

GABRIEL DOS SANTOS DA SILVA

**CLIMA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO:
Uma análise do clima organizacional realizado na reitoria do IFRO no
período de 2020**

Porto Velho/RO
2023

GABRIEL DOS SANTOS DA SILVA

**CLIMA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO:
Uma análise do clima organizacional realizado na reitoria do IFRO no
período de 2020**

Projeto de pesquisa apresentado como requisito final para aprovação do Curso de Superior Tecnológico em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO.

Nome do Orientador: Artur Virgílio Simpson

Porto Velho/RO
2023

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO,
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Silva, Gabriel dos Santos da.

Clima organizacional no ambiente de trabalho: uma análise do clima organizacional realizado na reitoria do IFRO no período de 2020. / Gabriel dos Santos da Silva, Porto Velho-RO, 2023.

23 f. : il.

Orientador(a): Prof. Me. Artur Virgílio Simpson.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho-RO, 2023.

1. Clima Organizacional. 2. Motivação. 3. Servidores Públicos. I. Simpson, Artur Virgílio (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Celia Reis Sales, CRB-CRB11/955 (Campus Porto Velho Zona Norte)

CLIMA ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO: Uma análise do clima organizacional realizado na reitoria do IFRO no período de 2020.

Gabriel dos Santos da Silva¹
Artur Virgílio Simpson²

RESUMO

Este artigo propõe-se investigar a relevância do clima organizacional como um indicador confiável no ambiente de trabalho saudável e principalmente produtivo, em consonância com a pesquisa do IFRO. A gestão do Clima Organizacional constitui uma ferramenta gerencial útil no processo de construção de uma percepção positiva do ambiente de trabalho. No atual contexto da globalização, as organizações sofreram grandes impactos em sua constituição no que se refere ao modo de produção e relações no trabalho. Os desafios são enfrentados por gestores e colaboradores. Por isso, é imprescindível estar atento ao clima organizacional. Neste sentido, foi desenvolvida uma análise em acordo com a pesquisa de clima organizacional um estudo com os servidores da Reitoria do IFRO (Instituto Federal Rondônia). Com as informações obtidas, foi feita a análise e interpretação dos dados, com o intuito de medir a qualidade das relações interpessoais, identificando os fatores em que há satisfação e/ou insatisfação dos servidores no ambiente organizacional. Foram apresentados conceitos obtidos em pesquisas bibliográficas sobre motivação, e uma pesquisa de clima organizacional.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Motivação. Servidores Públicos.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações estão passando por várias modificações, onde a competitividade e as novas tecnologias de trabalho têm lugar assegurado nas análises das pessoas que estudam o sistema organizacional das empresas. Essas transformações determinam um avanço tecnológico e científico que causam mudanças de valores, conceitos e quebra de paradigmas que orientam grande parte da empresa.

Políticas voltadas para a criação de uma parceria podem tornar a empresa mais competitiva pela eficiência de suas ações e eficácia de suas operações. Os colaboradores como parceiros dedicam-se mais à organização e ao seu trabalho. É um sistema de reciprocidade,

¹ Graduando em Gestão Pública, pelo Instituto Federal de Educação, ciência e tecnologia de Rondônia – IFRO. E-mail: gabrieldesigerinteriores@gmail.com. Artigo Científico apresentado ao Instituto Federal de Educação, ciência e tecnologia de Rondônia – IFRO, *Campus* Porto Velho Zona Norte, como parte dos requisitos avaliativos da disciplina de graduação do curso de Gestão Pública, sob a orientação do Prof. Artur Virgílio Simpson.

² Mestre em Administração, pela Universidade Federal de Rondônia. E-mail: artur.matins@ifro.edu.br.

onde ambos buscam atingir metas pré-estabelecidas e colaboram entre si para alcançarem seus objetivos.

Hoje as pessoas são consideradas essenciais para o sucesso das organizações, por isso é preciso motivá-las para que produzam da melhor forma possível. É necessário, então, verificar uma maneira de medir o grau de motivação das pessoas inseridas em contextos organizacionais e o que pode ser feito para manter ou aumentar este grau.

Regato (2014) descreve que o conceito de clima organizacional “revela o efeito do ambiente sobre a motivação dos participantes, influencia o estado motivacional das pessoas e é por elas influenciado”. Para Dutra (2016), o clima funciona como um parâmetro que serve para acompanhar os processos de avaliação quando se analisa os relacionamentos e diálogos com a liderança, o acesso a informações, as oportunidades de desenvolvimento, suporte da liderança. Assim, para analisar o clima organizacional são fundamentais indicadores que permitam mensurar tal clima da organização.

Compreender o que as pessoas querem, favorece o ambiente, tanto interno quanto externo da organização. Além de contribuir para a busca de melhores condições de trabalho aumentando a qualidade de vida destes e servindo, assim, como um diferencial perante seus concorrentes.

Por isso, o entendimento do comportamento humano vem sendo muito valorizado no ambiente corporativo, se tornando, inclusive, um ponto de diferenciação entre as organizações. E, nesse contexto destaca-se o clima organizacional como uma importante ferramenta para entender a relação entre o indivíduo e a empresa.

As organizações buscam “criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização” (KANAAANE, 2009, p. 40).

O presente trabalho teve a finalidade de refletir acerca da pesquisa de clima organizacional realizada no IFRO, visando o grau de satisfação e motivação dos servidores, possibilitando a aplicação de ações que visem a elucidação de conflitos existentes e a melhoria do ambiente de trabalho, tornando-o favorável e motivador.

1.1. Problematização

Com o desenvolvimento dos estudos a questão problemática deste trabalho é: Qual a importância do Clima Organizacional no ambiente de trabalho?

1.2. Objetivos

Nesse tópico serão abordados os objetivos, geral e específicos do presente trabalho, como forma de nortear e elucidar o que se pretende adquirir ao findar deste estudo.

