido a sua característica de não estável, demanda acompanhamento periódico (MATTOS *et al.*, 2019). O foco deste estudo foi direcionado ao clima organizacional e pesquisas identificadas com essa temática.

### 2.2.2 Enfoque nos aspectos coletivos

A fundamentação do clima organizacional como um fenômeno coletivo, enquanto diferenciação de algo apenas de percepção individual, foi uma etapa durante os estudos da área, especialmente na década de 1980, conforme aponta Schneider *et al.* (2013). Ainda segundo esses autores, existem pesquisas de clima no nível individual, entendida como clima psicológico, mas a revisão de literatura realizada para esta dissertação verificou que a identificação de clima organizacional como um aspecto de grupo, de percepções compartilhadas (e não apenas individuais) se mostra consolidada nos estudos da área, sendo a mesma perspectiva adotada neste estudo.

A comparação dos aspectos componentes do clima organizacional para construção de um novo modelo para a UTFPR levará essa visão em consideração, pois, sem descartar a influência de aspectos pessoais no clima organizacional, parte-se aqui da perspectiva de que o enfoque do estudo sobre o clima deve ser no coletivo, em razão de ser atributo passível de intervenção pela gestão de uma universidade pública – objeto deste estudo.

De acordo com Luz (2003), questões externas também afetam o clima de uma organização, tais como saúde, lazer, família e demais questões pessoais dos trabalhadores. Por consequência, questões individuais podem surgir numa pesquisa

de clima organizacional, visto que as organizações são formadas por pessoas, e devem ser adequadamente tratadas e encaminhadas, mas, enquanto ferramenta estratégica, opta-se aqui pelo olhar para a organização como um todo.

Schneider *et al.* (2013) apontam, inclusive, que poucos estudos de clima organizacional são sobre uma organização em sua totalidade, que a maior parte são focados em níveis menores, em subunidades – o que é corroborado pelos achados na literatura brasileira sobre pesquisas de clima organizacional em instituições federais de ensino, onde predominam estudos focados em unidades específicas e não em toda a instituição.

### **2.3 Clima organizacional e suas correlações**

A literatura internacional investiga a relação entre clima organizacional e satisfação no trabalho (AHMAD; JASIMUDDIN; KEE, 2018), desempenho (WANG; KIM, 2022), liderança (ANCARANI *et al.*, 2021; CARVALHO; SOBRAL; MANSUR, 2020), inovação (BOGERS, 2018; MOUSSA; MCMURRAY; MUENJOHN, 2018; PHAIRAT; POTIPIROON, 2022), transferência de conhecimento (KOKANUCH; TUNTRABUNDIT, 2017; QURATULAIN *et al.*, 2019), equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (RAHIM; OSMAN; ARUMUGAM, 2019), engajamento (LEE; IDRIS, 2017), eficácia organizacional (ZAHIDUL ISLAM *et al.*, 2020), mudança organizacional (HATJIDIS; GRIFFIN; YOUNES, 2019; SHEN; GAO; YANG, 2017), desempenho criativo (MUTONYI; SLÄTTEN; LIEN, 2020) e felicidade no trabalho (RAVINA-RIPOLL; ROMERO-RODRÍGUEZ; AHUMADA-TELLO, 2022), demonstrando a pertinência de estudos sobre clima organizacional para desenvolvimento das organizações.

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).

Para Silva, Tavares e França (2020), uma organização com clima organizacional favorável gera efeitos positivos na motivação e satisfação dos trabalhadores, nas interações pessoais, na qualidade e produtividade de uma organização. E um clima organizacional negativo ocasiona conflitos, insatisfação, desmotivação, queda de produtividade e qualidade. Todos se beneficiam de um clima organizacional positivo, favorável, pois um clima assim estimula condições de integração e inovação. E um clima insatisfatório, pelo contrário, propicia conflitos, baixa produtividade, desempenho e até problemas de saúde (SARAIVA; ALMEIDA, 2017). Rodriguez, Muniz Jr e Munyon (2018) relatam haver conformidade na literatura da correlação entre clima organizacional positivo e abertura de comunicação, interação social e pessoal, autonomia, confiança e integração.

O gerenciamento dos recursos humanos implica em diferentes abordagens para a administração pública e a privada. Organizações públicas possuem estruturas complexas e burocráticas e não existe a liberdade do setor privado na decisão sobre reter e demitir funcionários, aumento de salário ou promoções (CARVALHO; SOBRAL; MANSUR, 2020).

Mutonyl, Slåtten e Lien (2020) discorrem sobre clima organizacional, desempenho criativo e inovação, especificamente relacionado ao setor público, exemplificando, traçando especificidades e diferenças para o setor privado.

Silva, Tavares e França (2020), ao pesquisarem clima organizacional de maneira comparativa entre uma instituição pública e uma privada, escolhidas de maneira a possuírem similaridades que permitissem comparação, concluíram que as especificidades de cada esfera interferem no clima organizacional.

Segundo Luz (2003), não existe uma resposta pronta de como melhorar o clima organizacional de uma instituição. Cada uma possui atributos que lhe são característicos, aptidões e fragilidades específicas, que justamente uma pesquisa sobre clima organizacional pode fornecer indicações. Mattos *et al.* (2019) abordam a questão de existirem variados instrumentos e indicadores para se medir clima organizacional, considerando as características particulares de cada organização objeto de estudo, os objetivos da pesquisa e também a perspectiva teórica dos autores.

Pesquisadores como Curvo e Heinzmann, (2017); Gomes Neto *et al.* (2019) e Silva, Calais e Santos (2021) apontam o estudo do clima organizacional como um instrumento que fornece informações de um ambiente de trabalho sobre as relações



interpessoais e percepções que as afetam, favorecendo a construção de procedimentos mais assertivos e estratégicos da gestão de pessoas.

Luz (2003) afirma que para melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, de vida no trabalho e dos serviços ofertados por uma organização, é imprescindível conhecer e atuar na gestão do clima organizacional. Silva *et al.* (2021) afirmam que a percepção acerca do clima organizacional está entre os aspectos que diferenciam organizações com enfoque positivo da gestão de pessoas.

Para Luz (2003), é atribuição da área de recursos humanos proporcionar um bom clima organizacional e atuar para que os colaboradores de uma organização estejam motivados e satisfeitos, pois isso afeta o desempenho das pessoas e da organização. Avaliar o clima organizacional também fornece dados sobre necessidades de melhorias no ambiente de trabalho, com foco em aprimoramento do desempenho organizacional e na qualidade dos serviços prestados.

Santos (2021) afirma que as organizações falham frequentemente em seus objetivos de modificar o clima organizacional. A autora considera que um clima organizacional que satisfaça a necessidade dos indivíduos e conduza a motivação rumo aos objetivos da organização é instrumento para se trabalhar a eficiência desse sistema. Uma das maneiras de se trabalhar o aperfeiçoamento da relação indivíduo-organização é por meio de pesquisas de clima organizacional.

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. Curvo e Heinzmann (2017) analisaram o clima organizacional na Secretaria de Gestão de Pessoas de uma universidade federal. Grangeiro *et al.* (2019) estudaram a percepção de clima organizacional entre servidores da Universidade Federal do Cariri.

Lira *et al.* (2018), Martins (2018) e Reis (2018) pesquisaram clima organizacional em unidades da Universidade Federal Fluminense. Pastana (2020) analisou a relação entre clima organizacional e engajamento no trabalho na Universidade Federal do Pará. Rizzatti (1995) pesquisou clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina e posteriormente (2002) analisou categorias de análises de clima organizacional em universidades do sul do país.

Silva (2017) estudou clima organizacional em uma universidade federal em implantação recente. Silva (2020a) analisou a percepção de servidores de um

departamento da Universidade Federal da Paraíba. Silva (2020b) pesquisou a incidência de *burnout* e a correlação com clima organizacional na Universidade Federal do Pará. E Tybel (2018) estudou clima organizacional no Campus de São Mateus da Universidade Federal do Espírito Santo.

Marzzoni e Pereira (2020) discutem que os trabalhadores somente se sentem inseridos em um processo quando possuem espaço para dar suas opiniões e sugestões. A pesquisa de clima organizacional opera, então, como uma ferramenta de gestão participativa.

Rizzatti (1995) declara que o estudo do clima organizacional fornece um diagnóstico da instituição, uma visão ampla da organização e seu ambiente de trabalho, permitindo a análise de estratégias a serem implantadas para que os objetivos institucionais sejam alcançados e também atendidas as expectativas dos envolvidos.

Ainda 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.

Mediante o exposto, este estudo faz referência à literatura citada partindo da premissa de que entender o clima organizacional é fundamental para as organizações e é um instrumento a partir do qual é possível identificar demandas da instituição e os focos de atuação para a área de gestão de pessoas, visando a melhoria das relações de trabalho e desempenho dos servidores.

### 2.3.1 Motivação

De acordo com Oliveira (2017, p. 74), o clima organizacional “influencia diretamente na motivação das pessoas em relação ao trabalho”. Para o autor, a motivação afeta diretamente algumas competências dos sujeitos, o que leva a conclusão de que “as condições de trabalho serão determinantes no desenvolvimento das competências individuais” (OLIVEIRA, 2017, p. 147).

Avaristo e Souza (2019) definem motivação como uma reunião de aspectos internos e externos ao sujeito e que atuam como incentivo ou impedimento às suas

ações. Além disso, apontam que a motivação não é um fator de definição geral que sirva para todos e sim variável para cada indivíduo. Dessa maneira, uma política de gestão de pessoas pode ser avaliada como motivacional por uma parte dos componentes de uma organização e de forma diferente pelos demais, considerando essas particularidades individuais (AVARISTO; SOUZA, 2019).

Rodrigues *et al.* (2019, p. 2) definem motivação como “força interna que direciona os esforços pessoais na realização de um objetivo”. O estudo dos autores parte da visão da motivação como composta de dois aspectos: intrínsecos, relacionados ao próprio indivíduo, questões internas; e extrínsecos, relacionados ao ambiente no qual se está inserido.

As teorias motivacionais derivaram especialmente da psicologia (AVARISTO; SOUZA, 2019), buscando explicar os componentes da motivação dos indivíduos e objetivando que, ao compreender melhor o fenômeno, se pudesse atuar no desenvolvimento da motivação dos trabalhadores e conseqüente melhoria dos resultados organizacionais.

Avaristo e Souza (2019), a partir de uma revisão de literatura sobre a motivação, apontam que as teorias motivacionais reconhecidas na literatura possuem sua orientação na esfera privada, onde se busca despertar a motivação do trabalhador com foco em aumento de produtividade. Na área pública, as pesquisas se mostram escassas e indicando divergências para o setor privado, apontando particularidades da motivação do setor público e seus participantes.

Mesmo dentro da literatura específica pública, há divergência dos achados de pesquisas internacionais, que apontam fatores internos, do indivíduo, como principais, para as pesquisas nacionais - que apontam fatores externos, do contexto inserido, como principais indicadores (AVARISTO; SOUZA, 2019).

Trabalhar com a motivação das pessoas está diretamente relacionado com aumento de produtividade. E isso é justamente uma questão apontada por Avaristo e Souza (2019) ao indicar que as pesquisas no âmbito privado são mais substanciais do que na esfera pública. Araújo (2018) afirma que os servidores precisam estar motivados para que uma organização tenha resultados de qualidade.

Estudo de Araújo (2018) sobre fatores relacionados a motivação de servidores em uma instituição federal de ensino aponta que o reconhecimento, valorização e bom relacionamento entre os pares, além da condição de ser servidor público

especificamente, estão entre os principais fatores que favorecem a motivação no ambiente de trabalho.

A motivação é afetada por diferentes componentes, especialmente no trabalho, tais como crenças, valores, expectativas e objetivos pessoais. O estudo da motivação e seu vasto conjunto de teorias visam explicitar o conceito e facilitar o entendimento do fenômeno (BERGUE, 2010). Bergue (2010) ressalta que, tal como outros elementos, a motivação dentro do serviço público possui particularidades diversas do âmbito privado e que as características da área pública precisam ser consideradas para estudo do constructo da motivação, pois afetam o comportamento humano.

Motivação é entendida na literatura como sendo de característica principalmente pessoal, do indivíduo, mas que afeta o meio e pode ser por ele afetada – e, portanto, variável. Trata-se de um elemento determinante do comportamento humano e tem sido cada vez mais estudada, considerando sua relevância para o desempenho dos trabalhadores e, conseqüentemente, da organização como um todo (MAXIMINO, 2018).

