



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**NÁDIA RODRIGUES GOMES DO NASCIMENTO GALVÃO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO  
SUPERIOR: UM ESTUDO COM TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS E DOCENTES  
DE UM CENTRO ACADÊMICO DA UFPB**

**RECIFE - PE**

**2025**

**NÁDIA RODRIGUES GOMES DO NASCIMENTO GALVÃO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO  
SUPERIOR: UM ESTUDO COM TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS E DOCENTES  
DE UM CENTRO ACADÊMICO DA UFPB**

Dissertação apresentada à Universidade Federal Rural de Pernambuco, como parte das exigências do Mestrado Profissional em Administração Pública, área de concentração em Administração Pública e Organizações, para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Marco Aurélio Benevides de Pinho

Coorientador: Dr. José Eduardo de Melo Barros

**RECIFE - PE**

**2025**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE  
Bibliotecário(a): Lorena Teles – CRB-4 1774

G182c Galvão, Nádia Rodrigues Gomes do Nascimento.  
Clima organizacional em uma instituição federal de ensino superior: um estudo com técnicos administrativos e docentes de um Centro Acadêmico da UFPB / Nádia Rodrigues Gomes do Nascimento Galvão. – Recife, 2025.  
108 f.; il.

Orientador(a): Marco Aurélio Benevides de Pinho.  
Co-orientador(a): José Eduardo de Melo Barros.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), Recife, BR-PE, 2025.

Inclui referências e apêndice(s).

1. Comportamento organizacional. 2. Administração de pessoal. 3. Universidades e faculdades - Administração. 4. Universidade Federal da Paraíba I. Pinho, Marco Aurélio Benevides de, orient. II. Barros, José Eduardo de Melo, coorient. III. Título

CDD 350

**NÁDIA RODRIGUES GOMES DO NASCIMENTO GALVÃO**

**CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO  
SUPERIOR: UM ESTUDO COM TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS E DOCENTES  
DE UM CENTRO ACADÊMICO DA UFPB**

Dissertação apresentada à Universidade Federal Rural de Pernambuco, como parte das exigências do Mestrado Profissional em Administração Pública, área de concentração em Administração Pública e Organizações, para obtenção do título de Mestre.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Marco Aurélio Benevides de Pinho - Orientador  
Universidade Federal Rural de Pernambuco (PROFIAP/UFRPE)

---

Dr. José Eduardo de Melo Barros – Coorientador  
Universidade Federal Rural de Pernambuco (PROFIAP/UFRPE)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Tania Nobre Gonçalves Ferreira Amorim  
Universidade Federal Rural de Pernambuco (DADM/ UFRPE)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>, Luciana Massaro Onusic  
Universidade Federal de São Paulo (PROFIAP/UNIFESP)

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, Mariano Gomes do Nascimento e Maria Rodrigues Bezerra Gomes por valorizarem e incentivarem o estudo e por estarem sempre presentes na minha vida. Agradeço por todo o amor, cuidado e ensinamentos que me moldaram como pessoa e profissional.

Ao meu marido Adriano Galvão Serafim, por ser meu maior incentivador e apoiador nessa jornada, meu muito obrigada!

Ao meu filho Ryan Rodrigues Galvão, por tornar meus dias mais leves e felizes. Todo seu amor e carinho iluminaram meus dias e me deram forças e motivação para superar os desafios durante esse processo.

Ao professor e orientador Dr. Marco Aurélio, pela paciência, dedicação e pelos ensinamentos que me guiaram ao longo desta pesquisa.

Ao meu coorientador, Dr. José Eduardo pelos comentários valiosos e por ter compartilhado seus conhecimentos.

Agradeço a todos que colaboraram de forma direta ou indireta para a presente pesquisa, tornando essa jornada possível.