1.2.1. Geral

Investigar a relevância do clima organizacional como um indicador confiável no ambiente de trabalho saudável e principalmente produtivo, em consonância com a pesquisa do IFRO.

1.2.2. Específicos

Verificar a percepção que os servidores têm em relação as medidas necessárias para se alcançar um clima organizacional favorável;

Analisar a relação entre clima organizacional e motivação;

Identificar os fatores em que há satisfação e/ou insatisfação dos servidores no ambiente organizacional.

1.3. Justificativa

O clima de uma organização é um dos fatores mais importantes dentro do campo de recursos humanos. É indispensável conhecer o que os servidores pensam sobre a instituição e como se sentem em relação a ela. Só assim é possível melhorar a qualidade do ambiente de trabalho, a qualidade de vida das pessoas e, conseqüentemente, a qualidade dos serviços prestados pela instituição.

Segundo Valeriano, Talamini e Oliveira (2011), para a adoção de qualquer medida que responda às exigências do ambiente organizacional é necessário conhecê-lo detalhadamente e a priori, identificando os fatores do ambiente interno que se relacionam com os colaboradores da organização.

Maximiano (2009) afirma que o clima organizacional é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores, tendo seu conceito evoluído para o conceito de qualidade de vida no trabalho.

Sendo assim, justifica-se a escolha deste trabalho como uma estratégia de valorização dos servidores e melhora do Clima Organizacional no IFRO.

2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Clima Organizacional

O capital humano é hoje considerado o bem mais valioso da organização. São as pessoas as responsáveis pelo andamento e desenvolvimento das atividades da empresa. Políticas de gestão de pessoas têm sido estudadas e aplicadas para fazer com que as pessoas se sintam motivadas e invistam na empresa todo o seu potencial, conhecimentos e energia no alcance dos objetivos.

Esse cenário econômico e globalizado faz com que as empresas mais que nunca se cerquem de colaboradores capazes de formarem equipes humanizadas e coesas, que trabalhem voltadas para a satisfação do cliente, em busca dos melhores resultados. Para as equipes renderem o máximo, é necessário que se mantenham relacionamentos interpessoais saudáveis em um clima harmonioso, fazendo com que a comunicação melhore consideravelmente e conflitos sejam resolvidos rapidamente sem prejudicar o ambiente de trabalho.

O clima organizacional é como os colaboradores percebem a organização e o que vai influenciar de forma positiva ou negativamente seu comportamento e consequentemente sua produtividade dentro da organização. O clima organizacional está diretamente ligado com a cultura, valores e crenças da empresa sendo assim a cultura da empresa vai moldar o clima organizacional da mesma (OLIVEIRA, CARVALHO, ROSA, 2012, p. 2).

Para que as pessoas produzam, elas necessitam de um ambiente saudável que lhes propicie condições de realizarem seu trabalho com qualidade de vida, satisfação e um bom clima organizacional.

Para Chiavenato (2005), o termo clima organizacional se refere aos aspectos internos de uma organização, à atmosfera psicológica e às características da empresa, ele pode ser sentido psicologicamente e está relacionado especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno da organização. O clima compõe a qualidade do ambiente da empresa, sendo percebido pelos colaboradores da organização e influenciando diretamente o comportamento dos mesmos. O autor ainda ressalta a influência do clima na motivação:

O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas – quando positivas – tendem a aumentar a motivação das pessoas (Chiavenato, 2005, p. 45)

O clima organizacional é uma percepção do comportamento que um colaborador possui dentro de sua organização (RAHIMIC, 2013). Ele define a forma como as pessoas descrevem e experimentam o seu ambiente laboral. Perante o exposto, as pesquisas de clima organizacional surgem como uma ferramenta de gestão. Elas analisam o trabalho em si, a integração setorial, o salário, o estilo gerencial, a comunicação, a imagem da empresa e as condições físicas do ambiente de trabalho (SORIO, 2011).

Para Rabaglio (acesso em 2009) o clima organizacional pode ser identificado através do relacionamento entre gestores e suas equipes, que através de lideranças participativas e positivas são capazes de motivar a equipe e torná-la mais produtiva, ao passo que lideranças negativas constroem equipes desmotivadas e improdutivas, desenvolvendo um clima desfavorável aos bons resultados.

“O clima organizacional influi diretamente na produtividade, uma vez que uma boa qualidade de vida no trabalho conduz a um clima de confiança e respeito mútuo, levando o indivíduo a dar uma maior contribuição, diminuindo os mecanismos de controle” (PORTAL RH, 2006, p. 01)

Por esse motivo a avaliação do clima organizacional da empresa é importante. É através da pesquisa de clima organizacional que a administração mede o grau de satisfação dos funcionários e identifica os pontos críticos que causam desconforto ou descontentamento nos membros da equipe e interferem no seu rendimento.

A análise do clima organizacional objetiva determinar, através da medição, a motivação dos membros da organização estatisticamente. É uma ferramenta para a coleta objetiva e criteriosa de dados para a detecção de problemas na relação dos colaboradores com a empresa, oferecendo informações e identificando os pontos onde é necessário intervir para aumentar a satisfação, fidelidade, lealdade e produtividade (CARVALHO; MELO, acesso 2009). A pesquisa de clima organizacional indica os pontos fortes da organização quanto os deficientes, que necessitam de melhorias, desvendando as causas de problemas e aumentando a compreensão deles (BRESCANCINI, acesso em 2009).

São vários os indicadores utilizados para mensurar o clima organizacional, sendo que os mais empregados são: salários e benefícios, integração entre departamentos, tipo de trabalho realizado, liderança, comunicação, treinamento, progresso profissional, relacionamento interpessoal, estabilidade no emprego e participação dos funcionários (FERREIRA, 2013).

Para Bergamini (1997, p. 98), Clima Organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho.