Existe na literatura um entrelaçamento entre os conceitos de motivação, satisfação e sua relação com o clima organizacional. Para tratar de clima são utilizados outros constructos, como nos exemplos a seguir:

De acordo com Silva, Tavares e França (2020, p. 22), “a análise do clima possibilita aos gestores um diagnóstico geral dos fatores que impactam na **motivação** e **satisfação** da equipe” (grifo nosso). Para os autores, “o clima organizacional é comumente associado ao conceito de **motivação**, e, dessa forma, se relaciona a fatores, como liderança, relações interpessoais, comunicação e **satisfação** (2020, p. 29, grifo nosso).

Para Lima, Silva e Silva (2018, p. 6), clima organizacional é “um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, que são percebidos pelas pessoas que vivem e trabalham nele: influência, **motivação** e comportamento” (grifo nosso). Segundo Begnami e Zorzo (2013, p. 38), “o clima organizacional é o indicador do grau de **satisfação** dos colaboradores em relação aos diferentes aspectos da cultura da organização” (grifo nosso).

Segundo Rizzatti (2002) “o termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivadoras do ambiente organizacional, isto é,

àqueles aspectos que levam a despertar de diferentes tipos de motivação” (RIZZATTI, 2002, p. 27)

De acordo com Santos (2021), “o clima organizacional influencia o comportamento dos membros da organização, podendo afetar os seus níveis de desempenho, **motivação** e **satisfação** no trabalho” (grifo nosso). Segundo Johann (2013),

o clima organizacional retrata o grau de **satisfação** das pessoas no trabalho e é resultante tanto de questões materiais quanto de aspectos emocionais presentes no ambiente de trabalho. [...] São múltiplos os aspectos capazes de produzir **satisfação** – ou insatisfação – no ambiente de trabalho. Ou, ainda, aqueles capazes de provocar **motivação** – ou, ao contrário, desmotivar as pessoas (JOHANN, 2013, p. 184, grifo nosso).

Uma pesquisa de Rueda, Santos e Lima (2012) teve como proposta estudar a relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional. Os resultados apontaram que o nível de satisfação afeta a percepção do ambiente de trabalho, indicando que trabalhadores mais satisfeitos tendem a avaliar o ambiente de maneira mais positiva. O estudo costurou o conceito de motivação junto com a questão da satisfação para explicar o comportamento das pessoas no trabalho, sendo mais um exemplo da inter-relação entre os conceitos. O trabalho de Rueda, Santos e Lima (2012) cita em seu conteúdo estudos e literatura que analisam a correlação entre satisfação e clima organizacional.

A delimitação do limiar de cada um desses conceitos e possível análise da sua relação de dependência extrapola os objetivos do presente estudo. Como parâmetro e de maneira bastante resumida, opta-se aqui pela utilização da motivação como um elemento de caráter pessoal, do indivíduo, que impulsiona seu comportamento e é também afetada pelo ambiente. Satisfação é geralmente descrita com a utilização de terminologias de caráter emocional, de avaliação pessoal sobre algo. Ambos os conceitos aparecem na literatura como sendo inter-relacionados ao constructo do clima organizacional, como já citado em vários pontos nesta dissertação.

#### **2.4 Modelos de pesquisa de clima organizacional**

O presente estudo tem como objetivo apresentar uma proposta de aprimoramento do instrumento para pesquisa de clima na UTFPR, utilizando-se, para

sua formulação, de outros modelos em uso em instituições federais de ensino, assim como modelos de referência na área de pesquisa de clima organizacional.

O clima organizacional, tal como já discutido, é um fenômeno mutável e relacionado a percepções do ambiente de trabalho. Partindo dessa concepção, considera-se que as características em particular de cada organização, além de relevantes no levantamento do clima organizacional, podem vir a influenciar no instrumento a ser utilizado.

Rizzatti (1995) ressalta que as universidades possuem características específicas enquanto instituições públicas de ensino e que para pesquisa de clima organizacional é necessário um instrumento que considere suas particularidades. Ainda segundo Rizzatti (2002), é valoroso o estudo de categorias e seus indicadores para aferição de clima organizacional, visto a pouca presença do tema no que se refere às universidades.

Santos *et al.* (2019), em seu estudo de construção de uma escala de clima organizacional, consideraram como preocupação significativa o uso de um instrumento de pesquisa construído para outro fim, entendendo que as particularidades de cada organização são relevantes e precisam estar refletidas no instrumento a ser utilizado.

Partindo dessa premissa, 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 (ME), para pesquisa de clima organizacional na administração pública federal. Cada instrumento utiliza uma série de fatores ou dimensões componentes do clima organizacional. Os dois instrumentos citados como já aplicados em instituições federais de ensino estão descritos a seguir e o modelo do Ministério da Economia, bem como o instrumento utilizado pela UTFPR em sua última pesquisa, encontram-se no capítulo 5.

#### 2.4.1 Modelo de Rizzatti (1995 e 2002)

Dentre os 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 construído especificamente para uma universidade federal.

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 como base 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: satisfação do usuário, sentimento de identidade, prestígio obtido.
2. Política de recursos humanos: políticas governamentais, políticas institucionais, ações sindicais.
3. Sistema de assistência e benefícios: plano de recursos humanos, benefícios legais, benefícios assistenciais.
4. Estrutura organizacional: tamanho da instituição, complexidade da instituição, tecnologia da instituição.
5. Organização e condições de trabalho: condições ergonômicas, coordenação das atividades (controle do tempo e conservação do serviço).
6. Relacionamento interpessoal: relacionamento existente, cooperação existente, consideração humana.
7. Comportamento das chefias: honestidade e credibilidade, conhecimento das atividades, estilo de liderança.
8. Satisfação pessoal: satisfação no trabalho, motivação para o trabalho, reconhecimento proporcionado.
9. Planejamento institucional: informação, comprometimento, participação.

10. Processo decisório: delegação, comunicação, conflitos de interesse.
11. Autonomia universitária: políticas do governo, estratégia da instituição.
12. Avaliação institucional: controle da qualidade dos serviços, cultura organizacional.

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.

#### 2.4.2 Modelo de Luz (2003)

A dissertação de Luz 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 uma 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).

O estudo de Luz (2003) 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. Luz (2003) sugere para aplicação prática uma composição entre 50 e 80 perguntas, para se coletar uma quantidade significativa de informações sem ficar extenso demais e que os participantes não desistam de responder – sempre uma questão a ser considerada nas pesquisas. 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.

### **3 AMBIENTE DA PESQUISA**

Neste capítulo é apresentado o ambiente de realização da pesquisa, por meio de contextualização histórica e alguns dados da administração.

#### **3.1 As universidades – breve histórico**

A educação superior se iniciou no Brasil no século XIX, bem tardiamente quando comparado a outros países da América Latina. Não havia interesse da corte portuguesa investir em educação superior e apenas após sua retirada é que esse campo passou a se desenvolver (FACHINETTI; CANDIDO; CARNEIRO, 2020). As universidades foram fundadas apenas no início do século XX (FONSECA, 2018).

Os primeiros cursos universitários atendiam aos propósitos da elite e do governo. A educação superior passou a ter caráter ideológico em governos posteriores de cunho mais popular, nos anos de 1946 a 1964. A história das universidades no Brasil é marcada principalmente pela reforma universitária promovida por meio da Lei nº 5.540 (BRASIL, 1968), que alterou radicalmente o formato de constituição das universidades, como, por exemplo, a instituição do regime departamental e a regulação da carreira docente (FACHINETTI; CANDIDO; CARNEIRO, 2020). A citada lei fez a gerência das universidades até a sua incorporação pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, a LDB (BRASIL, 1996), que passou a ser a normativa principal de regulamentação universitária, conforme o previsto na Constituição Federal (BRASIL, 1988).

De acordo com Fonseca (2018), durante a década de 1990, no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-2003), as universidades públicas passaram por um período de retraimento e baixo investimento, oposto à expansão das instituições privadas de ensino superior. Durante o governo dos presidentes Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2011) e Dilma Rousseff (2011-2016), fazia parte da política maior aporte de investimento nas universidades públicas, enfoque no crescimento e busca por mudança de sua caracterização elitista de acesso. O presidente seguinte, Michel Temer (2016-2019), promoveu uma condução diversa, descartando o projeto anterior de expansão das instituições públicas (FONSECA, 2018). Essa situação, no contexto político, é relevante para o referencial teórico em razão de que políticas de salários e benefícios, aspectos que são relacionados ao estudo de clima organizacional, são definidos especificamente por política de governo e leis de

iniciativa da presidência da República. Assim, a condução vigente na administração federal afeta diretamente a realidade do trabalho encontrado nas instituições federais de ensino.

### 3.1.1 A Universidade Tecnológica Federal do Paraná

O Decreto Federal nº 7.566, de 23 de setembro de 1909 (BRASIL, 1909), do então presidente do Brasil, Nilo Peçanha, determinou a criação de escolas de aprendizes artífices por todo o país. O objetivo dessas escolas era atender as classes mais baixas e necessitadas, promovendo a formação profissional de jovens meninos para que fossem absorvidos pelo mercado de trabalho (na indústria). Em 16 de janeiro de 1910 foi instalada a sede da Escola de Aprendizes Artífices do Paraná, que mais tarde foi transformada em Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). Os primeiros cursos ofertados eram de alfaiataria, marcenaria e sapataria, e no ano seguinte, serralheiro mecânico e seleiro tapeceiro. Suas atividades foram iniciadas com 45 alunos e ao final de 1910 já eram 219 aprendizes (LEITE, 2020).

Na condução de seu diretor, Paulo Ildefonso d'Assumpção, o trabalho dos alunos artesãos obteve destaque, ganhando inclusive prêmios em uma exposição internacional realizada em Turim, na Itália. No entanto, numerosas dificuldades foram também enfrentadas, tais como abandono do curso por parte dos alunos, que iam para as fábricas em busca remuneração, doenças, frio, falta de investimento governamental, dentre outras, que causaram anos difíceis à escola. Depois de mais de uma década em precárias condições físicas, em 1935 foi construída uma nova sede (no mesmo local da sede Centro do campus Curitiba da UTFPR, mas muito menor em tamanho). Em 1937, por meio da Lei nº 378, de 13 de janeiro de 1937 (BRASIL, 1937), a Escola de Aprendizes Artífices do Paraná tornou-se Liceu Industrial do Paraná, abarcando o ensino de 1º grau. Na sequência, com o Decreto Decreto-Lei nº 4.127, de 25 de fevereiro de 1942 (BRASIL, 1942), o Liceu Industrial do Paraná passou a denominar-se Escola Técnica de Curitiba, com ensino de 1º e 2º ciclos. Na Década de 1940 a Escola Técnica se estabeleceu nacionalmente como uma organização de cursos de formação de qualidade e houve significativo investimento governamental na expansão da instituição (LEITE, 2020).

Em 1959 a Escola Técnica de Curitiba tornou-se Escola Técnica Federal do Paraná, com a Lei nº 3.552, de 16 de fevereiro de 1959 (BRASIL, 1959), que transformou as escolas industriais e técnicas em autarquias. Foi durante o período de

sua vida como Escola Técnica Federal do Paraná que a escola mais cresceu e galgou o caminho de instituição de ensino superior, com os cursos de engenharias, a partir da década de 1970. Em 1978 passou-se a denominação de Centro Federal de Educação Tecnológica (CEFET-PR), com a Lei nº 6.545, de 30 de junho de 1978 (BRASIL, 1978), abarcando “o 2º grau, graduação e pós-graduação na área tecnológica, com direcionamento para a atividade industrial” (LEITE, 2020, p. 80).

O desenvolvimento nos cursos superiores elevou a condição do CEFET e foi aperfeiçoando cada vez mais suas características principais de “escola técnica” para uma instituição de ensino superior. Em 07 de outubro de 2005, por meio da Lei nº 11.184 (BRASIL, 2005), o CEFET-PR tornou-se Universidade Tecnológica Federal do Paraná. E as Unidades de Ensino Descentralizadas (na época, seis) foram transformadas em campus. Por intermédio do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI, instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007 (BRASIL, 2019), a universidade obteve investimento que previa a contratação de 679 docentes e 200 técnico-administrativos entre 2008 e 2012, fazendo subir o número de vagas para os cursos ofertadas pela instituição de 1330 para 5280 no mesmo período (LEITE, 2020).

De acordo com dados do Relatório de Gestão (UTFPR, 2022), a UTFPR contava, em 2021, com 119 cursos de graduação, 24 especializações, 58 cursos de mestrado e 14 cursos de doutorado. Em 2021 foram totalizados 34.564 alunos de graduação, 1.130 alunos de especialização, 2.006 alunos de mestrado e 660 alunos de doutorado na UTFPR. Em 2022 eram 1.107 técnicos-administrativos, 2.465 docentes efetivos, 81 docentes temporários, 13 campi e a Reitoria da universidade (UTFPR, 2023b), completando 113 anos de história.