“Todas as vitórias ocultam uma abdicação”.  
(Simone de Beauvoir)

## RESUMO

As novas demandas e desafios contemporâneos vem despertando nas instituições um olhar diferenciado acerca das pessoas que compõem o ambiente organizacional, fazendo com que a gestão de pessoas alinhe suas estratégias a essa nova visão. Avaliar o clima organizacional e entender o modo como as pessoas percebem seu ambiente de trabalho é essencial para o sucesso de uma organização, pois através dessa ferramenta é possível realizar uma análise abrangente de várias dimensões dos pontos positivos e daqueles que merecem melhorias por parte da Gestão. Assim, o presente estudo tem como objetivo realizar um diagnóstico do Clima Organizacional entre servidores técnicos administrativos e docentes do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, localizado no campus João Pessoa, a fim de contribuir com a gestão de pessoas da instituição, na implantação de políticas que promovam a melhoria no ambiente organizacional. O estudo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem quali-quantitativa, de natureza exploratória e descritiva, que utilizou para coleta de dados a aplicação de um questionário estruturado, aplicado para uma amostra de 276 servidores. A análise estatística realizada através dos testes U de Mann Whitney e teste T, revelaram que os docentes na pesquisa de clima organizacional, demonstraram estarem mais satisfeitos na resolução de conflitos, nas oportunidades para desempenho e crescimento profissional, no salário e na jornada de trabalho. Enquanto, os técnicos administrativos, apresentaram-se mais satisfeitos em poder participar da candidatura para a eleição de diretor, e poder exercer suas atividades em teletrabalho. Os fatores identificados na análise de conteúdo das questões abertas revelaram que um bom clima organizacional é construído sobre uma base de respeito, comunicação eficaz, reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, organização setorial bem estabelecida, bem como uma estrutura organizacional pautada na competência e sem favorecimentos pessoais e que valoriza a participação de todos. Com isso, através do diagnóstico do clima organizacional e da identificação dos pontos positivos e dos que merecem atenção, foi desenvolvido um manual de recomendação de boas práticas para o Clima Organizacional no CCSA.

**Palavras-chave:** clima organizacional, gestão de pessoas, Instituição de Ensino Superior, UFPB

## ABSTRACT

Contemporary demands and challenges have prompted institutions to adopt a new perspective on the people who compose their organizational environment, leading human resource management to align its strategies with this new vision. Assessing organizational climate and understanding how people perceive their work environment is essential for an organization's success, as this valuable tool allows for a comprehensive analysis of various dimensions of both strengths and areas for improvement by management. Thus, this study aims to diagnose the organizational climate among technical-administrative staff and faculty at the Center for Social and Applied Sciences of the Federal University of Paraíba, located on the João Pessoa campus, in order to contribute to the institution's human resource management, implementing policies to improve the organizational environment. The study is characterized as applied research, with a mixed-methods approach, of an exploratory and descriptive nature. Data was collected through a structured questionnaire administered to a sample of 276 employees. Statistical analysis using the Mann-Whitney U test and T-test revealed that faculty members expressed higher satisfaction with conflict resolution, opportunities for performance and professional growth, salary, and work-life balance. In contrast, technical-administrative staff expressed higher satisfaction with the ability to participate in director elections and the opportunity to work remotely. Content analysis of open-ended questions revealed that a positive organizational climate is built upon a foundation of respect, effective communication, recognition for work performed, well-established departmental organization, and an organizational structure based on competence, without personal favoritism, and that values the participation of all. Through the organizational climate diagnosis and identification of both strengths and areas for improvement, a manual of recommended best practices for improving the organizational climate at CCSA was developed.

**Keywords:** organizational climate, people management, higher Education Institution, UFPB

## LISTA DE FIGURAS

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Modelo de gestão de pessoas .....                 | 18 |
| Figura 2 - Hierarquia das Quatros Fontes de Motivação .....  | 31 |
| Figura 3 - Organograma do CCSA .....                         | 44 |
| Figura 4 - Desenho da pesquisa .....                         | 48 |
| Figura 5 - Sexo dos respondentes .....                       | 49 |
| Figura 6 - Faixa etária dos respondentes .....               | 50 |
| Figura 7 - Nível de escolaridade dos respondentes .....      | 50 |
| Figura 8 - Categoria funcional dos respondentes .....        | 51 |
| Figura 9 - Tempo de exercício dos respondentes no CCSA ..... | 51 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 - Modelos de pesquisa em clima organizacional .....                             | 24 |
| Quadro 2 - Pesquisas de Clima Organizacional em Instituições Federais de Ensino Superior | 26 |
| Quadro 3 - Categorias e definições para avaliação do Clima Organizacional .....          | 28 |
| Quadro 4 - Categorias e componentes para avaliação do CO em universidades federais ..... | 30 |
| Quadro 5 - Tipos de necessidades motivacionais e suas características .....              | 33 |
| Quadro 6 - Teoria dos dois fatores proposta por Herzberg .....                           | 34 |
| Quadro 7 - Resumo Histórico .....                                                        | 43 |

