

CLIMA ORGANIZACIONAL E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL: UMA PESQUISA NO ESTADO DO PARÁ, BRASIL

Patrícia Coelho Vicente, Rafael Virgolino Serejo, Laura da Conceição Luz Santos Morais, Carlos André Corrêa de Mattos Dr. (Orientador), e-mail: lauretica1208@gmail.com.

Universidade Federal do Pará (UFPA) / Faculdade de Administração (FAAD) / Belém/PA.

Resumo:

As pesquisas de clima organizacional são recentes em organizações públicas, especialmente, quando comparadas com o tempo em que são utilizadas nas organizações privadas. Contudo, mesmo considerando esse aspecto e as diferenças entre essas organizações, percebe-se que as pesquisas de clima têm contribuído para melhorar o ambiente de trabalho no serviço público, com isso, melhorando a produtividade. Nesse contexto, o objetivo deste estudo foi analisar o clima organizacional de uma Secretaria de Estado, integrante do aparato governamental do estado do Pará. A pesquisa, de caráter exploratório e descritivo, contou com a participação de 97 servidores selecionados em amostra probabilística aleatória simples. Os resultados mostraram avaliações insatisfatórias para remuneração e equidade, por outro lado, foi possível observar que a cooperação e a comunicação são aspectos favoráveis na secretaria. As conclusões mostram um clima intermediário e recomendam atenção da organização para criar estratégias capazes de aprimorar progressivamente a gestão de pessoas na organização.

Palavras-chave: Gestão de pessoas, clima organizacional, comportamento organizacional, ambiente de trabalho.

1. Introdução

O clima organizacional é objeto de estudo para muitos pesquisadores, entre eles, Luz (2012), Menezes (2010), Mól (2010) e outros, que se concentram em compreender aspectos do ambiente de trabalho e, com isso, identificar estratégias capazes de melhorar o desempenho individual e coletivo dos trabalhadores. Diversas pesquisas, desde as seminais iniciadas na década de 1960, se concentraram em aspectos do clima organizacional, tais como aquelas feitas por Bergamini e Coda (1997) sobre a psicodinâmica da vida organizacional e por França e Mattos (2017), pesquisando o clima organizacional em uma autarquia municipal. Essas pesquisas, em certa medida, contribuíram para o aprimoramento das estratégias de gestão de pessoas, pois, como destaca Salgado (2013), as pesquisas de clima mostram pontos

mais insatisfatórios do ambiente de trabalho e, quando esses pontos são tratados como prioritários pelos gestores, trazem como resultado um ambiente de trabalho mais produtivo e com maior bem-estar.

Estudos de Kaya (2007), Shneider (1975) e de Naman e Slevin (1994) mostram que as organizações com melhores climas organizacionais são aquelas que alcançam maior desempenho financeiro quando comparadas com organizações semelhantes e presentes nos mesmos setores da economia. Diversos são os aspectos mediadores das relações laborais entre os trabalhadores e o local onde trabalham. Dutra (2002), ao discorrer sobre a motivação no trabalho, destaca que, se o trabalhador não perceber incentivos reais, provavelmente, não se envolverá com os objetivos da organização. Portanto, é necessário que os gestores atuem de forma a promover ativamente o desenvolvimento de pessoas, da mesma forma como devem fornecer os estímulos corretos e compatíveis com as expectativas dos trabalhadores. Esse aspecto mostra uma perspectiva estratégica da gestão de pessoas, dimensão que transcende o antigo controle do pessoal, ainda presente em diversas organizações, em especial, nas organizações públicas.

Matos e Almeida (2007) afirmam que o clima organizacional pode ser positivo e favorável quando é receptivo e agradável, ou negativo e desfavorável, quando é frio e impessoal. Nesse contexto, compreender como os trabalhadores avaliam o clima em seus locais de trabalho pode ser considerado o ponto de partida para a formulação de um plano de gestão de pessoas, aspecto que evidencia, por si só, a necessidade de as organizações acompanharem o clima organizacional nos diversos departamentos que as constituem.

Em face do exposto, com o intuito de diagnosticar a qualidade do ambiente de trabalho e de colaborar com a estratégia de gestão de pessoas no local da pesquisa, este estudo analisou o clima organizacional de uma secretaria de estado, localizada no município de Belém, para tal, buscou responder ao seguinte questionamento: qual é a percepção dos servidores quanto à qualidade do clima organizacional em seu ambiente laboral? Para tanto, foi feita uma pesquisa considerando oito dimensões do clima organizacional: imagem organizacional, modernidade organizacional, participação, equidade, cooperação, comunicação, remuneração e valorização do servidor.