2.2.A relevância do clima organizacional

Segundo Chiavenato (2010) as pessoas permanecem em seu local de trabalho durante a maior parte do tempo e, portanto, formam ali seu habitat. “A satisfação seria uma causa provável de um desempenho melhor, mas este não seria uma causa de maior satisfação no trabalho” (Judge; Robbins & Sobral, 2010, p.77). Clima organizacional é o nome dado para o

produto dos sentimentos. Os sentimentos e as percepções que estão ligadas a realidade objetiva da organização são: satisfação, insatisfação e indiferença, sendo que esses sentimentos e percepções são afetados por todos os componentes, desde o local físico até os objetivos. Tudo influencia na maneira como as pessoas se sentem em relação à empresa. (Maximiano, 2010).

De acordo com Judge; Robbins e Sobral (2010) quando passamos do nível individual para o nível organizacional, igualmente localizamos a correlação de satisfação-desempenho. Assim como as organizações recebem dados como um todo de satisfação e produtividade, observa-se que aquelas que possuem um número menor de funcionários satisfeitos tendem a ser menos eficazes que aquelas com um número maior de funcionários satisfeitos.

Colaboradores satisfeitos tendem a falar bem da empresa, a contribuir com os colegas e a excederem as expectativas com relação ao trabalho, podendo também superar suas atribuições regulares pelo anseio de retribuir as expectativas positivas (Judge; Robbins & Sobral, 2010).

Tagliocolo e Araújo (2007) explicam as características de cada dimensão encontrada no ambiente de trabalho por meio do clima organizacional: Resistência à mudança: está relacionado com as alterações das rotinas de trabalho por outra mais eficiente e envolve a participação dos funcionários neste processo de implantação e adequação a um novo sistema.

A liderança relaciona líder e colaborador, bons líderes influenciam e motivam seus colaboradores, sua equipe de trabalho, e assim a organização se torna mais eficiente e eficaz. Bons líderes geram mais resultados positivos.

2.3. Satisfação e motivação no trabalho

Quando o administrador compreende o conceito de clima organizacional, pode manejar a motivação de seus colaboradores, aumentando a eficiência de sua equipe. A motivação pode ser definida como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta (Robbins, 2002).

Segundo Chiavenato (2005, p. 215), “a motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza com as necessidades humanas”. Chiavenato acredita que a motivação é uma função gerencial:

Na realidade, a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. A motivação intrínseca e extrínseca deve se complementar por meio do trabalho gerencial. Ambas não podem ser deixadas ao acaso, simplesmente à mercê dos acontecimentos. Elas podem e devem ser perfeitamente compreendidas pelo gerente e utilizadas como ponto de apoio para potencializar e alavancar a satisfação das pessoas. O gerente deve conhecer o potencial interno de motivação de

cada pessoa e deve saber extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional (Chiavenato, 2005, p. 215).

Compreender a motivação dos funcionários é um dos maiores desafios das empresas, isso não é fácil devido que cada pessoa tem características diferentes. Sendo assim, é importante entender de onde vem a motivação das pessoas.

A “motivação é influenciada pela idade e por circunstâncias pessoais, pela fase que a pessoa está atravessando em sua vida e em sua carreira, no momento. Entretanto, isso não é tudo o ambiente externo também afeta a motivação” (MONTANA E CHARNOV, 2003, p. 234).

Sendo assim, é extremamente importante elevar o nível de motivação dos colaboradores, fazendo com que se sintam parte da organização e contribuam para o desenvolvimento da empresa. Consequentemente, um bom ambiente de trabalho pode aumentar significativamente a produtividade e também sua eficácia.

Existem diversas possibilidades de trabalhar os aspectos motivacionais de uma equipe. Leite, Amerlin, Oliveira (2013, p. 46) dizem que um fato interessante comprovado cientificamente é o humor. As empresas são praticamente como uma segunda casa, nesse ponto se torna muito importante que o ambiente seja agradável. Melhorando assim a relação entre os funcionários e empresa, Chiavenato (2004) relembra que cada pessoa tem suas necessidades e são diferentes de indivíduo para indivíduo. Neste sentido é importante observar e conhecer as necessidades dos trabalhadores, pois:

As diferentes necessidades que coexistem no interior de cada um são comparadas àquilo que se também se denomina de desejos ou expectativas e têm como origem carência dos mais diferentes tipos, tanto no tocante ao componente físico, como psíquico da personalidade (BERGAMINI, 1997, p. 21).

Dessa forma, a participação do líder na formação de um bom clima organizacional é fundamental. Ele deve ser capaz de perceber o ambiente e suas distorções, as manifestações de satisfação ou insatisfação (muitas vezes subjetivas) dos liderados, as características pessoais de cada um e fazer com que consigam utilizá-las de forma a obterem melhores resultados (CAVALCANTE, 2008).

Levando em conta que um bom clima organizacional reflete diretamente na motivação e, portanto, também na produtividade dos colaboradores, observa-se a importância para as organizações fazerem uma boa gestão do clima organizacional, para que seus colaboradores se mantenham sempre motivados. Existem diversos fatores que influenciam no clima organizacional, como na seguinte citação:

Os dez primeiros fatores que afetam o clima organizacional são: liderança, compensação, maturidade empresarial, colaboração entre as áreas funcionais, no sentido de valor, valorização profissional, identificação com a empresa, processo de comunicação, política global de recursos humanos e acesso (CODA, 1997, p. 99)

A partir do século XX, as pesquisas sobre satisfação e motivação no trabalho têm interessado diversos estudiosos ao redor mundo (FRAZÃO, 2016). De acordo com Brandão et al. (2014), o aumento desse interesse se deve ao fato da busca da compressão dos fatores que influenciam na produtividade da organização, bem como a satisfação, motivação e vida pessoal dos trabalhadores.

Dessa forma, relacionando o conceito de satisfação e motivação, salienta-se que ambos desempenham um importante papel na vida dos colaboradores, pois um e outro formam a razão para trabalhar (NETKE, 2013). Todo indivíduo se sente motivado a trabalhar devido a um fator de recompensa que gerará uma sensação de satisfação.