### **3.2 A Gestão de Pessoas na UTFPR**

O Poder Executivo Federal possui um sistema geral estruturador da Gestão de Pessoas denominado Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC. O SIPEC foi criado por meio do Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967 e definido em sua primeira organização pelo Decreto nº 67.326, de 5 de outubro de 1970. O referido sistema tem como atribuição a coordenação e integração das áreas de gestão de pessoas das organizações da administração pública federal. Além disso, as unidades da área de Gestão de Pessoas da administração pública são parte integrante do SIPEC, dividindo-se em Órgão Central, Órgãos Setoriais, Órgãos

Seccionais e Correlatos da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional (BRASIL, 2021).

A Diretoria de Gestão de Pessoas (DIRGEP) da UTFPR é um órgão seccional do SIPEC, subordinada ao Reitor e “responsável pelas atividades relacionadas ao planejamento, à supervisão, à execução e à avaliação da política de gestão de pessoas da UTFPR”, conforme consta no Regimento Geral da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR, 2018). A DIRGEP foi concebida, juntamente com as demais unidades da estrutura da Reitoria, no Regimento Geral da instituição, decorrente de sua transformação de Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná (CEFET-PR) em Universidade Tecnológica Federal do Paraná, ocorrida por meio da Lei nº 11.184, de 7 de outubro de 2005 (BRASIL, 2005).

De acordo com o Regimento Geral (UTFPR, 2018), é competência da Diretoria de Gestão de Pessoas:

- I. propor, coordenar, acompanhar e avaliar as políticas e diretrizes relativas ao recrutamento e seleção; ao desenvolvimento; à capacitação; à avaliação de desempenho; saúde e qualidade de vida dos servidores;
- II. propor o desenvolvimento de sistemas de informação de gestão de pessoas;
- III. subsidiar a elaboração de proposta orçamentária relativa às ações de gestão de pessoas;
- IV. coordenar os concursos públicos institucionais.

Cada campus da UTFPR possui também unidades que atuam com a Gestão de Pessoas, denominadas como Coordenadorias de Gestão de Recursos Humanos. Estas possuem atribuição de execução das atividades concernentes à Gestão de Pessoas no nível campus, orientados pela DIRGEP enquanto diretriz, mas sem relação de subordinação hierárquica, considerando a independência dos campi na gestão administrativa da instituição.

Também prevista no Regimento Geral e, da mesma maneira que a DIRGEP, vinculada à Reitoria, tem-se a Diretoria de Gestão da Avaliação Institucional (DIRAV), “responsável pela organização, coordenação, avaliação e registro dos processos relacionados ao Relatório de Gestão, avaliação institucional e clima organizacional”. A última pesquisa de clima institucional realizada na UTFPR foi conduzida pela DIRAV em 2019, após designação pela Portaria do Reitor nº 1.090, de 18 de junho de 2019 (UTFPR, 2019b) de comissão específica para estudo e revisão do instrumento utilizado na pesquisa anterior, ocorrida em 2015. A comissão tinha como

responsabilidade “atualizar o instrumento, aplicar a pesquisa e efetuar o tratamento dos resultados”, e a portaria de designação da comissão continha dentre as considerações do preâmbulo:

(...) a necessidade de identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria da Gestão” (...), a necessidade de desenvolvimento de pessoas (...) [e] que a pesquisa de Clima organizacional pode trazer subsídios para a proposição de mudanças nas diferentes categorias pesquisadas. (UTFPR, 2019b).

Ainda que a condução da pesquisa de clima organizacional seja atribuição da Diretoria de Gestão da Avaliação Institucional, de acordo com o Regimento Geral da UTFPR, os dados que um estudo do clima organizacional fornece são aplicáveis a toda a instituição e podem ser utilizados como instrumento de gestão pela área de Gestão de Pessoas. Esta pesquisa concebe como de significativa importância a apropriação do conhecimento sobre a instituição e suas necessidades por todos os setores da UTFPR e pela Gestão de Pessoas em especial. A UTFPR possui o atributo “clima organizacional” registrado em seu Regimento Geral (UTFPR, 2018), demonstrando, desde os documentos institucionais, a relevância do tema em questão.

### **3.3 A escolha da UTFPR como campo da pesquisa**

A UTFPR, enquanto designação como universidade, completa 17 anos em 2023. É uma instituição nova enquanto características de universidade, seu histórico de escola técnica traz particularidades e apego à instituição da parte dos seus componentes.

Das 68 universidades federais brasileiras, a UTFPR está entre as que possuem os menores números na razão entre servidores técnico-administrativos por docente - é a 4ª menor, com 0,41 TA por docente (INEP, 2022b). Esse baixo número é uma característica da instituição, no entanto, passível de se inferir como definidora das condições de trabalho no órgão. De acordo com o Relatório de Autoavaliação Institucional 2022 (UTFPR, 2023a), 998 técnicos-administrativos atuam em área-meio e apenas 110 em área-fim, além de 127 docentes em área-meio e 2.337 em área-fim.

A absoluta maioria de docentes em área-fim é indiscutivelmente pertinente, mas o baixo número de técnicos-administrativos é uma clara menção ao reduzido quadro de servidores TA's na instituição. Sendo uma realidade restrita, há que se trabalhar com ela da melhor forma possível, de maneira a se obter os melhores

resultados. A pesquisa de clima se mostra um instrumento poderoso para a gestão, por ser fonte significativa de informações. Mas não é um processo fácil, demanda engajamento da gestão para ser operacionalizada dentro da universidade.

A primeira pesquisa de clima organizacional efetuada na instituição foi no ano de 2002 a 2003, antes da transformação em universidade. Na sequência foram realizadas novamente em 2005, 2007, 2010, 2015 e 2019 (UTFPR, 2019a). As quatro primeiras edições foram realizadas com auxílio de consultoria externa, já a última, de 2019, foi realizada integralmente dentro da instituição: atualização do instrumento, aplicação da pesquisa e tratamento dos resultados.

A UTFPR é, também, a instituição de trabalho da pesquisadora. Considerando a característica e exigência do programa de mestrado profissional, de produção de ferramentas a serem aplicadas na administração pública, optou-se aqui pelo enfoque da pesquisa no próprio órgão, com intuito de contribuir para a instituição que forneceu condições de trabalho que possibilitassem a participação no mestrado profissional.

## 4 METODOLOGIA

De acordo com Gil (2019b), método é o conjunto de regras seguidas com o propósito de se obter o conhecimento científico. E pesquisa é o processo de aplicação e experimentação do método científico.

O estudo em questão é classificado como uma pesquisa qualitativa. Pesquisas qualitativas em geral possuem como principal paradigma o conhecimento construído pelos envolvidos em um determinado fenômeno, não sendo algo estanque. O estudo acerca do significado, da visão de uma realidade, do entendimento das pessoas sobre suas experiências, encaixa-se em uma definição de pesquisa qualitativa básica, onde a análise dos dados busca identificação de padrões. A pesquisa qualitativa tem como foco a compreensão do significado de um fenômeno ou problemática, especialmente a partir da perspectiva dos envolvidos. Tem como principais características: (i) foco no significado e entendimento; (ii) pesquisador como instrumento principal de coleta e análise dos dados; (iii) é um processo indutivo de construção do conhecimento; e (iv) são estudos com descrições detalhadas (MERRIAM; TISDELL, 2016). Segundo Creswell e Creswell (2021), métodos qualitativos utilizam para pesquisa essencialmente dados contidos em textos.

De acordo com Creswell e Creswell (2021), a pesquisa qualitativa é também uma pesquisa fundamentada na interpretação e o pesquisador não é isento dentro da experiência, mas sim parte influenciadora do estudo. A partir desse paradigma, a construção de instrumento a ser realizada também é permeada pela condução da pesquisadora. O conhecimento prévio da pesquisadora da instituição, seu histórico e visão do órgão, impossibilitam uma visão totalmente imparcial.

De acordo com Campos e Costa (2007), nas ciências sociais e pesquisas organizacionais considera-se que a esperada posição neutra e imparcial não existe no pesquisador, visto que o conhecimento está intimamente relacionado a quem produz e o contexto do qual ele advém.

Ainda segundo as autoras (CAMPOS; COSTA, 2007), no campo da pesquisa social o pesquisador é tido como parte da equação, considerando uma relação intercambiável entre pesquisa e pesquisador, conceito base na pesquisa reflexiva: que o desenvolvimento de um estudo é influenciado pelo conhecimento prévio e dados que pertencem a história do pesquisador, ao mesmo tempo que também contribuirá



para a construção do conhecimento desse indivíduo. Assim, cabe reconhecer o viés existente e justamente integrá-lo ao estudo.

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).

É, também, um estudo bibliográfico e documental, realizado por meio da análise de pesquisas disponibilizadas publicamente, por documentos obtidos por meio de plataforma de acesso à informação e sintetizados a partir do referencial teórico aqui descrito. 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 materiais para referencial teórico obtidos em bases de dados da Capes: *Web of Science*, *Scopus*, *Science Direct* e *Scielo Index Citation*, utilizando-se do termo “*organizational 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 nessa 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 a classificação geral do *Times Higher Education (THE) World University Ranking 2022* (TIMES HIGHER EDUCATION, 2022).

O *QS Latin America University Rankings* utiliza cinco critérios de análise: impacto da pesquisa e produtividade, compromisso de ensino, empregabilidade, impacto *on-line* e internacionalização; e o *Times Higher Education World University Ranking* analisa a performance das instituições a partir de quatro áreas: ensino, pesquisa, transferência de conhecimento e perspectivas internacionais.

Foram listadas as 10 universidades federais brasileiras mais bem ranqueadas em cada um dos índices, descritas nos quadros 1 e 2, a seguir.

**Quadro 1 - Classificação das 10 melhores universidades federais de acordo com o *QS Latin America University Rankings 2023***

<b>Classificação dentre as brasileiras</b>	<b>Nome da universidade</b>
3	Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ
5	Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
6	Universidade Federal do Rio Grande Do Sul - UFRGS
8	Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
9	Universidade de Brasília - UNB
10	Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP
11	Universidade Federal de São Carlos - UFSCar
12	Universidade Federal do Paraná - UFPR
13	Universidade Federal de Pernambuco - UFPE
14	Universidade Federal do Ceará - UFC

**Fonte: Elaborado pela autora, com base no *QS Latin America University Rankings 2023***

**Quadro 2 - Classificação das 10 melhores universidades federais de acordo com o *Times Higher Education (THE) 2022***

<b>Classificação dentre as brasileiras</b>	<b>Nome da universidade</b>
3	Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG
4	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
5	Universidade Federal de Sergipe - UFS
6	Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
7	Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP
11	Universidade de Brasília - UNB
13	Universidade Federal do ABC - UFABC
14	Universidade Federal de Pelotas - UFPel
15	Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ
16	Universidade Federal de São Carlos - UFSCar

**Fonte: Elaborado pela autora, com base no *ranking THE 2022***

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, listadas no quadro 3:

**Quadro 3 - Universidades a serem analisados os instrumentos de pesquisa de clima organizacional**

<b>Nome da universidade</b>
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.

#### 4.1 Retornos obtidos das universidades pesquisadas

Considerando a obrigatoriedade de resposta e prazo estabelecido por normativa federal, todas as solicitações de informação requeridas por meio da plataforma Fala.BR obtiveram retorno, mesmo que com indicação negativa. A síntese das respostas encontra-se no quadro 4, a seguir:

**Quadro 4 - Retornos obtidos das universidades**

<b>Nome da universidade</b>	<b>Retorno quanto à pesquisa de clima organizacional</b>
Universidade de Brasília - UNB	Não possui
Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG	Não possui
Universidade Federal de Pelotas - UFPel	Não possui
Universidade Federal de Pernambuco - UFPE	Pesquisa apenas com TA's.
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC	Não possui
Universidade Federal de São Carlos - UFSCar	Não possui
Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP	Não possui
Universidade Federal de Sergipe - UFS	Realizou apenas uma vez, em 2022
Universidade Federal do ABC - UFABC	Não tem um instrumento institucional oficial, mas disponibilizou 3 pesquisas realizadas em uma unidade da instituição
Universidade Federal do Ceará - UFC	Modelo utilizado pelo ME
Universidade Federal do Paraná - UFPR	Responsabilidade da CPA
Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ	Realizada em conjunto a avaliação dos servidores, da chefia, das relações interpessoais e do clima organizacional
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS	Realiza um Censo geral que integra dados de clima

**Fonte: Elaborado pela autora (2023)**

Dentre o rol de universidades pesquisadas, seis instituições responderam não haver pesquisa de clima no seu órgão, 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 foi feita por meio de um questionário contando com 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). Em 2019 foi somada ao modelo 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.