2. Clima organizacional

O clima organizacional é um construto que se constitui segundo a percepção individual dos trabalhadores. Rizzatti (2002) destaca que o clima organizacional pode ser conceituado como a sistematização de um conjunto de percepções sobre aspectos típicos do ambiente organizacional capazes de representar uma organização em um dado momento e que decorrem, em grande parte, da cultura organizacional e de ações que afetam positiva ou negativamente o comportamento dos trabalhadores. Oliveira e Moraes (1999) definem o clima organizacional como uma condição breve, podendo ser modificada quase que instantaneamente, a exemplo do clima atmosférico, conforme mudem as forças que exercem influências internas ou externas no ambiente laboral.

Os estudos de clima organizacionais facilitam a compreensão de como as pessoas percebem as experiências vividas no ambiente de trabalho. Nesse sentido, Menezes e Gomes (2010) e Rahimic (2013) evidenciam que o uso contínuo de pesquisas de clima organizacional por parte das organizações se deve, em grande parte, à amplitude teórica desse constructo e à sua especial capacidade de subsidiar a análise de características naturalmente complexas, como liderança, relacionamento interpessoal, reconhecimento e gratificação, entre outras.

Marchetti e Prado (2001) afirmam que os clientes devem ter suas necessidades atendidas, sendo este o objetivo maior das organizações. Dessa maneira, os trabalhadores têm papel imprescindível para que os resultados das organizações sejam alcançados, uma vez que, desde o modo como eles tratam os clientes até o quanto eles se envolvem em satisfazê-los, estão diretamente ligados à percepção do clima organizacional (SCHNEIDER, 1973).

A percepção quanto ao cotidiano organizacional de aspectos como reconhecimento, apoio institucional, entre outros, se constitui entre os aspectos que os trabalhadores observam diariamente na organização, sendo possível, com isso, eles compreenderem o que é importante para a organização e assim avaliar aspectos do clima organizacional (SCHNEIDER; WHITE, 2004). Desta forma, os trabalhadores aprimoram a compreensão sobre como os processos devem ser conduzidos no dia a dia da organização. Quanto às responsabilidades organizacionais, a mensuração do clima organizacional é, normalmente, de responsabilidade da área de gestão de pessoas, visto que, em linhas gerais, esse departamento se encarrega do acompanhamento de pessoal. Contudo, o clima é influenciado por um grande número de aspectos, que, em grande parte, não dependem diretamente da área de gestão de pessoas.

Assim, pesquisas de clima organizacionais são ferramentas de gestão empregadas para identificar e analisar a intensidade no contentamento dos trabalhadores quanto a aspectos da gestão e do ambiente de trabalho, sendo possível identificar necessidades críticas para subsidiar planos de ação capazes de trazer melhorias efetivas para o trabalho, para as relações interpessoais e entre para a relação entre a organização e seus trabalhadores (BERGAMINI; CODA, 1997). Bergamini e Coda (1997) destacam ainda que a pesquisa de clima auxilia como uma ponte que faz a ligação entre trabalhadores e organização, portanto, assumindo privilegiadamente uma dimensão comunicacional ao ligar os anseios, insatisfações e virtudes observadas no cotidiano organizacional aos níveis estratégicos da organização.

Tamayo (2004, p. 88) reforça a necessidade de pesquisar o clima organizacional, pois “os membros de uma organização não percebem e interpretam o ambiente de trabalho de maneira uniforme”. Deste modo, as pesquisas de clima organizacional refletem essencialmente as percepções compartilhadas pelos trabalhadores. Outro aspecto é o clima estar muito relacionado com a cultura organizacional. Então, as causas apresentadas pelas organizações para desenvolver pesquisas de clima organizacional são, antes de tudo, próprias dela, na medida em que cada organização tem uma cultura que a diferencia das demais (ROBINS, 2014). Estudos como o de Luz (2012) destacam que o clima organizacional certifica o nível de satisfação emocional e material do indivíduo no seu local de trabalho, influenciando, deste modo, na sua eficiência produtiva e motivação, ao revelar pontos fortes e fracos do trabalho na organização.