Segundo Cortinhas (2014), quanto mais um indivíduo se sentir motivado e satisfeito com o seu trabalho, mais ele demonstrará comprometimento com os objetivos da empresa, contribuindo para um melhor desempenho da instituição. Motivação no trabalho é definida por Vilela (2010), como um estado psicológico de disposição ou interesse para realizar uma tarefa. Ainda segundo o autor, a motivação no trabalho é o resultado da junção de fatores internos do indivíduo com os estímulos do ambiente.

No que diz respeito a satisfação no trabalho, Ferreira (2011), diz que a satisfação no trabalho surte efeito sobre os aspectos comportamentais, a saúde física e psíquica dos trabalhadores, assim como a própria empresa. A satisfação é uma variável que demonstra como as pessoas se enxergam em relação ao seu trabalho.

Vale mencionar ainda que, conforme Siqueira (2008, p. 266), satisfação no trabalho é “um resultado do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador e é apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho”. O autor ainda garante que aferir o nível da satisfação dos colaboradores pode ser utilizado como estratégia de monitoramento do quanto as empresas são capazes de proteger a saúde e bem-estar dos seus funcionários.

3. METODOLOGIA

Realizou-se uma análise nos dados do Relatório de Pesquisa de Clima Organizacional da Reitoria do Instituto Federal de Rondônia (IFRO), 2020, disponível no *link*: <https://portal.ifro.edu.br/component/phocadownload/file/13015-relatorio-de-clima-organizacional-revisado-reitoria-2020?tmpl=component>. Nesta pesquisa foram entrevistados oitenta e três (83) servidores da Reitoria, e tem como objetivo principal compreender os aspectos do Clima Organizacional nas diferentes unidades da instituição.

Todo trabalho científico necessita de uma metodologia de pesquisa que o delimite e dê suporte às atividades desenvolvidas pelo pesquisador, auxiliando-o na organização de seu conhecimento sobre o assunto pesquisado e de como alcançar os objetivos propostos pelo mesmo. Sendo assim, para a realização deste trabalho, estruturou-se quanto aos objetivos, à forma de estudo, ao objeto e aos métodos científicos.

No que diz respeito aos objetivos da pesquisa, esta pode ser considerada uma pesquisa metodológica, pois a mesma “[...] ocupa-se dos modos de se fazer ciência” (PRESTES, 2011, p. 29). Quanto à forma de estudo, utilizou-se a pesquisa descritiva, na qual

[...] se observam, registram, analisam, classificam e interpretam os fatos, sem que o pesquisador lhes faça qualquer interferência. Assim, o pesquisador estuda os fenômenos do mundo físico e humano, mas não os manipula. (PRESTES, 2011, p. 30).

Quanto ao objeto, classifica-se como uma pesquisa bibliográfica levando em consideração a problematização do objeto de estudo, pois esta se efetiva tentando “[...] resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações provenientes de material gráfico, sonoro e informatizado”. (PRESTES, 2011, p. 30). Neste caso, utilizou-se, para um melhor embasamento teórico, livros, artigos, relatórios, revistas eletrônicas, dissertações, monografias, entre outras.

Os documentos são registros escritos que proporcionam informações em prol da compreensão dos fatos e relações, ou seja, possibilitam conhecer o período histórico e social das ações e reconstruir os fatos e seus antecedentes, pois se constituem em manifestações registradas de aspectos da vida social de determinado grupo (OLIVEIRA, 2007).

A análise documental consiste em identificar, verificar e apreciar os documentos com uma finalidade específica e, nesse caso, preconiza-se a utilização de uma fonte paralela e simultânea de informação para complementar os dados e permitir a contextualização das informações contidas nos documentos. A análise documental deve extrair um reflexo objetivo da fonte original, permitir a localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas no documento, além da contextualização dos fatos em determinados momentos (MOREIRA, 2005).

A primeira perspectiva da análise documental apreende os documentos como base para o desenvolvimento de estudos e pesquisas cujos objetivos advêm do interesse do pesquisador; também pode ser percebida como uma investigação relacionada à pesquisa histórica, uma vez que busca a reconstrução crítica dos dados passados no intuito de obter indícios para projeções futuras (PIMENTEL, 2001; RAIMUNDO, 2006).

4. RESULTADOS

Foram entrevistados oitenta e três (83) servidores, sendo quarenta e oito (48) do sexo feminino e trinta e dois (32) do sexo masculino e, oportunamente foram divididos em faixas etárias: a) até 20 anos, apenas um 1 servidor se enquadra nessa faixa etária; b) 21 a 30 anos, 18 servidores; c) 31 a 40 anos, 42 servidores; d) 41 a 50 anos, 16 servidores e, e) mais de 51 anos, 4 servidores.

Os informantes, quando perguntados sobre seu estado civil, responderam: sete (7) servidores possuem união estável; vinte e sete (27) são casados, seis (6) separados; quarenta (40) solteiros e viúvo, ninguém se enquadrando nesse quesito. Quanto à escolaridade: um (1) servidor respondeu que possui ensino fundamental completo; três (3) ensino médio completo; um (1) ensino técnico completo; oito (8) possuem graduação completa; quarenta e dois (42) pós-graduação (latu sensu) completa; vinte e três (23) possuem mestrado completo e apenas dois (2) servidores têm doutorado completo.

Referente à atividade fim dos servidores, cinquenta e cinco (55) servidores atuam no administrativo da entidade; quatorze (14) atuam em ensino, pesquisa e extensão e onze (11) atuam em ambas. Quanto ao tempo de serviço, quarenta (40) servidores tem de 0 a 5 anos; trinta e cinco (35) servidores têm entre 6 e 10 anos; dois (2) servidores têm de 11 a 15 anos; zero (0) de 16 a 20 anos e três (3) servidores têm mais que 21 anos de serviço.