A 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 da 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, as questões do questionário de pesquisa se assemelham às pesquisas de clima organizacional. A pesquisa realizada foi parte da dissertação de mestrado de uma servidora da Gestão de Pessoas e tinha como proposta “analisar a percepção dos servidores sobre os aspectos de suporte no trabalho, engajamento e saúde no trabalho” (BASSO, 2020, p. 167). O questionário construído compila instrumentos utilizado para pesquisa dos conceitos citados, sem citar o termo “clima organizacional”. O instrumento é composto de 80 itens, além da identificação.

## 4.2 Tratamento dos dados

Enquanto metodologia técnica de investigação, este estudo utiliza-se da lógica comparativa, que procede uma investigação a partir da busca de diferenças e similaridades entre os objetos de estudo, alinhada à análise de conteúdo, que se trata de uma técnica desenvolvida inicialmente para estudo pormenorizado na comunicação (GIL, 2019b).

A partir dos instrumentos para pesquisa de clima organizacional selecionados como base, utilizou-se da proposta da 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. Apesar da ressaltava da autora de que análise documental não é necessariamente análise de conteúdo, embora se assemelhem em parte dos procedimentos práticos, utilizou-se aqui de seus pressupostos metodológicos 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 pudessem 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 possuírem 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.



## 5 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

A fase inicial de exploração do referencial teórico que embasa o estudo em tela conduziu a dois instrumentos descritos inicialmente, sendo eles: (i) o modelo utilizado na última pesquisa de clima organizacional realizada na UTFPR, em 2019 (UTFPR, 2019a); e (ii) o modelo de pesquisa de clima organizacional aplicado pelo Ministério da Economia, em 2020 (FUNASA, 2022).

### 5.1 Modelo da UTFPR (2019)

Esta dissertação 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, conforme quadro 5:

**Quadro 5 - Composição do instrumento de pesquisa de clima da UTFPR**

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

**Fonte: UTFPR (2019a)**

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. Do total de 3900 servidores, 1711 responderam à pesquisa, correspondendo a 43,87% da amostra, distribuídos por categoria funcional, conforme apresentado na tabela 1:

**Tabela 1 - Participantes da pesquisa de clima organizacional 2019, por categoria funcional**

<b>Categoria funcional</b>	<b>População</b>	<b>Amostra (%)</b>
Técnicos-administrativos (TA)	1.148	664 (57,83%)
Docentes	2.752	1.047 (38,04%)
Total	3.900	1.711 (43,87%)

**Fonte: UTFPR (2019a)**

Quanto à distribuição por campus dos respondentes, de acordo com os dados contidos na tabela 2:

**Tabela 2 - Participantes da pesquisa de clima organizacional 2019, distribuição por campus**

<b>Campus</b>	<b>Total de TA's</b>	<b>Nº de Avaliações realizadas</b>	<b>Total de Docentes</b>	<b>Nº de Avaliações realizadas</b>	<b>Total de servidores</b>	<b>Total de Avaliações realizadas</b>
<b>Apucarana</b>	61	37 (60,65%)	153	67 (43,79%)	214	104 (48,59%)
<b>Campo Mourão</b>	76	45 (59,21%)	184	65 (35,32%)	260	110 (42,3%)
<b>Cornélio Procópio</b>	86	46 (53,48%)	220	82 (37,27%)	306	128 (41,83%)
<b>Curitiba</b>	213	80 (37,55%)	771	142 (18,41%)	984	222 (22,56%)
<b>Dois Vizinhos</b>	61	44 (72,13%)	161	100 (62,11%)	222	144 (64,86%)
<b>Francisco Beltrão</b>	46	32 (69,56%)	92	51 (55,43%)	138	83 (60,14%)
<b>Guarapuava</b>	41	30 (73,17%)	79	35 (44,3%)	120	65 (54,16%)
<b>Londrina</b>	68	47 (69,11%)	171	84 (49,12%)	239	131 (54,81%)
<b>Medianeira</b>	87	51 (58,62%)	174	71 (40,8%)	261	122 (46,74%)
<b>Pato Branco</b>	87	50 (57,47%)	308	121 (39,28%)	395	171 (43,29%)
<b>Ponta Grossa</b>	84	55 (65,47%)	203	92 (45,32%)	287	147 (51,21%)
<b>Reitoria</b>	143	74 (51,74%)	47	32 (68,08%)	190	106 (55,78%)
<b>Santa Helena</b>	33	26 (78,78%)	55	38 (69,09%)	88	64 (72,72%)
<b>Toledo</b>	62	47 (75,8%)	134	67 (50%)	196	114 (58,16%)
<b>Total</b>	1148	664 (57,83%)	2752	(1047) 38,04%	3900	1711 (43,87%)

**Fonte: UTFPR (2019a)**

A pesquisa de clima organizacional realizada forneceu dados importantes acerca da aprovação ou desaprovação de cada uma das categorias elencadas para o

estudo, tendo todas a aprovação (somatório das respostas “concordo parcialmente” e “concordo”) de mais de 50% em todas as variáveis. No que se refere às questões abertas, a análise qualitativa compilou respostas em dois grandes fatores: pontos positivos e negativos. Quanto aos pontos positivos, os mais frequentes foram “identificação com a instituição” (19%) e “integração entre os servidores” (17%). Já acerca dos pontos de atenção, destacaram-se os itens “infraestrutura” (21%), “identificação com a instituição” (19%), “informações, comunicação e normas” (17%). A categoria “identificação com a instituição” apareceu como evidência tanto nos aspectos positivos quanto negativos, o que permite inferir que pode refletir numa divisão de nichos entre os servidores da instituição.

Tal como o conhecimento evolui a cada momento, também se busca o aperfeiçoamento do instrumento utilizado, com finalidade de produzir informações mais acuradas acerca dos processos que demandam atenção na instituição.

## **5.2 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, via aplicativo em uso para gestão de aspectos funcionais do servidor, o SIGEPE *Mobile*. O modelo utilizado foi construído em uma parceria do ME 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 citadas, tais como desempenho, engajamento no trabalho e acessibilidade; além de duas questões abertas. Foi um questionário disponibilizado no mesmo aplicativo utilizado pelo Ministério da Economia

para a gestão de atos da vida funcional do servidor, como consulta de contracheque e férias. A pesquisa ocorreu de 21 de setembro a 23 de outubro de 2020. As questões fechadas são em padrão de resposta *Likert*.

Participaram da pesquisa 32.393 pessoas, abrangendo 184 órgãos públicos, de um total de 567.455 servidores. O relatório divulgado pela FUNASA afirma que a pesquisa possui grau de confiança superior a 95%. A pesquisa tinha como proposta avaliar a visão dos servidores sobre o clima organizacional em dois aspectos: a visão do órgão como um todo e a visão da área, setor específico de trabalho do servidor (FUNASA, 2022).

Sobre os resultados e referências, as médias percentuais entre 0 e 49 são consideradas resultado de clima insatisfatório. Entre 50 e 69 por cento são valores medianos e apenas avaliações de 70% ou mais são classificadas como clima organizacional positivo, em razão do crivo em prática pela empresa parceira do Ministério da Economia na pesquisa, que possui a pontuação mínima de 70% para as variáveis credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem, para que se possa considerar um lugar adequado de trabalhar (FUNASA, 2022).

Nessa pesquisa nacional, a UTFPR contou com a participação de 449 respondentes, obtendo as seguintes médias apresentadas nas tabelas 3 e 4:

**Tabela 3 - Visão da área**

<b>Categoria</b>	<b>Média</b>
Credibilidade	70
Respeito	60
Imparcialidade	69
Orgulho	73
Camaradagem	66
Média GPTW	67
Média questões adicionais	74
Média geral	69

**Fonte: FUNASA (2022)**

**Tabela 4 - Visão do órgão**

<b>Categoria</b>	<b>Média</b>
Credibilidade	57
Respeito	54
Imparcialidade	61
Orgulho	76
Camaradagem	61
Média GPTW	59
Média questões adicionais	69
Média geral	62

**Fonte: FUNASA (2022)**

### **5.3 Categorização inicial**

A partir dos instrumentos usados como referência, foi construída uma base da categorização inicial, que subsidiou a busca de dados posterior, com a integração das informações referentes às instituições pesquisadas.

A categorização inicial foi realizada a partir da compilação dos instrumentos de pesquisa: Luz (2003), Rizzatti (2002), UTFPR (2019a) e Ministério da Economia (FUNASA, 2022). Os componentes dos instrumentos foram dispostos em planilha eletrônica na íntegra, sem divisão por categorias. E a partir da leitura e análise do conteúdo das questões foram sendo agregados para a formação das categorias elencadas no quadro 6.

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 as elencadas no quadro 6, a seguir, se repetem em quase todos os modelos (apenas uma categoria não está contemplada nos 4 modelos, estando presente em 3 deles).

**Quadro 6 - Categorização inicial**

<b>Categoria</b>	<b>Definição</b>	<b>Autor / modelo em que está contida a categoria</b>
Comportamento das chefias	Avaliação da chefia imediata, suporte, questões técnicas e de relacionamento	Luz, Rizzatti, UTFPR, ME
Comunicação	Comunicação institucional, informação interna, repasse de orientações	Luz, Rizzatti, UTFPR, ME
Infraestrutura e condições de trabalho	Estrutura física e percepção quanto ao ambiente de trabalho	Luz, Rizzatti, UTFPR
Gestão e planejamento institucional	Visão sobre os gestores, normas e procedimentos institucionais, burocracia	Luz, Rizzatti, UTFPR, ME
Imagem institucional	Visão da instituição, sentimento de identificação	Luz, Rizzatti, UTFPR, ME
Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe	Percepção sobre o relacionamento com colegas, integração, colaboração	Luz, Rizzatti, UTFPR, ME
Satisfação pessoal no trabalho	Identificação quanto a satisfação ou insatisfação	Luz, Rizzatti, UTFPR, ME

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

#### **5.4 Categorização completa 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. Havia a expectativa de que com a inclusão de maior número de instrumentos já utilizados em universidades federais, o escopo de análise e o rol de informações fosse ampliado de maneira suficiente a ser construída a nova proposta de instrumento para a UTFPR.

Cada aspecto foi analisado individualmente, considerando a já citada posição de Rizzatti (2002), de que a universidade precisa de uma ferramenta adequada a suas especificidades. Havia a hipótese de referência de que as questões componentes das pesquisas de clima organizacional que se repetissem com frequência em diversos instrumentos seriam de alta relevância e que deveriam constar no modelo a ser construído. A adoção das categorias iniciais como referencial para a análise dos demais instrumentos partiu justamente dessa prerrogativa, considerando que a construção feita identificou a presença delas quase que integralmente nos instrumentos base (comportamento das chefias; comunicação; infraestrutura e

condições de trabalho; gestão e planejamento institucional; imagem institucional; relacionamento interpessoal e trabalho em equipe; satisfação pessoal no trabalho).

Foram dispostos em planilha eletrônica os instrumentos fornecidos pelas universidades: UFABC, UFPE, UFRGS, UFRJ e UFS; 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.

Durante a análise dos dados foi inserida uma categoria a mais, de “Avaliação Pessoal”. No entanto, o decorrer da primeira fase de categorização conduziu à conclusão de que os elementos lá dispostos poderiam ser encaixados em “Satisfação pessoal”, levando à manutenção das categorias iniciais. Foram identificados também 5 itens que não se encaixavam nas categorias existentes e foram separados para posterior verificação. Esses itens não formaram nova categoria e foram descartados durante o andamento do processo.

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.

Concluída a primeira fase da categorização, a divisão de itens ficou composta da seguinte maneira, conforme quadro 7:

**Quadro 7 - Divisão dos itens por categoria**

<b>Categoria</b>	<b>Nº de elementos</b>
Comportamento das chefias	122
Comunicação	35
Infraestrutura e condições de trabalho	31
Gestão e planejamento institucional	70
Imagem institucional	38
Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe	38
Satisfação pessoal no trabalho	61
Total	395

**Fonte: Elaborado pela autora (2023)**

Destaque-se que o maior número de questões tratava das temáticas de “comportamento das chefias”, correspondendo sozinho à 30,9% da totalidade dos itens da pesquisa. Na sequência em frequência de itens, tem-se a categoria de “gestão e planejamento institucional” e “satisfação pessoal no trabalho” que, somadas à primeira, compõem juntas 64,1% das questões dos instrumentos de pesquisa de clima, levando à possível conclusão de que as instituições que estão pesquisando clima organizacional utilizadas como base consideram essas temáticas como referência para análise do clima: “comportamento das chefias”; “satisfação pessoal no trabalho” e “gestão e planejamento institucional”.