3. Gestão de Pessoas na Administração Pública

Rizzatti (2002) destaca que o principal objetivo da Administração Pública é atender aos cidadãos. Esse aspecto mostra a necessidade de as organizações públicas reforçarem sua atenção com a gestão de pessoas, que, segundo Fisher e Fleury (1998), reúnem um conjunto de políticas e práticas definidas para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Bergue (2007, p. 18) complementa ao afirmar que:

Uma definição possível para Gestão de Pessoas no setor público é: esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observando as necessidades e condições do ambiente em que se inserem.

A gestão de pessoas na administração pública mudou muito com o passar dos anos, Quadro 1, por ter abandonado um modelo eminentemente burocrático, iniciado na década de 1930, caracterizado pela perspectiva do controle e valorização das atividades meio para adotar uma postura gerencial voltada para resultados (CARAPETO; FONSECA, 2014). Esse processo ocorreu na maioria dos países que promoveram reformas administrativas ao final do século passado.

Quadro 1 – Organização do trabalho no setor público, práticas em declínio e fortalecimento.

Modelo Burocrático	Modelo Gerencial (Pós-Burocrático)
Estrutura organizacional hierárquica rígida com muitos níveis	Estrutura organizacional mais horizontal e flexível com menos chefias intermediárias
Cadeia de comando de cima para baixo, centralização do processo decisório	Participação dos trabalhadores no processo decisório (empowerment) e partilha de informações
Divisão de trabalho especializado e limitação no âmbito das tarefas	Ampliação do trabalho em equipe e no âmbito das tarefas
Tarefas administrativas e repetitivas realizadas pela maioria dos trabalhadores do setor público	Trabalho especializado com maior necessidade de conhecimentos e habilidades
Trabalho regido por regras e regulamentos rígidos	Trabalho regido por delegação de responsabilidades
Formação do trabalhador	Aperfeiçoamento contínuo
Mobilidade de carreira vertical limitada a uma minoria	Progressão tanto horizontal, quanto vertical na carreira
Fraca importância dada ao ambiente de trabalho	Valorização de um ambiente de trabalho saudável e positivo.

Fonte: Adaptado de Carapeto e Fonseca (2014, p. 210).

Mól et al. (2010) destacam que as pesquisas de clima ainda são recentes na administração pública. Mezomo (1994) reforça que em qualquer instituição, pública ou privada, a qualidade dos serviços está diretamente relacionada aos trabalhadores que formam as organizações, corroborando com a compreensão que investir em pessoas é estratégico para o sucesso das organizações, o que, por consequência, reforça a necessidade de melhorar o clima organizacional.

4. Metodologia

A pesquisa teve como objetivo analisar o clima organizacional em uma secretaria de estado com sede em Belém do Pará e, com isso, diagnosticar a qualidade do ambiente de trabalho. O universo de pesquisa foi formado por servidores públicos estaduais, concursados, lotados na secretaria. A pesquisa assumiu um caráter exploratório e descritivo e foi feita na

forma de pesquisa de campo, com a utilização de questionário de pesquisa e amostragem probabilística aleatória simples. Os dados obtidos foram tratados quantitativamente.

A amostra foi calculada tomando como base o total de servidores lotados na sede da secretaria, tendo sido na etapa exploratória identificados 150 servidores que formaram o universo de pesquisa. A amostra foi calculada com 90% de margem de segurança e 6,50% de erro, o que resultou em 97 questionários de pesquisa, de acordo com a Fórmula (1) apresentada em Pinheiro et al. (2009):

$$(1) n = \frac{S * Z^2 * N}{(S * Z^2 * e^2 * (N - 1))}$$

Em que n = tamanho da amostra; S = variância da amostra; Z^2 = desvio padrão ao quadrado; relacionado ao índice de confiança; e^2 = erro amostral ao quadrado; e N = tamanho do universo.

Os questionários utilizados na pesquisa tinham duas seções, a primeira reuniu aspectos socioeconômicos e a segunda foi constituída por questões que abordam oito dimensões do clima organizacional: (1) imagem organizacional; (2) modernidade organizacional; (3) participação; (4) equidade; (5) cooperação organizacional; (6) comunicação organizacional; (7) remuneração e recompensa; e (8) valorização dos servidores.