4.1 Dimensões

O relatório também avaliou nove (9) dimensões acerca do clima e cultura organizacional da instituição, sendo elas: 1) as condições ambientais; 2) estrutura organizacional; 3) organização do trabalho; 4) imagem institucional; 5) elo trabalho-vida social; 6) desenvolvimento pessoal; 7) compensação justa; 8) integração social e, 9) satisfação e motivação. Para avaliar cada dimensão foi organizada de modo que fique mais fácil de o informante responder, ficando da seguinte maneira: 1- Concordo totalmente; 2- Concordo parcialmente; 3- indiferente; 4- Discordo parcialmente e, 5- Discordo totalmente.

A avaliação das condições ambientais do trabalho envolve o quadro funcional de servidores da unidade, o ambiente físico no tocante ao espaço, ao mobiliário, à limpeza, à iluminação, ao ruído e à tecnologia utilizada para o desenvolvimento das atividades de trabalho. Considerando que o item avaliado na escala que varia de Concordo Totalmente (5 pontos) a

Discordo Totalmente (1 ponto) e que não há nenhum item de valor invertido, o índice de concordância alcançou 80,43%.

A avaliação da estrutura organizacional envolve a avaliação do entendimento das normas e rotinas das atividades de trabalho e a percepção de liberdade de expressão. Considerando que o item foi avaliado na escala que varia de Concordo Totalmente (5 pontos) a Discordo Totalmente (1 ponto) e que os itens 11 e 12 possuem valor invertido, o índice de concordância alcançou 55,22%.

A avaliação da organização do trabalho envolve a percepção de autonomia, controle, tarefas, pressão, tempo e *feedback* relacionados com as atividades de trabalho. Considerando que o item foi avaliado na escala que varia de Concordo Totalmente (5 pontos) a Discordo Totalmente (1 ponto) e que os itens 15 e 16 possuem valor invertido (a concordância não é um bom indicador), o índice de concordância alcançou 50,96%.

A avaliação da imagem institucional envolve a imagem da instituição e a responsabilidade social. Considerando que o item foi avaliado na escala que varia de Concordo Totalmente (5 pontos) a Discordo Totalmente (1 ponto) e que não há nenhum item de valor invertido, o índice de concordância alcançou 73,51%.

A avaliação do elo trabalho-vida social envolve a avaliação do papel balanceado do trabalho na vida pessoal e a estabilidade de horários. Considerando que o item foi avaliado na escala que varia de Concordo Totalmente (5 pontos) a Discordo Totalmente (1 ponto) e que os itens 27 e 28 possuem valor invertido (a concordância não é um bom indicador), o índice de concordância alcançou 39,18%.

A avaliação do desenvolvimento pessoal envolve perspectivas de desenvolvimento profissional, de crescimento pessoal, do método de avaliação do desempenho e da sensação de segurança quanto aos riscos assumidos no trabalho. Considerando que o item foi avaliado na escala que varia de Concordo Totalmente (5 pontos) a Discordo Totalmente (1 ponto) e que os itens 31 e 33 possuem valor invertido (a concordância não é um bom indicador), o índice de concordância alcançou 54,22%.

A avaliação da compensação justa envolve equidade, justiça e igualdade e os salários e benefícios percebidos. Considerando que o item foi avaliado na escala que varia de Concordo Totalmente (5 pontos) a Discordo Totalmente (1 ponto) e que não há nenhum item de valor invertido, o índice de concordância alcançou 47,39%.

A avaliação da integração social envolve os relacionamentos interpessoais e grupais. Considerando que o item foi avaliado na escala que varia de Concordo Totalmente (5 pontos)

a Discordo Totalmente (1 ponto) e que somente o item 45 possui valor invertido (a concordância não é um bom indicador), o índice de concordância alcançou 63,05%.

A avaliação da satisfação e motivação envolve a satisfação pessoal com aspectos do trabalho. Considerando que o item foi avaliado na escala que varia de Concordo Totalmente (5 pontos) a Discordo Totalmente (1 ponto) e que não há nenhum item de valor invertido, o índice de concordância do fator alcançou 50,15%.

As dimensões organizadas de acordo com o índice de concordância permitem visualizar em quais áreas a organização precisa investir mais esforços para melhorar aspectos do ambiente de trabalho, atendo-se ao fato de que cada dimensão possui fatores de análise e que são esses fatores que devem ser compreendidos e trabalhados. No caso da Reitoria, a dimensão melhor avaliada foi a condições ambientais e a dimensão com a menor avaliação positiva foi a elo trabalho – vida social, indicando que os fatores que compõem essa dimensão devem ser compreendidos e melhorados para promover impactos positivos no clima organizacional da unidade.

4.2 Questão aberta

No questionário de Clima Organizacional o item 57 foi uma questão aberta para que os servidores pudessem opinar/sugerir sobre fatores contemplados ou não no decorrer da pesquisa. Houve 27 contribuições que são falas relacionadas aos componentes do dia a dia na unidade, bem como reclamações, sugestões de melhorias e elogios. Destacou-se, a seguir, um demonstrativo das palavras mais utilizadas nas falas dos servidores, o qual pode também ser visualizado no painel interativo disponível no site do IFRO: setores; organizacional; chefias; preciso; fazer; reitoria; atividades; à; chefia; clima; todos; trabalho; servidores; cargos; outros; setor; pessoas; estão; até e ambiente.

Além das falas destacadas, outros pontos identificados nas contribuições dos servidores são em relação ao número insuficiente de servidores frente às demandas de trabalho; à necessidade de melhoria na distribuição das tarefas e atividades; às demandas intempestivas que atrapalham o planejamento realizado das atividades; aos relatos de excesso de pressão no trabalho; à insegurança para expressar opiniões; às diferenças de tratamento entre TAEs e docentes; às dificuldades de relacionamento entre chefias e subordinados; às sugestões de flexibilidade nos horários de trabalho, de criação de espaços de convivência e descanso, de modificações nas formas de ocupações de chefias, bem como da renovação desse quadro, e de modificações no modelo empregado de capacitações.