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 - componente da Avaliação Institucional estabelecida pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (BRASIL, 2004), que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior). Portanto, foi considerado



relevante que possa ser mapeada de forma separada, como já ocorrido na última pesquisa de clima organizacional realizada pela UTFPR.

Essa fase também contemplou a revisão de algumas nomenclaturas das categorias e rearranjo de alguns itens categorizados, além da inserção de novos itens, decorrentes de revisões de algumas questões e de criação de novas afirmativas a partir de outras já existentes e do conhecimento da realidade da instituição. Nesse ponto, não se tinha como proposta principal enxugar os itens a serem analisados e sim fechar o escopo para análise e posterior construção da proposta de instrumento para a UTFPR. Por isso, não foi considerado um problema a inclusão de novos itens, chegando-se à estrutura final da categorização apresentada no quadro 8:

**Quadro 8 - Categorização final**

<b>Categoria</b>	<b>Nº de elementos</b>
Capacitação e desenvolvimento profissional	23
Comportamento das chefias	124
Comunicação institucional	34
Infraestrutura e condições de trabalho	31
Gestão e planejamento institucional	49
Imagem institucional	41
Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe	39
Satisfação pessoal no trabalho	61
Total	402

**Fonte: Elaborado pela autora (2023)**

### **5.5 A construção do novo instrumento e as categorias relacionadas**

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.

Uma cautela tomada nesta análise foi considerar o tipo de dado que uma questão fornece em sua resposta. Trata-se por vezes de um critério subjetivo, porém, base de algumas das escolhas realizadas neste processo. Pode-se citar como

exemplo a questão “Tenho vontade de ir para o trabalho quando levanto de manhã”. Uma resposta negativa para essa questão não diz essencialmente das condições do trabalho – pode dizer, bem como pode não dizer.

É possível inferir que uma pessoa pode gostar do trabalho e de seu ambiente e ainda assim responder negativamente à questão proposta, por ter outras facetas significativas em sua vida pessoal. Pode tratar de questões relativas ao sentido do trabalho, uma temática própria que iria requerer pesquisa específica para análise. Mas, por tratar-se de item a compor um questionário de perguntas essencialmente fechadas, sem intuito de discussão em grupo focal, por exemplo, não está prevista a discussão sobre possíveis desdobramentos.

Considerou-se, então, ponderação na escolha dos itens a serem elencados para o instrumento final, avaliando se as respostas trariam informações próprias de clima organizacional ou se tratariam de questões diversas que viessem a prejudicar a análise a ser realizada.

#### 5.5.1 Descrição das categorias

A manutenção das categorias iniciais como sendo as de fato elencadas para pesquisar clima organizacional no instrumento construído com esta pesquisa foi consolidada na realização da categorização geral de todos os itens dos instrumentos de pesquisa utilizados, sendo apenas ampliada em uma categoria (de acordo com o contido no quadro 8). Conforme previsto e já discutido, cada instrumento continha uma definição de categorias e/ou variáveis. No entanto, este estudo construiu uma base de categorias que, apesar de diversa em alguns pontos, ainda assim contempla quase que a totalidade das questões analisadas.

Durante o andamento da pesquisa houve alteração de alguns termos utilizados na definição das categorias, para o que é apresentado aqui. 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.

### 5.5.1.1 Capacitação e desenvolvimento profissional

Conforme já relatado, esta categoria foi criada a partir da subdivisão de questões que estavam contempladas em outras categorias (especialmente “gestão e planejamento institucional”). 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”.

Foram selecionadas 6 questões para compor esta categoria, conforme quadro 9 a seguir:

**Quadro 9 - 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 treinamentos e capacitações.
A instituição possibilita a participação dos servidores em cursos de qualificação (especialização, mestrado, doutorado, pós-doutorado).

**Fonte: Elaborado pela autora, com base nos achados da pesquisa (2023)**

### 5.5.1.2 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, comunicação e 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. Considerando as características da instituição, no caso dos docentes, em especial, pode haver outros gestores envolvidos no papel de chefia, mas sem a designação oficial – como coordenadores de curso, que não possuem papel de chefia administrativa. Para aplicação do instrumento é sugerida avaliação de ser pertinente conter mais de uma avaliação de chefia para servidores docentes, de maneira a contemplar mais de uma posição a que o servidor esteja submetido.

Outras questões referentes à gestão da instituição como um todo foram atribuídas à categoria “gestão e planejamento institucional”.

As 13 questões selecionadas para compor esta categoria estão no quadro 10:

**Quadro 10 - 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.
Estou satisfeito com a atuação da minha chefia imediata.

**Fonte: Elaborado pela autora, com base nos achados da pesquisa (2023)**

### 5.5.1.3 Comunicação institucional

Foram inseridas nesta categoria elementos referentes à comunicação institucional, informação interna e repasse de orientações sobre a instituição, em âmbito geral (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.

Foram elencadas 5 questões para compor esta categoria, conforme quadro 11:

**Quadro 11 – Comunicação institucional**

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.

**Fonte: Elaborado pela autora, com base nos achados da pesquisa (2023)**

### 5.5.1.4 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).

Esta categoria foi construída com 4 itens, conforme constam no quadro 12:

**Quadro 12 - 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.

**Fonte: Elaborado pela autora, com base nos achados da pesquisa (2023)**

#### 5.5.1.5 Gestão e planejamento institucional

Foram inseridas nesta 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 refletem na avaliação da condução da gestão.

Foram selecionados 10 itens para compor esta categoria, listadas no quadro 13:

**Quadro 13 - Gestão e planejamento institucional**

(continua)

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.

**Quadro 13 - Gestão e planejamento institucional**

(conclusão)

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.

**Fonte: Elaborado pela autora, com base nos achados da pesquisa (2023)**

**5.5.1.6 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.

Algumas questões de avaliação perpassam também a temática da gestão e planejamento, no entanto, permaneceram na categoria imagem institucional os itens que tratam da instituição de forma geral, quase que de forma personalizada. Os 11 itens selecionados para esta categoria estão descritos no quadro 14:

**Quadro 14 - Imagem institucional**

(continua)

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.

**Quadro 14 - Imagem institucional**

(conclusão)

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.

**Fonte: Elaborado pela autora, com base nos achados da pesquisa (2023)**

**5.5.1.7 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 da relação em equipe e entre setores.

A categoria ficou então composta por 11 itens, conforme o quadro 15:

**Quadro 15 - Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe**

(continua)

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.



**Quadro 15 - Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe**

(conclusão)

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.
Estou satisfeito com meus colegas de trabalho.

**Fonte: Elaborado pela autora, com base nos achados da pesquisa (2023)**

#### 5.5.1.8 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, demandaria 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.

Esta categoria ficou composta por 8 itens, de acordo com o quadro 16:

**Quadro 16 - 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.
De maneira geral, estou satisfeito com meu trabalho.

**Fonte: Elaborado pela autora, com base nos achados da pesquisa (2023)**

#### 5.5.1.9 Sem categoria

Os 5 itens que não haviam sido enquadrados na categorização eram referentes a avaliações acerca do sindicato e questionamentos sobre intenção de integração entre família e empresa. No decorrer da análise acabaram sendo descartados. Apesar de se reconhecer que atuação sindical pode influenciar em questões do cotidiano do trabalho, por se tratar de uma organização à parte, sua gestão não pertencente à instituição, optou-se por não integrar essas questões ao instrumento de pesquisa de clima.

### 5.6 Aspectos relevantes na elaboração da proposta

No estudo realizado por Luz (2003), o autor propõe 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 causaria prejuízo à pesquisa.

Foram selecionados, assim, 68 questões para resposta, sem incluir itens de identificação para análise de resultados por diferentes esferas (faixa etária, cargo, gênero). Essa decisão decorre do formato de sistema operacionalizado pela UTFPR para pesquisas de clima organizacional, que são realizadas dentro dos Sistemas

Corporativos da instituição, no módulo “Avaliação Institucional”, onde também são realizadas as avaliações de desempenho. O sistema 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.

Estudo de Dalmoro e Vieira (2014) avaliou a construção das escalas tipo *Likert* e concluiu que a escala de cinco pontos é tão precisa quanto à de sete pontos, e também mais rápida e de fácil utilização. Assim, optou-se em manter o novo instrumento para pesquisa de clima da UTFPR como um questionário com padrão de resposta em escala *Likert* de cinco pontos (da mesma maneira que o instrumento de anterior, de 2019). Foram inseridas também duas últimas questões abertas, uma para comentários sobre pontos positivos a ressaltar e outra para comentários sobre o que poderia melhorar, considerando a disponibilidade para o servidor de um espaço em que possa inserir elementos que considere relevantes.

Rizzatti (2002) considera que a política de recursos humanos se estabelece como norteadora do comportamento do indivíduo e o conduz à maior ou menor satisfação no trabalho. 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 obter 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 itens 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.

Aqui cabe a ressalva dessa decisão também poder ser entendida como limitações da pesquisa em razão do viés da pesquisadora. O conhecimento interno de uma organização traz também barreiras, pois uma visão possivelmente restrita do órgão está também incutida na pesquisadora.

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. Uma preocupação interna existente no órgão é que, se uma pesquisa ou outro processo avaliativo não for seguido por movimentos da instituição, propostas e resultados, o processo todo pode cair em descrédito e ser cada vez menor a adesão dos servidores. É preciso sentir que participar gera resultados.

### **5.7 Proposta de instrumento para pesquisa de clima organizacional**

A partir da análise dos modelos para pesquisa de clima organizacional foi construída a proposta de instrumento objetivo deste estudo. O questionário resultante foi formulado com termos que não remetem à UTFPR especificamente, com o intuito de que possa ser um modelo plenamente adaptável a outras instituições que possam ter interesse na sua utilização.

O padrão de respostas previsto, exceto para as questões abertas, pode ser verificado no quadro 17:

**Quadro 17 - Padrão de respostas para as questões**

<input type="checkbox"/> Concordo
<input type="checkbox"/> Concordo parcialmente
<input type="checkbox"/> Não concordo, nem discordo / neutro
<input type="checkbox"/> Discordo parcialmente
<input type="checkbox"/> Discordo

O documento final construído encontra-se descrito na íntegra no quadro 18, a seguir:

**Quadro 18 - Proposta de novo instrumento para pesquisa de clima na UTFPR**

(continua)

<b>Categoria</b>	<b>Componentes</b>
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 treinamentos 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.
	Estou satisfeito com a atuação da minha chefia imediata.

**Quadro 18 - Proposta de novo instrumento para pesquisa de clima na UTFPR**

(continuação)

Categoria	Componentes
Comunicação institucional	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.

**Quadro 18 - Proposta de novo instrumento para pesquisa de clima na UTFPR**

(conclusão)

<b>Categoria</b>	<b>Componentes</b>
Imagem institucional	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.
Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe	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.
	Estou satisfeito com meus colegas de trabalho.
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.
	De maneira geral, estou satisfeito com meu trabalho.
Questões abertas	Espaço para comentários sobre pontos positivos que você deseje ressaltar.
	Espaço para comentários sobre o que poderia melhorar.

**Fonte: Elaborado pela autora, com base nos achados da pesquisa (2023)**

### 5.7.1 Comparativo entre o modelo anteriormente utilizado e a proposta atual:

O quadro 19 faz um comparativo entre o último modelo aplicado na UTFPR e a proposta construída nesta dissertação, para apresentação das alterações realizadas.