## LISTA DE TABELAS

|                                                                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 - Adesão ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) .....                                                                                    | 53 |
| Tabela 2 - Teletrabalho como fator motivacional .....                                                                                               | 55 |
| Tabela 3 - Categorias de análise em função do fator de importância mais relevante para o respondente .....                                          | 57 |
| Tabela 4 - Comparação da categoria imagem e avaliação em função da categoria de relevância .....                                                    | 60 |
| Tabela 5 - Comparação da categoria desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos em função da categoria de relevância .....          | 61 |
| Tabela 6 - Comparação da categoria organização e condições de trabalho em função da categoria de relevância .....                                   | 61 |
| Tabela 7- Comparação da categoria relacionamento interpessoal em função da categoria de relevância.....                                             | 62 |
| Tabela 8 - Comparação da categoria de clima sucessão política administrativa e comportamento das chefias em função da categoria de relevância ..... | 62 |
| Tabela 9 - Comparação da categoria satisfação pessoal em função da categoria de relevância .....                                                    | 63 |
| Tabela 10 - Comparação da categoria imagem e avaliação institucional em função do cargo                                                             | 64 |
| Tabela 11 - Comparação da categoria desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos em função do cargo .....                           | 65 |
| Tabela 12 - Comparação da categoria organização e condições de trabalho em função do cargo .....                                                    | 66 |
| Tabela 13 - Comparação da categoria relacionamento interpessoal em função do cargo .....                                                            | 66 |
| Tabela 14 - Comparação da categoria sucessão política administrativa e comportamento das chefias em função do cargo .....                           | 67 |
| Tabela 15 - Comparação da categoria satisfação pessoal em função do cargo .....                                                                     | 68 |

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CO - Clima Organizacional

IFES - Instituição Federal de Ensino Superior

UFPB - Universidade Federal da Paraíba

CCSA - Centro de Ciências Sociais e Aplicadas

CCEN - Centro de Ciências Exatas e da Natureza

CCHLA - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes

CCM - Centro de Ciências Médicas

CCS - Centro de Ciências da Saúde

CE - Centro de Educação

CCJ - Centro de Ciências Jurídicas

CBiotec - Centro de Biotecnologia

CTDR - Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional

CCTA - Centro de Comunicação, Turismo e Artes

CI - Centro de Informática

CEAR - Centro de Energias Alternativas Renováveis

MEC - Ministério da Educação

IGC - Índice Geral de cursos avaliados da Instituição

TAE'S - Técnicos Administrativos em Educação

PGD - Programa de Gestão e Desempenho

## SUMÁRIO

|                                                                                               |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                                                     | <b>12</b> |
| 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....                                                                | 13        |
| 1.2 OBJETIVOS.....                                                                            | 14        |
| <b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>                                                             | <b>14</b> |
| <b>1.2.2 Objetivos Específicos.....</b>                                                       | <b>15</b> |
| 1.3 JUSTIFICATIVA .....                                                                       | 15        |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>                                                            | <b>17</b> |
| 2.1 A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES .....                                                | 17        |
| 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL E SUAS DEFINIÇÕES .....                                              | 20        |
| 2.3 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....                                                    | 24        |
| 2.4 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO DE DESEMPENHO E SEUS ASPECTOS NA UFPB31                             |           |
| <b>3 METODOLOGIA.....</b>                                                                     | <b>40</b> |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO .....                                                            | 40        |
| 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA .....                                                                  | 41        |
| 3.3 CONTEXTUALIZANDO A UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA .....                                  | 42        |
| <b>3.3.1 O Centro de Ciências Sociais e Aplicadas .....</b>                                   | <b>43</b> |
| 3.4 COLETA DE DADOS .....                                                                     | 46        |
| 3.5 ANÁLISE DE DADOS .....                                                                    | 47        |
| 3.6 DESENHO DA PESQUISA.....                                                                  | 49        |
| <b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>                                             | <b>50</b> |
| 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES .....                                                             | 50        |
| 4.2 PERCEPÇÃO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL NO CCSA .....                                      | 53        |
| <b>4.2.1 Análise de conteúdo .....</b>                                                        | <b>53</b> |
| <b>4.2.2 Análise em função do fator de importância mais relevante para o respondente.....</b> | <b>61</b> |
| <b>4.2.3 Análise em função da categoria profissional do respondente.....</b>                  | <b>65</b> |
| <b>4.2.4 Análise dos pontos positivos e negativos quanto ao clima organizacional .....</b>    | <b>70</b> |
| 4.3 O PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO - PTT .....                                                 | 72        |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                                            | <b>74</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                                                      | <b>76</b> |
| <b>APÊNDICE A – Questionário Online da Pesquisa aplicado aos Docentes .....</b>               | <b>88</b> |
| <b>APÊNDICE B – Produto Técnico/Tecnológico (PTT) .....</b>                                   | <b>93</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