As respostas foram elaboradas em escala de Likert, com sete pontos, sendo 1 para discordo totalmente e 7 para concordo totalmente. O tratamento de dados utilizou a distribuição de frequências e a análise de correlações. A distribuição de frequência foi utilizada para o perfil dos entrevistados e para as respostas na escala de Likert. Nesse caso, as respostas assinaladas como 1, 2 e 3 foram somadas e consideradas discordantes; por outro lado, as respostas 5, 6 e 7 também foram somadas e consideradas concordantes. As respostas assinaladas como 4 foram consideradas neutras e, para efeito de interpretação, foram divididas por dois, sendo cada parte somada às respostas discordantes e concordantes. Assim, os maiores percentuais foram interpretados como reflexos da avaliação compartilhada pelos entrevistados, fossem eles considerados aspectos positivos ou negativos do ambiente organizacional.

5. Apresentação de Resultados

5.1. Perfil dos Entrevistados

O perfil dos entrevistados quanto aos cargos foi bem distribuído, alcançando 38 categorias profissionais, a com maior frequência teve 13,40% (13) dos entrevistados. A distribuição dos cargos alcançou 18 departamentos, entre áreas técnicas e administrativas. Quanto à hierarquia funcional, 7,2% (7) dos entrevistados exerciam cargos de chefia. Ao analisar o gênero, houve leve predominância do sexo masculino, com 52,6% (51). A idade média foi de 44 (± 14) anos, e o tempo de serviço médio, de 16 (± 14) anos. Os servidores entrevistados eram ocupantes de cargos efetivos na administração pública estadual, lotados na própria secretaria, e correspondiam 96,9% (94), os demais 3,1% (3) eram originários de outros órgãos e atuavam na condição de cedidos. Os casados compreendiam 48,5% (47) dos casos e os solteiros, 43,3% (42). A renda familiar com maior frequência foi de R\$ 2.675,00 e 4,861,00.

5.2 Análise das Dimensões

Na imagem organizacional, destaca-se a atuação dos gestores, considerados bons exemplos (56,19%) para os servidores, o respeito conquistado pela secretaria junto às demais organizações estaduais (56,19%) e a boa imagem junto à sociedade (54,12%). Contudo, a maioria dos servidores não avaliou como ética a orientação da secretaria (57,225%) assim com não considerou satisfeitos aqueles a quem a secretaria atende (56,70%). Sbragia (1983) discorre sobre o prestígio obtido pela organização no ambiente externo e a sensação de valorização de seus integrantes.

Na avaliação sobre a modernidade organizacional, evidenciou-se que as condições físicas do local de trabalhos são satisfatórias para a maioria dos servidores (59,79%), mas os equipamentos de informática (64,43%) e os sistemas de informações (60,82%) não atendem as necessidades do trabalho, além disso, os servidores não percebem a preocupação da instituição em inovar (57,73%), seja em processos ou práticas de gestão. Esses resultados revelam uma fraqueza organizacional capaz de prejudicar seu clima, comprometendo a produtividade.

Sobre a Participação dos servidores, percebe-se aceitação por parte das chefias quanto às contribuições (59,28%) e que os servidores têm liberdade junto aos superiores para expressar sua opinião quanto à organização de seu trabalho (68,04%), no entanto, a participação nas definições dos objetivos, dos indicadores e metas da secretaria não os

envolve(51,55%), também não há aceitação para que eles escolham as melhores maneiras de conduzir o trabalho (52,06%). Esse aspecto pode ser resultado do modelo burocrático ainda presente em diversas organizações públicas brasileiras (SECCHI, 2009).

Quanto à Equidade, observa-se que os servidores são tratados com respeito, independentemente de cargo que ocupam (65,43%), sendo o trabalho avaliado de forma imparcial (53,61%), porém, quando se trata de promoções por merecimento (71,65%) e justiça na distribuição das tarefas a serem realizadas (60,82%),esses aspectos não são considerados como benéficos pelos servidores. Quanto a isso, Araújo e Garcia (2009) apontam a equidade como fator que coopera para que o clima da organização seja positivo.

Analisando acooperação organizacional,observa-se que as chefias ajudam os servidores na execução das tarefas (55,67%), e os colegas mais antigos ajudam os novatos (61,34%). Nesse contexto, há cooperação entre os servidores (65,98%) e incentivo para trabalhar em equipe (61,34%). Como dito por Lacombe (2005), existindo essa cooperação, os servidores têm mais entusiasmo e motivação no trabalho, e os entrevistados acreditam que os colegas gostem de trabalhar em equipe (58,76%).