Quadro 19 - Comparativo entre o modelo da UTFPR (2019a) e a proposta construída

(continua)

Questionário 2019		Proposta	
Categorias	Componentes	Categorias	Componentes
Política de Qualificação e Capacitação	Tenho a oportunidade de participar de cursos ou eventos.	Capacitação e desenvolvimento profissional	Meu desenvolvimento profissional é apoiado pela minha chefia imediata.
	Tenho participado de cursos ou eventos.		A instituição me estimula a participar das ações de treinamento e capacitação necessárias para o meu desenvolvimento profissional.
	Mantenho-me atualizado na minha área de atuação.		As capacitações que a Universidade oferece atendem às minhas necessidades.
	A participação em cursos ou eventos internos e externos, tem ajudado a melhorar meu desempenho.		Os programas de treinamento, cursos ou eventos internos e externos de que participo contribuem para o meu desempenho profissional.
	A Instituição possibilita a participação dos servidores em cursos de qualificação (Especialização, mestrado, doutorado, pós-doutorado).		Participo da construção do Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP), solicitando treinamentos e capacitações.
Estilos de liderança	As chefias do Câmpus são ocupadas por pessoas com habilidade gerencial.	Comportamento das chefias	Minha chefia imediata incentiva a participação dos servidores na tomada de decisões que afetam o meu setor.
	Quando identificadas situações de assédio moral/sexual, as chefias tomam as medidas cabíveis.		Minha chefia imediata é acessível e fornece o suporte necessário para a realização do trabalho.
	As chefias tratam os subordinados de igual para igual.		A chefia imediata trata todos com cordialidade e respeito.
	A opinião dos servidores é levada em consideração pelas chefias em todos os níveis.		Estou satisfeito com o nível de autonomia que tenho para realizar o meu trabalho.
Relacionamento com a chefia imediata	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.
	Estou satisfeito com a atuação da minha chefia imediata.		Minha chefia imediata coordena o trabalho adequadamente e é justa na distribuição de tarefas.



Quadro 19 - Comparativo entre o modelo da UTFPR (2019a) e a proposta construída

(continuação)

Questionário 2019		Proposta	
Categorias	Componentes	Categorias	Componentes
Relacionamento com a chefia imediata	Minha chefia imediata abre espaço para que eu apresente sugestões.	Comportamento das chefias	Meu desempenho no trabalho é reconhecido pela minha chefia imediata.
	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 apoio da minha chefia imediata; sei que se houver algum problema, posso contar com ela.		Tenho liberdade para expressar minhas ideias para a minha chefia imediata.
	Minha chefia imediata é justa ao delegar tarefas.		Estou satisfeito com a atuação da minha chefia imediata.
	Os conflitos que surgem no meu setor são gerenciados adequadamente.		O nível de pressão e de controle exercidos pela minha chefia imediata são adequados ao andamento do trabalho.
	A chefia imediata trata todos com cordialidade e respeito.		A atitude da minha chefia imediata favorece a resolução de conflitos.
Comunicação e informação	Tenho clareza do que se espera das minhas funções na UTFPR.	Comunicação institucional	As informações importantes são repassadas pela instituição de maneira clara e objetiva para todos.
	Fico sabendo de informações que dizem respeito à minha área por intermédio da minha chefia.		Os gestores mantêm os servidores informados sobre assuntos importantes e sobre mudanças na organização.
	As informações importantes são repassadas de maneira clara e objetiva para todos.		O diálogo é utilizado para resolver os problemas da instituição.
	As informações gerais sobre a UTFPR são divulgadas aos servidores.		
	A comunicação no Câmpus é rápida, atendendo às necessidades do trabalho.		A opinião dos servidores é levada em consideração pelas chefias em todos os níveis.
	Considero efetivos os mecanismos de participação social da UTFPR (Ouvidoria, Fale com o Reitor/ Diretor, Simplifique, e-Sic entre outros).		Meu setor é informado das decisões que o envolvem.
	Considero que a UTFPR dialoga de maneira efetiva com o setor produtivo.		

Quadro 19 - Comparativo entre o modelo da UTFPR (2019a) e a proposta construída

(continuação)

Questionário 2019		Proposta	
Categorias	Componentes	Categorias	Componentes
Infraestrutura	O Câmpus garante acessibilidade às pessoas com deficiência.	Infraestrutura e condições de trabalho	A infraestrutura é adequada para o desenvolvimento do meu trabalho (ambiente, equipamentos, materiais).
	O Câmpus fornece infraestrutura adequada para o desenvolvimento do meu trabalho.		Os sistemas informatizados são adequados à demanda de trabalho.
	Eu tenho material adequado para a realização do meu trabalho.		O ambiente físico da instituição é acessível para pessoas com dificuldade de locomoção.
Esta instituição demonstra preocupação com a segurança no trabalho.			
Filosofia de gestão	O meu setor trabalha centrado nas metas estabelecidas na UTFPR.	Gestão e planejamento institucional	Os gestores envolvem os servidores em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho.
	No Câmpus, há uma clara definição de responsabilidades e hierarquias.		A instituição é organizada no que se refere a normas e procedimentos.
	O Câmpus propicia um ambiente de bem-estar e de qualidade de vida.		Nesta instituição os procedimentos internos são ágeis.
	A gestão no Câmpus é participativa.		O número de servidores do meu setor é suficiente para a demanda de trabalho.
	Participo do estabelecimento de metas (Planejamento Estratégico, PPI e PDI) no Câmpus.		Em caso hipotético de assédio moral no ambiente de trabalho, me sinto protegido institucionalmente.
	A visão, missão, objetivos e metas da UTFPR são divulgados para todos.		Os gestores têm interesse no bem-estar dos servidores e tomam providências para sanar dificuldades no trabalho.
Normas e procedimentos	O conhecimento que tenho sobre as normas da UTFPR, são suficientes para a realização do meu trabalho.		As funções de chefias são ocupadas por pessoas com habilidade gerencial.
	Na UTFPR os procedimentos internos são ágeis.	A gestão da Universidade é participativa.	
	Os procedimentos do meu setor estão padronizados em algum sistema eletrônico (SEI, Sistemas Corporativos, SCDP, PDTI, entre outros).	Considero efetivos os processos institucionais de construção coletiva (PDI, PPI, PDP, Avaliações institucionais, colegiados).	
	O Câmpus é organizado no que se refere a normas e procedimentos.	Esta instituição mantém coerência entre diretrizes, metas e ações.	

Quadro 19 - Comparativo entre o modelo da UTFPR (2019a) e a proposta construída

(continuação)

Questionário 2019		Proposta	
Categorias	Componentes	Categorias	Componentes
Identificação com a instituição	Gosto de trabalhar no Câmpus.	Imagem institucional	Esta instituição valoriza seus servidores.
	O Câmpus valoriza seus servidores.		Tenho um sentimento de identificação com esta instituição.
	O que acontece no Câmpus é importante para mim.		O que acontece nesta instituição é importante para mim.
	Conheço a possibilidade de participar de ações de internacionalização na UTFPR.		As pessoas aqui são bem tratadas independentemente do cargo que ocupam.
	Sinto-me motivado com o trabalho que desenvolvo na UTFPR.		As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua idade.
	Sinto-me incluído no perfil tecnológico da Instituição.		As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua cor ou etnia.
			As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de seu gênero.
Integração Intersectorial / Interdepartamental	Há integração entre os setores do Câmpus.	Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe	As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de sua orientação sexual.
	A relação de trabalho entre meu setor e outros setores é do meu conhecimento.		As pessoas aqui são bem tratadas independentemente de serem pessoas com deficiência.
	O nível de competição no Câmpus não chega a atrapalhar o meu trabalho.		Considero que o público atendido pelo meu setor está satisfeito com o serviço prestado.
	Quando preciso de ajuda ou de informações de outros setores, consigo sem dificuldades.		Considero esta instituição um bom lugar para trabalhar.
Integração Intrasetorial / intradepartamental	Os meus colegas de trabalho e eu formamos uma equipe integrada.		Pode-se contar com a colaboração das pessoas no setor em que trabalho.
			Procuo 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.

Quadro 19 - Comparativo entre o modelo da UTFPR (2019a) e a proposta construída

(conclusão)

Questionário 2019		Proposta		
Categorias	Componentes	Categorias	Componentes	
Integração Intra-setorial / intradepartamental	Posso contar com a ajuda de meus colegas para resolver problemas.	Relacionamento interpessoal e trabalho em equipe	Existe uma relação de cooperação entre os diversos setores/ departamentos da instituição.	
	Em meu setor todos participam das decisões que afetam diretamente nosso trabalho.		Quando preciso de ajuda ou de informações de outros setores, consigo sem dificuldades.	
Reconhecimento			O meu trabalho é importante.	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.			
	O Câmpus reconhece o valor dos seus servidores.		Satisfação pessoal no trabalho	Estou satisfeito com meus colegas de trabalho.
				Gosto de trabalhar no setor em que estou.
O meu trabalho é reconhecido.	Sinto-me motivado com o trabalho que desenvolvo na UTFPR.			
Questões abertas	O que mais me agrada na UTFPR. O que mais me desagrada na UTFPR. Qual a sua percepção de diferenças da UTFPR em relação às Universidade tradicionais?	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.		
Questões abertas	Questões abertas	Considero que a instituição é comprometida com qualidade de vida do servidor.		
		Estou satisfeito com minhas atribuições e responsabilidades atuais.		
		De maneira geral, estou satisfeito com meu trabalho.		
		Espaço para comentários sobre pontos positivos que você deseje ressaltar.		
		Espaço para comentários sobre o que poderia melhorar.		

Fonte: Elaborado pela autora (2023), com base em UTFPR (2019a) e nos achados da pesquisa (2023)

As categorias existentes no modelo de 2019 receberam novo arranjo e nomenclaturas, mas em essência as temáticas foram mantidas. As alterações mais significativas se deram no aperfeiçoamento das questões que compõem as categorias, buscando-se a facilidade de entendimento dos respondentes e também maior clareza nas informações que podem ser geradas pelo questionário.

O instrumento anterior continha 53 questões fechadas, divididas em 11 categorias, além de 3 questões abertas. A proposta final conta com 8 categorias, totalizando 68 itens componentes e mais duas questões abertas. O modelo final contempla maior número de itens, mas ainda é um formulário conciso e espera-se que passível de aplicação sem maiores intercorrências.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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. O embasamento constante no referencial teórico ancora e justifica a importância de se estudar o clima organizacional e o quanto isso pode ser uma ferramenta poderosa para a gestão institucional.

A construção da proposta final perpassou a identificação das variáveis e categorias utilizadas nas pesquisas de clima, a comparação de instrumentos aplicados em instituições federais de ensino e outros elencados como referência de estudo, de maneira a levantar as propostas de alteração do documento anteriormente utilizado pela UTFPR, sendo essas etapas previstas nos objetivos específicos deste trabalho.

A pesquisa de todos os questionários coletados demonstrou que existem enfoques diversos na construção dos instrumentos, mas que as categorias e temáticas essencialmente analisadas quando se estuda clima são bastante semelhantes, apenas arranjadas de formas diferentes. A análise da totalidade dos documentos utilizados subsidiou a elaboração de um novo modelo para pesquisa de clima na UTFPR, que era o resultado esperado.

Construir uma proposta concisa e ao mesmo tempo abarcando os temas mais relevantes, de maneira a poder identificar informações significativas para a instituição, foi um trabalho desafiador, permeado por aprendizados e reflexões. Considera-se que tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos do estudo foram atingidos. A proposta apresentada foi construída buscando o modelo mais compatível para uso na Universidade Tecnológica Federal do Paraná, mas que pode ser estendido a outras instituições, avaliada a sua pertinência.

O período decorrido desde a última pesquisa de clima realizada na UTFPR indica que uma nova aplicação está próxima de ocorrer e este trabalho se apresenta como uma proposta de contribuição institucional, atendendo também ao requisito do mestrado profissional. Esta dissertação não pretende esgotar a temática do clima organizacional nas universidades públicas, mas sim configurar-se como contribuição para esta área de estudo e campo de pesquisa considerado escasso na literatura.