A ascensão de uma sociedade centrada no conhecimento, o desenvolvimento de Tecnologias inovadoras e os processos de globalização impactaram grandes transformações no mundo do trabalho, transformando significativamente a prática de gestão ao longo do tempo (Rodrigues *et. al*, 2016). O mercado de trabalho moderno, tanto nacional quanto internacionalmente, se tornou progressivamente mais competitivo, com uma forte concorrência em diversos setores, evidenciando que profissionais qualificados, dedicados e satisfeitos no trabalho não apenas se destacam, mas também contribuem significativamente para o desenvolvimento das organizações (Silva, Azevedo e Pinho, 2015).

Essa realidade de trabalho, que advém das mudanças do mundo contemporâneo, com o avanço de novas tecnologias, as inovações nos processos de produção e a facilidade na troca de conhecimentos, exige das instituições novas formas de organização e gestão, fazendo com que as mesmas repensem suas estratégias, buscando inovar e estimular as melhorias contínuas em seus processos, alinhando seu ambiente organizacional (Rodrigues *et.al*, 2016).

No contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), essa realidade é semelhante, uma vez que tais organizações são caracterizadas como entidades complexas, com objetivos, estruturas e sistemas hierárquicos diversos. Assim, as IFES enfrentam o mesmo desafio que outras organizações ao lidar com as novas demandas e desafios contemporâneos, em que se exige cada vez mais uma boa prestação de serviço ao cidadão, uma melhor utilização dos recursos e resultados mais eficientes (Klein, Pereira e Lemos, 2019), como também um cuidado amplo com o servidor público (Moro, 2013).

Mesmo com os avanços tecnológicos, de marketing, comunicação e novos modelos de estruturas organizacionais, as pessoas permanecem sendo o centro de todos esses recursos, passando a ser reconhecidos como colaboradores, provedores de saberes e habilidades, ou seja, desempenhando um papel fundamental nas instituições (Oliveira, 2017). Sendo assim, é primordial o cuidado e atenção com aqueles que servem à Administração Pública no desempenho de suas funções, pois o capital humano é o bem mais valioso (Gil, 2016), imprescindível para a estruturação e o desenvolvimento de qualquer instituição (Menezes, Pinto e Santiago, 2020).

As instituições educacionais precisam adotar posturas organizacionais inovadoras que lhes permitam ser flexíveis, a fim de enfrentar e se adaptar a ambientes rapidamente mutáveis e em constante mudança. O estudo do clima surge exatamente nesse contexto, como

elemento essencial no desenvolvimento de estratégias organizacionais que possibilitam aos dirigentes uma visão futura da organização (Burgos-Briones, 2022).

Estudar o clima organizacional não é uma tarefa fácil, pois compreender de maneira coletiva o que as pessoas percebem da organização envolve assimilar informações por meio da experiência com práticas, políticas, estrutura, processos e sistemas, e observar a ocorrência subsequente a essa percepção (Gusmão, Araújo e Rocha, 2020). No entanto, segundo Rizzatti (2002) constitui-se como primordial para o sucesso de toda organização o estudo do clima, por se tratar de uma ferramenta valiosa para fornecer feedback e implementar intervenções nas organizações. Oliveira (2012) acrescenta que essas intervenções têm o potencial de aprimorar o desempenho da organização e fortalecer iniciativas voltadas para a inovação.