Quanto à avaliação da comunicação organizacional, as informações transmitidas pelos superiores são da confiança dos servidores (72,16%), havendo clareza sobre o que a organização espera do trabalho de cada um (70,10%). Os servidores são regularmente informados sobre as tarefas realizadas (50,52%), porém essa prática não está presente na maioria das unidades, pois os percentuais de concordância (50,52%) e discordância (49,48%) foram muito próximos.A pesquisa mostrou ainda que a maioria dos superiores não costuma discutir os resultados com suas equipes de trabalho (53,09%)e que (50,52%) dos servidores não conhecem os objetivos estratégicos.

Nesse aspecto, estudos contemporâneos mostram que as pesquisas na administração pública, em geral, revelam elevada satisfação com o trabalho por parte dos servidores públicos (MATTOS et al., 2017; KJEDSEN; HANSEN, 2016). Contudo, como reforçam Kjeldsen e Hansen (2016), ainda é comum nas nessas organizações (1) hierarquia rígida, (2) processos muito burocráticos e (3) presença de objetivos pouco definidos. Esses aspectos dificultam, além da comunicação entre os servidores e suas chefias, a orientação para os objetivos organizacionais, que, por fracamente definidos, acabam por não orientar as ações dos servidores.

Quanto à remuneração e recompensa, os servidores mostraram-se insatisfeitos (61,86%) e as consideram incompatíveis com as de outros profissionais que executam tarefas semelhantes (64,43%) e, segundo eles, os salários recebidos são insuficientes para atender às suas necessidades básicas (66,49%), os benefícios oferecidos são insatisfatórios (56,70%) e a maioria dos servidores considera que recebem menos trabalhando no estado (75,26%). Esse aspecto revela uma limitação no clima organizacional, provocando desmotivação, pois estudos (HUNTER et al., 2011; MÔL et al., 2010) o destacam como uma dimensão relevante para o clima, incentivando e promovendo maior motivação, resultando em melhor empenho pessoal e esforço para alcançar maior desempenho organizacional.

Quanto a valorização dos servidores, há poucas oportunidades de treinamento e desenvolvimento (53,09%), mesmo quando se trata das atividades relativas ao cargo (54,64%), os servidores não se sentem valorizados pela instituição (65,98%), mas seus aprendizados e conhecimentos são aproveitados no trabalho (59,28%).

A avaliação geral, Tabela 1, mostrou que as médias das respostas se posicionaram, na maioria das dimensões, próximas ao centro da escala. As melhores avaliações ocorreram na cooperação organizacional (4,33±1,26), comunicação organizacional (4,22±1,26) e participação (4,41±1,30). Abaixo da mediana (4,00), portanto, com recomendação de ações prioritárias, posicionaram-se a imagem organizacional (3,96±1,51), a valorização dos servidores (3,72±1,64), a equidade (3,71±1,34), a modernidade organizacional (3,59±1,31) e a remuneração e recompensa (3,33±1,55).

Tabela 1– Média, desvio padrão e correlações das dimensões do clima organizacional na secretaria.

Dimensões	Média	DP	1	2	3	4	5	6	7
1 - Imagem organizacional	3,96	1,51							
2 - Modernidade organizacional	3,59	1,31	0,51						
3 – Participação	4,21	1,30	0,68	0,58					
4 – Equidade	3,71	1,34	0,72	0,51	0,66				
5 - Cooperação organizacional	4,33	1,26	0,73	0,52	0,80	0,66			
6 - Comunicação organizacional	4,22	1,30	0,71	0,46	0,79	0,69	0,76		
7 - Remuneração e recompensa	3,33	1,55	0,48	0,47	0,47	0,53	0,45	0,37	
8 - Valorização dos servidores	3,72	1,64	0,72	0,58	0,67	0,59	0,59	0,68	0,43

Fonte: Pesquisa de campo (2017).

As correlações foram fortes ($>0,70$) para diversas dimensões do clima organizacional, destacando-se entre elas duas dimensões. A primeira dimensão mostrou que a imagem organizacional (1) é fortemente correlacionada com equidade (0,72), cooperação (0,73), comunicação organizacional (0,71) e valorização dos servidores (0,72). A segunda dimensão possibilitou observar que a participação (3) se relaciona fortemente com acooperação (0,80) e comunicação organizacional (0,79). Esses resultados mostram que os esforços para melhorar, principalmente a imagem organizacional e a equidade, terão forte reflexo em outras dimensões do clima organizacional.