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. Outra possibilidade de aprofundamento é identificar as variáveis dependentes dentre as que compõem a avaliação de clima, bem como o impacto da saúde física e mental dos trabalhadores no clima organizacional. Outra sugestão para estudos futuros é a realização de pesquisas qualitativas de clima organizacional, envolvendo entrevistas com servidores. Também permanece necessária a validação e aplicação do instrumento aqui proposto, para refinamento da pesquisa realizada.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, R. T. N. A importância da gestão de pessoas na promoção do bom clima organizacional. **Diversità**, v. 07, n. 1, p. 118–128, 2021. .
- AHMAD, K. Z. B.; JASIMUDDIN, S. M.; KEE, W. L. Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter? **Management Decision**, v. 56, n. 2, p. 421–440, 2018. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0713>.
- AMORIM, W. A. C. D.; COMINI, G. M.; FISCHER, A. L. Ensino e Pesquisa em Gestão de Pessoas/Gestão de Recursos Humanos no Brasil: convergência ou divergência. **Revista de Administração de Empresas**, v. 59, n. 3, p. 215–221, jun. 2019. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020190307>.
- ANCARANI, A.; ARCIDIACONO, F.; DI MAURO, C.; GIAMMANCO, M. Promoting work engagement in public administrations: the role of middle managers' leadership. **Public Management Review**, v. 23, n. 8, p. 1234–1263, 3 ago. 2021. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1763072>.
- ARAÚJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. Edição compacta, 2ª edição revista e atualizada. São Paulo: Atlas, 2014.
- ARAÚJO, E. P. M. **Motivação no serviço público: o caso dos servidores técnico-administrativos do Centro de Educação, Campus I, Universidade Federal da Paraíba**. 2018. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/12988>. Acesso em: 22 abr. 2023.
- AVARISTO, J. A. de C.; SOUZA, M. E. de. Motivação de pessoas no setor público: uma breve reflexão sobre a literatura. **Brazilian Applied Science Review**, v. 3, n. 1, p. 313–332, fev. 2019. .
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BASSO, C. **O impacto do suporte organizacional e do suporte à aprendizagem no engajamento no trabalho e nos danos físicos e psicossociais relacionados ao trabalho: o caso de uma instituição federal de ensino superior**. 2020. UFRGS, Porto Alegre, 2020.
- BEGNAMI, M. L. V.; ZORZO, A. Clima organizacional: percepções e aplicabilidade. **Revista Científica da FHO UNIARARAS**, v. 1, n. 2, p. 38–47, 2013. .
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3 ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2010. . Acesso em: 1 abr. 2023.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7\\_Livro\\_Gest%c3%a3o%20de%20pessoas%20lideran%c3%a7a%20e%20compet%c3%aancias%20para%20o%20setor%20p%c3%ablico.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%c3%a3o%20de%20pessoas%20lideran%c3%a7a%20e%20compet%c3%aancias%20para%20o%20setor%20p%c3%ablico.pdf). Acesso em: 25 mar. 2023.



BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: Educs, 2011.

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258–273, ago. 2006.

BOGERS, M. Innovating by doing: Promoting on-the-job experimentation through a climate for innovation. **International Journal of Entrepreneurial Venturing**, v. 10, n. 3, p. 362–382, 2018. <https://doi.org/10.1504/IJEV.2018.093233>.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 10 set. 2022.

BRASIL. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis nos 9.657, de 3 de junho de 1998, 10.484, de 3 de julho de 2002, 10.550, de 13 de novembro de 2002, 10.551, de 13 de novembro de 2002, 10.682, de 28 de maio de 2003, 10.768, de 19 de novembro de 2003, 10.871, de 20 de maio de 2004, 10.883, de 16 de junho de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.090, de 7 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, 11.156, de 29 de julho de 2005, 11.171, de 2 de setembro de 2005, 11.233, de 22 de dezembro de 2005, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 11.356, de 19 de outubro de 2006, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e 11.907, de 2 de fevereiro de 2009. 19 mar. 2010. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm). Acesso em: 18 mar. 2023.

BRASIL. Decreto nº 7.566, de 23 de setembro de 1909. Crêa nas capitães dos Estados da República Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. 23 set. 1909. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto\\_7566\\_1909.pdf](http://portal.mec.gov.br/setec/arquivos/pdf3/decreto_7566_1909.pdf). Acesso em: 3 dez. 2022.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. 28 ago. 2019. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm). Acesso em: 18 mar. 2023.

BRASIL. Decreto-Lei nº 4.127, de 25 de fevereiro de 1942. Estabelece as bases de organização da rede federal de estabelecimentos de ensino industrial. 25 fev. 1942. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-4127-25-fevereiro-1942-414123-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 4 jan. 2023.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º maio 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. 1 maio 1943. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm). Acesso em: 3 jan. 2023.

BRASIL. Lei nº 3.552, de 16 de fevereiro de 1959. 16 fev. 1959. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l3552.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l3552.htm). Acesso em: 3 jan. 2023.

BRASIL. Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. 28 nov. 1968. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5540.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5540.htm). Acesso em: 19 nov. 2022.

BRASIL. Lei nº 6.545, de 30 de junho de 1978. Dispõe sobre a transformação das Escolas Técnicas Federais de Minas Gerais, do Paraná e Celso Suckow da Fonseca em Centros Federais de Educação Tecnológica e dá outras providências. 30 jun. 1978. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6545.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6545.htm). Acesso em: 3 jan. 2023.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 20 dez. 1996. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 19 nov. 2022.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. 14 abr. 2004. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm). Acesso em: 12 jul. 2023.

BRASIL. Lei nº 11.184, de 7 de outubro de 2005. Dispõe sobre a transformação do Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná em Universidade Tecnológica Federal do Paraná e dá outras providências. 7 out. 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11184.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11184.htm). Acesso em: 19 out. 2022.

BRASIL. Lei nº 378, de 13 de janeiro de 1937. Dá nova organização ao Ministério da Educação e Saúde Pública. 13 jan. 1937. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1930-1949/l0378.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1930-1949/l0378.htm). Acesso em: 19 nov. 2022.

BRASIL. SIPEC - O que é. 28 maio 2021. **Portal do Servidor - gov.br**. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/sipec/o%20que%20e>. Acesso em: 29 out. 2022.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 73 (Especial 85 Anos), p. 53–87, nov. 2022. <https://doi.org/https://doi.org/10.21874/rsp.v73.ib.8722>.

CAMÕES, M. R. de S. Inovação em Gestão de Pessoas no Setor Público: reflexão sobre as práticas no contexto brasileiro. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental**, v. 16, n. 1, p. 9–24, jun. 2019. .

CAMPOS, A. M. de S. M.; COSTA, I. de S. A. da. Espaços e caminhos para a pesquisa em administração: estimulando a prática da reflexividade. **Revista de Administração Pública**, v. 41, 2007. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rap/a/ZyV4xRwLZJG4GWm378JMX5b/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 26 jun. 2023.

CARMO, L. J. O.; ASSIS, L. B. de; MARTINS, M. G.; SALDANHA, C. C. T.; GOMES, P. A. Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal.

**Revista do Serviço Público - RSP**, v. 69, n. n. 2, abr. 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3277/1/GEST%C3%83O%20ESTRAT%C3%89GICA%20DE%20PESSOAS%20NO%20SETOR%20P%C3%9ABLICO%20PERCEP%C3%87%C3%95ES%20DE%20GESTORES%20E%20FUNCION%C3%81RIOS%20ACERCA%20DE%20SEUS%20LIMITES%20E%20POSSIBILIDADES%20EM%20UMA%20AUTARQUIA%20FEDERAL.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2023.

CARVALHO, J.; SOBRAL, F.; MANSUR, J. Exploring shared leadership in public organizations: evidence from the educational arena. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 3, p. 524–544, 2020. <https://doi.org/10.1590/0034-761220190319x>.

CAVALHEIRO, F. R. S. **Relações entre clima organizacional e intenção de rotatividade: revisão sistemática da literatura e estudo de caso em uma empresa farmacêutica**. 2020. Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2020. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/59/59141/tde-08062020-083905/pt-br.php>. Acesso em: 5 nov. 2022.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa : métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5ª. Porto Alegre: Penso, 2021. Acesso em: 6 nov. 2022.

CURVO, L. D.; HEINZMANN, L. M. Estudo do clima organizacional da secretaria de gestão de pessoas de uma universidade federal. **RECC – Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, v. 4, n. 2, p. 1–18, 2017. .

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, 28 jul. 2014. DOI 10.22277/rgo.v6i3.1386. Disponível em: <http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/1386>. Acesso em: 29 jun. 2023.

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

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas articulada por meio de competências. **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública**. 1. ed. São Paulo: FIA/ USP, 2013. p. 65–86.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FACHINETTI, T. A.; CANDIDO, E. A. P.; CARNEIRO, R. U. C. A democratização do acesso à educação superior brasileira: realidade e desafios. **DOXA: Revista Brasileira de Psicologia da Educação**, v. 22, n. 1, p. 83–95, jun. 2020. <https://doi.org/10.30715/doxa.v22i1.13309>.

FIGHERA, A. **Avaliação do clima organizacional como ferramenta de gestão na Universidade Federal de Santa Maria**. 2017. UFSM, Santa Maria, 2017. Disponível em:

[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). Acesso em: 14 jan. 2023.

FONSECA, R. M. Democracia e acesso à universidade no Brasil: um balanço da história recente (1995-2017). **Educar em Revista**, v. 34, n. 71, p. 299–307, out. 2018. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.62654>.

FRANÇA, V. da R. Princípio da legalidade administrativa e competência regulatória no regime jurídico-administrativo brasileiro. **Revista de Informação Legislativa**, n. Ano 51, nº 202, p. 7–29, jun. 2014. .

FUNASA, F. N. de S. **Relatório de Resultados da 1ª Pesquisa de Clima Organizacional 2020**. Brasília, DF: Funasa, fev. 2022. Disponível em: [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). Acesso em: 23 nov. 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri: Atlas, 2022.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 2 [2. reimpr.]. São Paulo: Atlas, 2019a.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019b.

GIL, A. C. **Teoria geral da administração: dos clássicos à pós-modernidade**. São Paulo: Atlas, 2016.

GOMES NETO, M. B.; TEXEIRA, F. B.; SILVA, F. G. A. da; PEREIRA, V. D. S.; GRANGEIRO, R. D. R. Um estudo de clima organizacional e suas aplicações. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 8, n. 1, p. 73–98, 24 jun. 2019. <https://doi.org/10.33362/visao.v8i1.1740>.

GRANGEIRO, R. da R.; AGUIAR, C. V. N.; FERREIRA, F. L.; FEITOSA, J. de O. Um estudo sobre a percepção do clima organizacional entre os servidores da UFCA. **Gestão & Planejamento**, v. 20, p. 458–474, 29 ago. 2019. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gpe.v20.5761>.

GRAZIANI, L.; MENESES, P. P. M.; CASTRO, M. V. de M.; SERRANO, A. L. M. Implementação da gestão estratégica de pessoas: desafios enfrentados por uma empresa pública. **Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa**, v. 18, n. 3, p. 207, 2 dez. 2019. <https://doi.org/10.12660/rgplp.v18n3.2019.79484>.

HATJIDIS, D.; GRIFFIN, M.; YOUNES, M. Linking universal network quality perception and change readiness: The mediating roles of tacit knowledge and organizational climate. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 27, n. 4, p. 1017–1035, 2019. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2018-1442>.

INEP, I. N. de E. e P. E. A. T. **Censo da Educação Superior 2021: divulgação de resultados**. Brasília, DF: Inep, 2022a. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2021/a\\_presentacao\\_censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2021.pdf](https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2021/a_presentacao_censo_da_educacao_superior_2021.pdf). Acesso em: 14 jan. 2023.

INEP, I. N. de E. e P. E. A. T. **Microdados do Censo da Educação Superior 2021**. Brasília, DF: Inep, 2022b. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/microdados/censo-da-educacao-superior>. Acesso em: 26 jun. 2023.

JOHANN, S. **Comportamento organizacional: teoria e prática**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

KELLER, E.; AGUIAR, M. A. F. de. 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., 1 abr. 2020. Disponível em: <http://periodicos.unifil.br/index.php/Revistatest/article/view/1314>.

KOKANUCH, A.; TUNTRABUNDIT, K. Knowledge sharing capability in healthcare organizations. **Journal of Asia Business Studies**, v. 11, n. 2, p. 135–151, 2017. <https://doi.org/10.1108/JABS-10-2015-0183>.

LEE, M. C. C.; IDRIS, M. A. Psychosocial safety climate versus team climate: The distinctiveness between the two organizational climate constructs. **Personnel Review**, v. 46, n. 5, p. 988–1003, 2017. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2016-0003>.

LEITE, J. C. C. **UTFPR : uma história de 100 anos**. 1ª. Curitiba: Ed. UTFPR, 2020.

LIMA, D. F. D. F.; SILVA, R. A. V. da; SILVA, G. S. da. Clima organizacional no setor público: uma análise na Secretaria da Fazenda do Estado do Tocantins em 2017. **Revista Sítio Novo**, v. 2, n. 2, p. 5–25, dez. 2018. .

LIRA, D. T. de; AMARAL, M. G. do; MAIA, J. S. Análise do clima organizacional de uma unidade acadêmica em uma universidade pública. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, v. 8, n. 2, p. 302–325, dez. 2018. <https://doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v8i2.4959>.

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**. 2003. Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003. Disponível em: <https://doceru.com/doc/e5x8sn>.

MARTINS, E. R. do N. **Avaliação do clima organizacional entre os servidores técnicos administrativos de uma instituição federal de ensino superior do estado do Rio de Janeiro**. 2018. Volta Redonda, 2018. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/13598/Disserta%3%a7%3%a3o%20Elaine%20Ramos%20do%20Nascimento%20Martins.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 3 set. 2022.