Segundo Gusmão, Araújo e Rocha (2020) uma pesquisa de clima organizacional é essencial, pois fornece dados importantes para a gestão, permitindo identificar tanto os pontos fortes quanto os problemas que afetam o ambiente de trabalho. Com essas informações, é possível definir planos de ação voltados à melhoria do clima organizacional, promovendo a satisfação dos colaboradores e, como resultado, aumentando a produtividade da instituição.

Ademais, Coda (1997) enfatiza que analisar e identificar o clima organizacional a partir dos fatores e variáveis que estão relacionados ao comportamento dos indivíduos é a chave para entender como a organização e sua gestão administrativa influenciam a satisfação e o desempenho dos servidores em seu ambiente laboral. Então, “o clima organizacional é determinado pela percepção da interação de variáveis vinculadas a macro dimensões que delineiam o funcionamento da organização” (Procopiuck *et. al* 2009, p. 173).

Nesse sentido, a gestão de pessoas aparece como peça fundamental na contribuição do diagnóstico do clima em suas variadas dimensões, estando apta a analisar e estudar mecanismos que proporcionem melhorias em todo o ambiente de trabalho, visando a satisfação e motivação dos servidores.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Os desafios da era moderna, em que as instituições estão em constante crescimento e aprimoramento devido à intensa competitividade e às crescentes demandas da sociedade, vêm exigindo das organizações mudanças substanciais, direcionadas sobretudo para a valorização do elemento humano (Rodrigues *et.al*, 2016). Para alcançar essas mudanças, as instituições estão sendo instigadas a aprimorar seu Clima Organizacional (CO), aperfeiçoar sua imagem social e fortalecer suas relações interpessoais (Rizzatti, 2002). Em vista disso, as instituições

estão investindo cada vez mais na gestão de pessoas como uma estratégia eficaz para atender às intensas demandas que esse novo cenário impõe (Rodrigues *et. al*, 2016).

Apesar de nos últimos anos os pesquisadores estarem dando mais atenção ao estudo do clima organizacional, a exemplo das pesquisas de Menezes e Gomes (2010), Avelino e Neto (2019), Gomes Neto *et. al* (2019), Menezes, Pinto e Santiago (2020), Cortez Rodríguez (2023); sente-se a necessidade de abordagem de mais pesquisas nesse campo que envolvam Universidades Federais; e mais especificamente, à Universidade Federal da Paraíba (UFPB), conforme aponta Silva (2020). Gomes Neto *et. al* (2019) enfatizaram a importância de aumentar o número de estudos sobre o clima organizacional nas instituições de ensino superior, com o objetivo de melhorar a gestão universitária.

Diante do contexto, demonstra-se a importância do diagnóstico do Clima Organizacional, pois perceber como seus servidores visualizam a Instituição, pode proporcionar à gestão de pessoas uma visão detalhada do ambiente de trabalho, permitindo que sejam implantadas tanto políticas de valorização do servidor como instrumentos que proporcionem um ambiente saudável e motivador.

Nesse sentido, **a questão de pesquisa deste trabalho concentra-se em diagnosticar o Clima Organizacional entre servidores técnicos administrativos e docentes no Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, localizado no campus João Pessoa.**

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir serão definidos os objetivos, geral e específicos, que serão utilizados durante a pesquisa. O objetivo geral é o que se considera alcançar com a condução da pesquisa, enquanto os objetivos específicos estabelecem as etapas que precisam ser seguidas para atingir o objetivo geral (Richardson, 2017).