6. Considerações Finais

As conclusões da pesquisa mostram que o estudo de clima organizacional na instituição foi mediano, sendo considerado ruim no que diz respeito a questões como modernidade organizacional e remuneração e recompensas. Por outro lado, a cooperação organizacional e a comunicação formam dimensões positivas, revelando pontos fortes. No aspecto de participação, as contribuições dos servidores são bem aceitas pela chefia, no entanto, é importante que sejam consideradas estratégias para que o servidor seja mais valorizado, com treinamentos ou com oportunidade de promoção. Os resultados recomendam investimentos na valorização dos servidores, nos planos de carreira e na continuidade das pesquisas de clima organizacional, uma vez que, para oferecer melhores serviços públicos, há necessidade de criar um ambiente de trabalho desafiador, capaz de envolver os servidores com os resultados organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L. C.; GARCIA, A. **Gestão de Pessoas: estratégia e integração**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERGAMINI, C.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGUE, S. T. **Gestão de Pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: Educus, 2007.
- CARAPETO, C; FONSECA, F. **Administração Pública**. Lisboa: Sílabo, 2014.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FRANÇA, J. C. A.; MATTOS, C. A. C. Clima organizacional e administração pública municipal: uma investigação na cidade de Belém do Pará, Brasil. **Revista Gestão em Análise**, V. 6, n. 1 / 2, p. 114-130, jan. /dez. 2017

FLEURY, M. T. L., FISCHER, R.M. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.

HUNTER, E. M.; PERRY, S. J.; CURRAL, S. C. Inside multi-disciplinary science and engineering research centers: the impact of organizational climate on invention disclosures and patents. **Research Policy**, v. 40, n. 9, p. 1226-1239, nov. 2011.

KAYA, N. The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from turkish firms. **International Journal of Human Resources Management**, v. 17, n. 12, p. 2074-2090, jan. 2007.

KJELDSSEN, A.M.; HANSEN, J.R. Sector differences in the public service motivation- job satisfaction relationship: exploring the role organizational characteristics. **Review of Public Personnel Administration**, v. 38, n. 1, p. 24-48, fev. 2016.

LACOMBE F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo. Saraiva, 2005.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

MARCHETTI, R.; PRADO, P. H. M. Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 4, p.56-67, out./dez. 2001.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. **Análise do ambiente corporativo: Do caos organizado ao planejamento**. Local: E-papers, 2007.

MATTOS, C. A. C.; PONT, J. P.; SILVEIRA, M. L.; COSTA, N. L.; ABUD, G. M. B. Satisfação e trabalho na administração pública federal: uma investigação com servidores do ensino superior. **Revista Cereus**, v. 9, n. 1, p. 57-75, jan. /abr. 2017.

MENEZES, I.G.; GOMES, A.C.P. Clima organizacional: uma revisão histórica do constructo. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 16, n.1, p.158-179, abr./jun. 2010.

MEZOMO, J. C. **Educação Qualidade: a escola volta às aulas**. São Paulo: Terra, 1994.

MÓL, A. L. R.; FERNANDES, A. S. A.; TINÓCO, D. S.; BORGES, D. F.; ALLOUFA, J. M. L.; ARAÚJO, M. A. D.; **Clima organizacional na administração pública**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2010.

NAMAN, J. L.; SLEVIN, D. P. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 2, p.137-153, feb. 1993.

OLIVEIRA, N.; MORAES, L. F. R. Clima Organizacional: Discussões metodológicas sobre a implantação de uma pesquisa no Banco do Brasil S/A. In: XXII ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

RAHIMIC, Z. Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies. **International Business Research**, v. 6, n. 3, p. 129-139, mar. 2013.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Florianópolis: UFSC, 2002. Tese (Doutorado) Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2014.

SALGADO, C. C. R.; AIRES, R. F. F.; ARAÚJO, A. G.; Clima organizacional: um estudo na Superintendência Estadual de um Banco Múltiplo. **Tekhne e Logos**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 50-64, ago. /dez. 2013.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p.347-369, mar./abr. 2009.

SCHNEIDER, B. The perception of organizational climate: the customer's view. **Journal of Applied Psychology**, v. 57, n. 3, p. 248-256, jun. 1973.

SCHNEIDER, B. Organizational climate. **Personnel Psychology**, v. 28, n. 4, p. 447-79, dec. 1975.

SCHNEIDER, B.; White, S. S. **Service quality: research perspectives**. Thousand Oaks: Sage, 1998.

TAMAYO, A. **Cultura e Saúde nas Organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.