MARZZONI, D. N. S.; PEREIRA, Y. P. A. Gestão de pessoas: estudo de caso do clima organizacional em uma instituição pública. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, p. e449974364, 21 maio 2020. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4364>.

MATTOS, C. A. C. de; COSTA, N. L.; LAURINHO, Í. S.; DIAS, L. N. da S. Os fatores que influenciam no clima organizacional em instituições federais de ensino superior: uma investigação em Belém do Pará, Brasil. **Revista Gestão Universitária na**

**América Latina - GUAL**, , p. 25–48, 2 jan. 2019. <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n1p25>.

MAXIMIANO, A. C. A.; NOHARA, I. P. **Gestão pública : abordagem integrada da Administração e do Direito Administrativo**. 1 [3. Reimpr.]. São Paulo: Atlas, 2021.

MAXIMINO, J. P. F. da C. **Motivação de recursos humanos na administração pública**. 2018. IPC - ISCAC - Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.26/27827>. Acesso em: 23 abr. 2023.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative Research: a guide to design and implementation**. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

MOUSSA, M.; MCMURRAY, A.; MUENJOHN, N. Innovation in public sector organisations. **Cogent Business and Management**, v. 5, n. 1, p. 1–12, 2018. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1475047>.

MUTONYI, B. R.; SLÄTTEN, T.; LIEN, G. Organizational climate and creative performance in the public sector. **European Business Review**, v. 32, n. 4, p. 615–631, 2020. <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2019-0021>.

OLIVEIRA, L. O. de. **Gestão de Pessoas Aplicada ao Setor Público [recurso eletrônico]**. Porto Alegre: SAGAH, 2017. . Acesso em: 12 abr. 2023.

OLIVEIRA, L. Y. M. de. Cultura Organizacional. **Gestão de Pessoas**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. . Acesso em: 6 dez. 2022.

PASTANA, Í. D. **Engajamento no trabalho e clima organizacional: relação de causa e efeito entre os construtos nos órgãos superiores da Universidade Federal do Pará**. 2020. Universidade Federal do Pará, Belém, 2020. Disponível em: <http://repositorio.ufpa.br/handle/2011/14357>. Acesso em: 4 dez. 2022.

PHAIRAT, P.; POTIPIROON, W. HIGH PERFORMANCE WORK SYSTEMS AND INNOVATIVE WORK BEHAVIOR AMONG TELECOM EMPLOYEES: THE MEDIATING ROLES OF ORGANIZATIONAL CLIMATE FOR INNOVATION AND PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT. **ABAC Journal**, v. 42, n. 3, p. 214–231, 2022. .

PROFIAP. PROFIAP - Mestrado Profissional em Administração Pública. s. d. **PROFIAP - Mestrado Profissional em Administração Pública**. Disponível em: <https://profiap.org.br/sobre/#sobre-curso>. Acesso em: 1 out. 2022.

QS INTERNATIONAL TRADE RANKINGS. **QS Latin America University Rankings**. [S. l.]: Hinrich Foundation, 22 set. 2022. Disponível em: [https://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2023?\\_\\_hstc=250154073.3c56a19ccee503e2e99d50796690ba1f.1666321343853.1666321343853.1666321343853.1&\\_\\_hssc=250154073.2.1666321343853&\\_\\_hsfp=3033654985](https://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2023?__hstc=250154073.3c56a19ccee503e2e99d50796690ba1f.1666321343853.1666321343853.1666321343853.1&__hssc=250154073.2.1666321343853&__hsfp=3033654985). Acesso em: 14 jan. 2023.

QURATULAIN, S.; KHAN, A. K.; SABHARWAL, M.; JAVED, B. Effect of Self-Efficacy and Instrumentality Beliefs on Training Implementation Behaviors: Testing the Moderating Effect of Organizational Climate. **Review of Public Personnel**

**Administration**, v. 41, n. 2, p. 250–273, 2019.  
<https://doi.org/10.1177/0734371X19876676>.

RAHIM, N. B.; OSMAN, I.; ARUMUGAM, P. V. Evaluating work-life balance and individual well-being with the moderating role of organisational climate. **Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities**, v. 27, n. 4, p. 2731–2752, 2019. .

RAVINA-RIPOLL, R.; ROMERO-RODRÍGUEZ, L. M.; AHUMADA-TELLO, E. Workplace happiness as a trinomial of organizational climate, academic satisfaction and organizational engagement. **Corporate Governance (Bingley)**, v. 22, n. 3, p. 474–490, 2022. <https://doi.org/10.1108/CG-12-2020-0532>.

REIS, A. B. dos. **A influência do clima organizacional em dois ambientes de trabalho da Universidade Federal Fluminense: um estudo de caso**. 2018. 114 f. Volta Redonda, 2018. Disponível em:  
<https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/13530/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20Alexandre%20Bomfim.pdf?sequence=4&isAllowed=y>. Acesso em: 3 set. 2022.

RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional na Universidade Federal de Santa Catarina: contribuição para implantação do programa de qualidade**. 1995. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995. Disponível em:  
<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/76386>. Acesso em: 8 out. 2022.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em:  
<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 16 out. 2022.

RODRIGUES, R. A. P.; MATTOS, C. A. C. de; CARDOSO, H. G.; MANCEBO, C. H. A. Motivação e engajamento dos servidores públicos federais da Universidade Federal do Pará. 2019. **XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária [...]**. [S. l.: s. n.], 2019. Disponível em:  
<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/201703>. Acesso em: 22 abr. 2023.

RODRIGUEZ, I. A.; MUNIZ JR, J.; MUNYON, T. A relação entre clima organizacional e gestão do conhecimento: uma revisão da literatura. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, v. 18, n. n. 1, mar. 2018. Disponível em:  
[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572018000100006](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572018000100006). Acesso em: 3 dez. 2022.

ROTHMANN, I.; COOPER, C. L. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

RUEDA, F. J. M.; SANTOS, A. A. A. dos; LIMA, R. C. de. Relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo com trabalhadores. **Boletim de Psicologia**, v. 62, n. 137, p. 129–140, dez. 2012. .

SANTOS, N. M. B. F. **Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico**. 2. ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2021.

SANTOS, T. D. C.; RODRIGUES, M. dos S.; FRANÇA, L. P. de; CERATTI, B. K.; MENESES, P. P. M. Construção de uma Escala de Clima Organizacional para uma Organização Pública. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 3, p. 713–719, 2019. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.3.16709>.

SARAIVA, D. M. R. F.; ALMEIDA, A. A. de. Gestão de Recursos Humanos: distinguir cultura organizacional e clima organizacional. **Revista Portuguesa de Gestão & Saúde**, n. 22, p. 24–31, 2017. .

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: Enap, 2010. p. 11–28.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. Organizational Climate and Culture. **Annual Review of Psychology**, v. 64, n. 1, p. 361–388, 3 jan. 2013. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>.

SHEN, H.; GAO, Y.; YANG, X. Matching organizational climate and control mechanisms for fast strategic change in transitional economics: Evidence from China. **Journal of Organizational Change Management**, v. 30, n. 2, p. 124–141, 2017. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2016-0064>.

SILVA, C. R.; TAVARES, G. K. B.; FRANÇA, L. S. G. Clima organizacional: a influência na motivação dos funcionários e empregados. **Rev. Episteme Transversalis**, v. 11, n. 1, p. 20–41, 2020. .

SILVA, E. C. da. **Clima organizacional na Universidade Federal da Paraíba: a percepção dos servidores lotados no departamento de ciências jurídicas**. 2020a. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2020a. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/20356>. Acesso em: 5 dez. 2022.

SILVA, F. J. da; CALAIS, M. R. C.; SANTOS, S. R. de A. A pesquisa de clima organizacional como ferramenta de diagnóstico organizacional. **Entrepreneurship**, v. 5, n. 2, p. 23–35, 2021. <https://doi.org/10.6008/CBPC2595-4318.2021.002.0003>.

SILVA, J. A. da. **Pesquisa de clima organizacional: proposta de modelo de diagnóstico para uma Universidade Federal**. 2017. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/bitstream/ri/24663/1/DISSERTA%c3%87%c3%83O%20DE%20MESTRADO-JOS%c3%89LIA%20ANDRADE%20DA%20SILVA.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2022.

SILVA, J. de N. S. da. **Burnout e clima organizacional: intervenções para redução de riscos de inciência nas IFES**. 2020b. Universidade Federal do Pará, Belém, 2020b. Disponível em: <http://repositorio.ufpa.br/jspui/handle/2011/14037>.

SILVA, R. R. da; SANTOS, R. C. dos; LIMA, A. O.; OLIVEIRA, L. G. L. Análise de clima organizacional em equipes de trabalho na gestão pública do governo de minas gerais. **Journal of Law and Sustainable Development**, v. 9, n. 1, 2021. DOI 10.37497/REVCAMPOJUR.V9I1.663. Disponível em: <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85111639323&doi=10.37497%2fREVCAMPOJUR.V9I1.663&partnerID=40&md5=5cd38581dd3e771eefee3ec9ae2a835>.



TEIXEIRA, H. J.; SALOMÃO, S. M. Visão sistêmica e gestão de pessoas. **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública**. 1. ed. São Paulo: FIA/ USP, 2013. p. 29–64.

TEIXEIRA, J. M. B.; RIBEIRO, M. T. F. **Gestão de pessoas na administração pública: teorias e conceitos [livro eletrônico]**. Curitiba: InterSaberes, 2017(Gestão Pública). . Acesso em: 7 dez. 2022.

TIMES HIGHER EDUCATION. **Times Higher Education World University Rankings 2022**. [S. l.: s. n.], 2022. Disponível em: [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). Acesso em: 15 nov. 2022.

TYBEL, A. de J. **Clima organizacional no serviço público: um estudo com servidores da UFES, campus de São Mateus**. 2018. UFES, São Mateus, 2018. Disponível em: [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). Acesso em: 4 dez. 2022.

UTFPR. **Portaria do Reitor nº 1090**. [S. l.: s. n.], 2019b. Disponível em: [https://sei.utfpr.edu.br/sei/publicacoes/controlador\\_publicacoes.php?acao=publicacao\\_visualizar&id\\_documento=998685&id\\_orgao\\_publicacao=0](https://sei.utfpr.edu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=998685&id_orgao_publicacao=0). Acesso em: 28 out. 2022.

UTFPR. **Relatório de Autoavaliação Institucional da UTFPR - 2022**. Curitiba: UTFPR, 2023a. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/comissoes/permanentes/cpa/documentos/relatorios-de-autoavaliacao/relatorio-autoavaliacao-2022.pdf/view>. Acesso em: 13 jul. 2023.

UTFPR. **Relatório de Gestão 2021**. Curitiba: UTFPR, 2022. Disponível em: <https://portal.utfpr.edu.br/documentos/reitoria/documentos-institucionais/prestacao-de-contas/2021-relatorio-de-gestao>. Acesso em: 3 jan. 2022.

UTFPR. **Relatório de Gestão 2022**. Curitiba: UTFPR, 2023b. Disponível em: [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). Acesso em: 3 jul. 2023.

UTFPR. **Universidade Tecnológica Federal do Paraná: lei de criação, estatuto, regimentos**. [S. l.]: Ed. UTFPR, 2018. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/documentos/reitoria/documentos-institucionais>. Acesso em: 22 out. 2022.

UTFPR, D. de G. da A. I. **Clima Organizacional UTFPR**. Curitiba: UTFPR, 2019a. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/servicos-a-comunidade/avaliacao/clima-organizacional>. Acesso em: 24 set. 2022.

VALE, R. R. do. A gestão de pessoas na administração pública. In: BETIM, L. M. (org.). **Administração pública e privada: novas tendências e perspectivas 2**. 1. ed. Ponta Grossa: AYA, 2022. DOI 10.47573/aya.5379.2.106. Disponível em: <https://ayaeditora.com.br/Livro/20849>. Acesso em: 4 dez. 2022.

VON KRIIGER, C. C. P.; ANDRADE, E. P. de; SILVA, A. M. da; MOURÃO, C. de O.; PIZZOL, R. A.; LIMA, S. T. P. Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 3, p. 707–740, 12 nov. 2018. <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i3.1674>.

WANG, W.; KIM, T. Examining the effects of a performance management reform on employee attitudes and organizational climate. **Public Management Review**, 2022. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2026095>.

ZAHIDUL ISLAM, M.; SAID, T. F.; SUMARDI, W. A.; RAHMAN, S. Factors affecting organizational effectiveness: A proposed framework for Brunei's public sector. **International Journal of Asian Business and Information Management**, v. 11, n. 2, p. 15–27, 2020. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.2020040102>.