Na questão aberta houve maior concentração de proposições relacionadas à integração social, que envolve o fator de relacionamentos interpessoais e grupais. A dimensão condições ambientais também teve um número significativo de proposições nos fatores quadro funcional e ambiente físico. Também foram observadas falas recorrentes sobre comprometimento, motivação, valorização e reconhecimento.

4.3 Proposições de ações para a unidade

Conforme indicado pelo Relatório do Clima Organizacional da Reitoria do IFRO 2020, sugeriram-se para o plano de ação das unidades o desenvolvimento das ações macro dimensionais, atuar nas situações específicas dos pontos críticos das dimensões e identificar as proposições e criticidades encontradas nas falas abertas.

As ações macro foram elencadas em comunicação, capacitação, gestão participativa, gestão por competências, integração e ações de bem-estar. As proposições de ações para cada grupo estão descritas no Relatório Geral.

Na pesquisa de Clima da Reitoria constatou-se, ainda, que as três dimensões da unidade com menores resultados de concordância são: elo trabalho-vida social com 39,18%, compensação justa com 47,39% e satisfação e motivação com 50,15%. Faz-se necessário observar os fatores dessas dimensões que influenciam nestes resultados:

Quadro 1: Dimensões com menores resultados de concordância.

Dimensão	Elo trabalho-vida social	Compensação justa	Satisfação e motivação
Fatores	<ul style="list-style-type: none"> ● Papel balanceado do trabalho na vida pessoal; ● Estabilidade de horários; ● Tempo para lazer e família 	<ul style="list-style-type: none"> ● Salários e benefícios; ● Equidade/justiça 	<ul style="list-style-type: none"> ● Satisfação pessoal
Pontos críticos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 70,15% indicaram resolver assuntos pessoais no trabalho devido à extensão da jornada de trabalho. ➤ 55,23% indicaram levar trabalho para executar em casa. ➤ 55,22% indicaram que o horário de 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 58,21% indicaram que o serviço não é distribuído igualmente. ➤ 40,30% indicaram que decisões são tomadas com favorecimentos pessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 43,29% indicaram que não são chamados para dar contribuições em assuntos importantes. ➤ 38,81% indicaram que não desfrutam de prestígio pelo trabalho que executam. ➤ 37,32% indicaram que não possuem

	expediente não é flexível.	➤ 35,82% indicaram que mediante as condições de trabalho não consideram justas as tarefas atribuídas.	expectativas de ascender profissionalmente.
--	----------------------------	--	---

FONTE: Relatório do Clima Organizacional – Reitoria – IFRO, 2020.

Segundo o relatório, a unidade da Reitoria apresenta uma criticidade com relação ao papel balanceado do trabalho na vida pessoal. De acordo com a avaliação dos servidores, essa relação pesa no desequilíbrio entre fatores de sobrecarga de trabalho e horário de expediente não flexível. O objetivo a se alcançar dentro dessa dimensão é reduzir os fatores que sobrecarregam o servidor e impactam na sua vida social. Dentro da perspectiva de indicadores elaborados para cada dimensão, segue abaixo as propostas de ações para mitigar as situações identificadas: 1. OBJETIVO: Aumentar a percepção de bem-estar do servidor durante o tempo dentro IFRO. AÇÕES: Ginástica laboral; Promoção de confraternizações e interações; Ampliar a comunicação organizacional; Promoção de ações de reconhecimento; Ações voltadas à promoção da saúde mental. 2. OBJETIVO: Reduzir fatores que sobrecarregam o servidor e impactam na sua vida social (casa, família e amigos). AÇÕES: Implantação do teletrabalho; Adequar jornadas diferenciadas de trabalho; Mapeamento de processos; Projetos e ações voltadas para divisão igualitária de tarefas; Gestão de competências.

Com relação à dimensão compensação justa, as avaliações negativas cerceiam a distribuição igualitária de tarefas, a avaliação de que decisões são tomadas com caráter de favorecimentos pessoais e a avaliação de que as tarefas atribuídas não são justas mediante as condições de trabalho disponíveis.

Resultados estes que foram reforçados pelas falas da questão aberta que apontaram a necessidade de melhoria na distribuição das atividades e a ocorrência constante de demandas intempestivas que atrapalham o planejamento realizado. Dentro da perspectiva de indicadores elaborados para cada dimensão, segue abaixo as propostas de ações para mitigar as situações identificadas: 1. OBJETIVO: Reconhecer o IFRO como uma instituição justa no tratamento das oportunidades e/ou que promova medidas geradoras de igualdades. AÇÕES: Mapeamento do quantitativo de servidores; Mapeamento de processos; Mensurar o atendimento das demandas; Reuniões periódicas para comunicar sobre decisões tomadas nas unidades e Processos seletivos para identificar servidores que possam assumir cargos e funções.

No que tange à dimensão satisfação e motivação, três pontos destacaram-se como negativos na avaliação dos servidores: o prestígio profissional, a participação em assuntos relevantes e a perspectiva de ascender profissionalmente. Dentro da perspectiva de indicadores

elaborados para cada dimensão, identificamos que nessa dimensão em específico, a satisfação pessoal advém do desenvolvimento de todas as demais dimensões que foram abordadas no Clima Organizacional, tratando-se aqui de uma dimensão que será impactada conforme todas as demais obterem melhorias em seus aspectos.

De acordo com Luz (1996), o clima organizacional é considerado um conjunto de valores e atitudes de padrões de comportamentos existentes em uma organização, que reflete o grau de satisfação das pessoas no trabalho. É o reflexo do estado de espírito ou de ânimo das pessoas em um determinado período.

Segundo Chiavenato (2004, p. 119) o clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da organização e influencia o seu comportamento.

Para Bergamini (1997, p. 98), Clima Organizacional nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho.

Conforme Luz (2000) O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

Foi possível observar a partir das análises dos servidores da reitoria de acordo com os dados obtidos na pesquisa da IFRO em 2020 que os fatores motivacionais para os mesmos estão relacionados ao poder e realização. Sendo assim, o fator realização e poder é o que mais motiva os servidores que participaram da pesquisa. De acordo com o autor que elaborou o questionário de pesquisa na teoria das necessidades de McClelland (citado em A. Ferreira, 2006) que pondera que as pessoas são motivadas pela necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de afiliação.

Observa-se que os trabalhadores com necessidade de realização elevada apresentam uma produtividade maior quando alocados em trabalhos estimulantes, satisfatórios, desafiadores e complexos, e os funcionários com baixa necessidade de realização apresentam melhor desempenho quando estão em condições de estabilidade, segurança e previsibilidade (SANTOS; LAQUILA; DALFIOR, 2013), o que é mais típico do serviço público, evidenciando, assim, uma possível insatisfação dos servidores pesquisados em relação as necessidades de realização.

Entretanto, cabe salientar que o serviço público vem sofrendo constantes alterações, principalmente em relação a legislações, sistemas e procedimentos, o que pode torná-lo mais atrativo para pessoas com alta necessidade de realização.

Pérez-Ramos (1990) defende que altos níveis de necessidade de realização geralmente correspondem ao sucesso gerencial, porém, Robbins e Coulter (2014) apresentam um contraponto ao afirmar que indivíduos realizadores não são necessariamente bons gestores. Segundo os autores, eles tendem a focar nas suas próprias realizações ao invés de focar em auxiliar os demais a atingirem os seus objetivos, que é o que um bom gestor deve fazer.

A necessidade motivacional de poder (assim como a de afiliação) não foi tão profundamente investigada como a necessidade de realização (ROBBINS; COULTER, 2014), mas os estudos de McClelland e colaboradores oferecem um forte apoio à visão de que líderes eficazes têm grande necessidade de poder, pois acreditam que é por meio do poder e da influência que as coisas acontecem nas organizações (CLARK; CLARK, 1990, apud ANDERSEN, 2018).

Outro ponto interessante em relação à tal necessidade é que McClelland constatou a existência de duas categorias de poder. A primeira, denominada poder individual ou poder pessoal, refere-se ao uso do poder para a promoção de interesses pessoais, e pode ser vista como algo desfavorável. A segunda, chamada de poder social ou institucional, utiliza o poder como uma forma de auxiliar outras pessoas e para alcançar os objetivos institucionais (MCSHANE; GLINOW, 2014; CORNACHIONE JR. et al., 2015).

No tocante ao perfil de necessidades constatou-se que todos os servidores pesquisados possuem alta necessidade de realização, figurando como principal diferença a alta necessidade de poder de crescer cada vez mais na função.

É notório nas respostas dos servidores que as necessidades de realização e poder é perceptível em pessoas que anseiam em assumir responsabilidades, em encontrar soluções dos problemas, em assumir riscos calculados, servidores que valorizam o feedback do seu desempenho.

Portanto, o fator realização e poder é o que mais motiva os servidores da reitoria que participaram da pesquisa, tendo na ordem os fatores organização do trabalho, envolvimento e desempenho.

5.CONCLUSÃO

O presente artigo teve como objetivo investigar os aspectos do Clima Organizacional dos servidores da reitoria do IFRO, em destaque os fatores motivacionais que influenciam os servidores com intuito de valorizar os mesmos e melhorar o ambiente de trabalho.

Durante o desenvolvimento do estudo pode-se concluir após análise geral que, existe um clima favorável na instituição e foi possível evidenciar os pontos fortes e os pontos que necessitam de atenção por parte da gestão, sendo possível visualizar intervenções específicas que poderão ser realizadas na instituição, com vistas à sua melhoria contínua.

Foi possível verificar, ainda, a partir dos estudos que todos os servidores têm uma maneira de comportamento diferente diante das situações particulares que cada um enfrenta nos dias atuais, e isso pode influenciar positivamente ou negativamente no desenvolvimento profissional no sentido de que algumas pessoas podem atuar de forma acelerada, outras de forma eficaz, outras dificultam a produção perante os problemas, outras trazem soluções aos seus superiores, sendo que desta maneira percebe-se que o nível de desenvolvimento profissional está ligado a esses valores.

Com base no questionário aplicado sobre Clima Organizacional foi conclusivo conforme as mensurações efetivas que foram propostas nas unidades como ferramenta para dimensionar o Clima Motivacional, dentre os fatores motivacionais da realização e poder dos servidores da reitoria do IFRO. Conforme apresentado a organização é um corpo vivo, que se modifica a cada dia, porém as situações analisadas servem como uma vivência no dia a dia da reitoria.

REFERÊNCIAS

ANDERSEN, J. A. **Managers' Motivation Profiles: Measurement and Application**. SAGE Open, v. 8, n. 2, 2018.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRANDAO, I. F; LIMA, L. C; CABRAL, A. C. A; SANTOS, S. M; PESSOA, M. N. M. **Satisfação no serviço público: um estudo na superintendência regional do trabalho e emprego do Ceará**. Revista eletrônica de Administração. Vol. 20, n. 1, 2014.

BRESCANCINI, Ana Maria. **Clima organizacional, que deve ser investigado e gerenciado, orienta estratégias para motivar pessoas.** Revista Fundap. Disponível em:<<http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista2/paginas/ferramentas.htm>>. Acesso em: 13 abr. 2009.

CARVALHO E MELO. **Clima organizacional.** Disponível em: Acesso em: 12 abr. 2009.

CAVALCANTE, Rogério Belmonte. **Pesquisa de clima organizacional: um estudo na Celesc Distribuição S/A – Agência regional de São Miguel do Oeste – SC.** 2008. Disponível em: Acesso em: 13 de abr. de 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos novos tempos.** 2 ed. 4 reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. (2004). **Introdução à Teoria Geral da Administração.** (3a ed.), Elsevier.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano nas organizações.** 8 ed. São Paulo: Atlas. 2004.

CHIAVENATO, I. (2005). **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho.** Elsevier.

CHIAVENATO, I. (2010). **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** (3a ed.), Elsevier.

CODA, R. BERGAMIN, C. W. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos: Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** São Paulo: 2 ed. Atlas, 1997.

CORNACHIONE JUNIOR, E. B.; et al. **Motivação para Sucesso, Afiliação e Poder dos Estudantes de Ciências Contábeis: Desafios para Atrair o Poder e Garantir o Sucesso.** Revista Universo Contábil, Blumenau, v. 11, n. 2, p. 47-64, 2015.

CORTINHAS, A. M. V. **Motivação e satisfação no trabalho em contextos sociais e econômicos diferentes – crise e crescimento.** 2014. 87 f. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, Instituto Universitário de Lisboa, 2014.

FERREIRA, A. C. M. **Satisfação no trabalho de docentes de uma instituição pública de ensino superior: reflexos na qualidade de vida.** Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Enfermagem. Universidade Federal de Goiás, Goiânia. 2011.

FERREIRA, Patrícia I. **MBA Gestão de Pessoas: Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho.** Rio de Janeiro: LTC, 2013.

FRAZÃO, E. B. **Índice de Satisfação no Trabalho e sua relação com o Clima Organizacional entre Servidores de uma Instituição Pública Federal.** 2016. 80 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Catalão, Programa de Pós Graduação em Gestão Organizacional (profissional), Catalão, 2016.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LEITE, AMERLIN, OLIVEIRA: **Motivação no ambiente organizacional: o caso de uma empresa do setor sucroalcooleiro**. Revista Conteúdo, Capivari, v.5, n.1, ago./dez. 2013.

Luz, R. S. (2000). **Clima Organizacional**. Qualitymark.

MAXIMINAO, A. C. A. (2010). **Introdução à Administração**. (7a. ed.) Atlas.

MAXIMIANO, Antônio César Amauri. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MCSHANE, S. L.; GLINOW, M. A. V. **Comportamento organizacional: Conhecimento emergente. Realidade global**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MONTANA, P. J. **Administração**. 2 ed. São Paulo :Saraiva, 2003.

MOREIRA, Elen Gongora. **Clima organizacional**. Curitiba PR: Brasil, IESDE 2012. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=i4oplHzuEF4C&printsec=frontcover&hl=ptPT#v=onepage&q&f=false> Acesso em: 29 de junho de 2023.

MOREIRA, Sonia Virgínia. **Análise documental como método e como técnica**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2005. p. 269-279.

MULLER, Arnildo Arno. **Clima organizacional e gestão de equipes**. Guaçuí (ES): UVV/ Faculdade de Guaçuí, 2004. PORTAL RH. Clima organizacional. 2006. Disponível em: . Acesso em: 13 mar 2009.

OLIVEIRA, D; CARVALHO, R. J; ROSA, A. C. M. **Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização / simpósio de excelência em gestão e tecnologia 2012**.

PÉREZ-RAMOS, J. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. Psicol. USP, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 127-140, dez. 1990.

PIMENTEL, Alessandra. **O método da análise documental: seu uso numa pesquisa historiográfica**. Cad. Pesquisa, São Paulo, n. 114, p. 179-195, nov. 2001.

PRESTES, Maria Luci de Mesquita. *A Pesquisa e a Construção do Conhecimento Científico: do Planejamento aos textos, da Escola à Academia*. 4. ed. São Paulo: Rêspel, 2011.

RABAGLIO, Maria Odete. **Lucre Mais! Use o clima organizacional a seu favor**. (Entrevista a S.O.S. Computadores). 2009. Disponível em: . Acesso em: 06 de out. 2009.

RAHIMIC, Z. **Influence of organizational climate on job satisfaction in bosnia and herzegovina companies**. Canadian Center of Science and Education. International Business Research; vol. 6, no. 3, 2013.

RAIMUNDO, Helder F. **Como fazer análise documental**. In: RAIMUNDO, Helder. ...Socializar por aí... Portugal, out. 2006. Disponível em: . Acesso em: 13 de setembro de 2023.

REGATO, Vilma C. **Psicologia nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

ROBBINS, S. P. (2002). **Comportamento organizacional**.(9. ed.) PrenticeHall.

ROBBINS, S. P., Judge, T. A. & Sobrasl, F. (2010). **Comportamento Organizacional**. (14a. ed.), Pearson Prentice Hall.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. **Administración**. 12. ed. México: Pearson Prentice Hall, 2014.

SANTOS, J. C. S.; LAQUILA, K. S.; DALFIOR, S. R. **A influência da motivação sobre a produtividade na organização: estudo de caso em uma empresa de manutenção industrial**. Destarte, Vitória, v. 3, n. 2, p. 66-82, out. 2013.

SORIO, W. **Pesquisa de clima organizacional**, 2011 <http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/7070/pesquisa-de-clima-organizacional.html>. Acesso em 15 de Outubro de 2018.

SIQUEIRA, M. M. M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo**. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: O homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TAGLIOCOLO, C., & Araújo, G. C. (2007). **Clima Organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise**. Faculdades Integradas Rui Barbosa: Seget.

VALERIANO, Marcio Freire; TALAMINI, Edson; OLIVEIRA, Leticia de. **Diagnóstico do clima organizacional utilizando a matriz de importância-desempenho: aplicação em uma pequena empresa do agronegócio**. Revista da micro e pequena empresa, v. 5, nº 1, 2011.

VILELA, A. V. **A importância da motivação e sua influência no ambiente de trabalho**. Monografia (Curso de Especialização) – Curso de Pós-Graduação em “latu-sensu” em Gestão de Recursos Humanos, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2010.

XAVIER, R. A. **Gestão de pessoas, na prática**. São Paulo, agosto de 2006.