### 1.2.1 Objetivo Geral

A pesquisa objetiva realizar um diagnóstico do Clima Organizacional (CO) entre servidores técnicos administrativos e docentes no Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), localizado no campus João Pessoa, a fim de contribuir com a gestão de pessoas da instituição, para implantação de políticas que possam promover a melhoria no clima organizacional.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Conhecer o ambiente organizacional e condições de trabalho no Centro de Ciências Sociais e Aplicadas (CCSA) da UFPB,
- Identificar pontos positivos e negativos quanto ao clima organizacional, na percepção de servidores técnicos administrativos e docentes;
- Descrever os fatores considerados mais relevantes por técnicos administrativos e docentes do CCSA da UFPB para um bom clima organizacional;
- Desenvolver como Produto Técnico Tecnológico (PTT) um manual de recomendação de boas práticas para o clima organizacional no CCSA;

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo do Clima Organizacional (CO), através do seu conjunto de variáveis, “é considerado fator de relevância para a gestão organizacional” (Coda, 2016, p. 89), sendo fundamental para a gestão das instituições modernas, tanto no setor privado quanto no público. Enquanto as organizações privadas enfrentam uma concorrência cada vez maior e mais eficiente, as organizações públicas precisam atender às demandas de uma sociedade que está se tornando cada vez mais exigente e organizada (França e Mattos, 2017).

Sendo assim, o estudo das práticas humanas por meio da avaliação do ambiente organizacional, se faz essencial por promover um diagnóstico multidimensional dos aspectos positivos e dos que merecem atenção por parte da gestão da Instituição (Luz, 2001), tornando um instrumento eficaz que estabelece o elo entre o nível individual e o nível organizacional, levando-se em conta o que os indivíduos numa coletividade pensam a respeito do lugar em que trabalham (Rizzatti, Rizzatti Júnior e Sartor, 2004).

Portanto, a busca pela melhoria do clima organizacional deve ser objeto de análise de toda instituição que preze pela qualidade do atendimento prestado ao seu usuário, bem como pela satisfação dos seus colaboradores. Por esse motivo, diante da importância do clima organizacional para as Instituições, o presente estudo se justifica pela necessidade de conhecer a percepção do servidor quanto ao seu ambiente de trabalho, desde seu relacionamento interpessoal ao nível de satisfação e motivação almejada para que se possa proporcionar melhorias organizacionais que reverta em um melhor desempenho organizacional.

Na mesma seara, a razão fundamental para realizar este estudo reside na sua relevância para a administração pública, pois o tema abordado está intrinsecamente ligado a uma Instituição Federal de Ensino Superior e ao seu capital intelectual, demonstrando que analisar o clima organizacional do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, instituição propagadora do conhecimento científico e da formação de cidadãos, a partir da identificação de variáveis que têm um impacto no relacionamento interpessoal e na satisfação dos servidores é primordial para o objetivo institucional, de boa qualidade do ensino, pesquisa e extensão.

O CCSA é a unidade acadêmica de referência na UFPB em Ciências Sociais Aplicadas, uma área multidisciplinar voltada a compreender, conhecer e a desenvolver soluções para demandas sociais, econômicas, culturais e científicas da sociedade, atuando na busca de melhores práticas de gestão, para o alcance dos objetivos institucionais, sempre almejando melhores resultados acadêmicos e administrativos (UFPB, 2022).

Sendo assim, a pesquisa busca contribuir para que a instituição possa através da análise do clima organizacional identificar aspectos positivos e negativos, e implementar medidas estratégicas que contribuam para o atingimento dos objetivos institucionais. Ao mesmo tempo, a pesquisa pretende colaborar com o aumento do conhecimento científico na área de Gestão de Pessoas na Administração Pública, trazendo contribuições valiosas que poderão ser utilizadas na vivência dentro das organizações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção será apresentado o referencial teórico, partindo da contextualização da Gestão de Pessoas nas Organizações, percorrendo os conceitos multifacetados de CO, trazendo alguns modelos representativos com respectivas variáveis, que são utilizados para a pesquisa de clima. Por fim, uma explanação da motivação no trabalho e sua relação com a avaliação do clima organizacional.

## 2.1 A GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Assim como a sociedade, as organizações evoluem ao longo do tempo, e para suprir as necessidades e expectativas da população, as instituições precisam se adaptar às transformações do mercado (Tybel, 2018).

As instituições de ensino caracterizam-se por serem organizações cuja efetividade e qualidade dos serviços prestados estão sustentadas pelas atuações de seus profissionais. Dessa forma, as condições de trabalho oferecidas influenciam diretamente os resultados institucionais. Nesse contexto, a Gestão de Pessoas se sobressai como uma competência estratégica fundamental para a administração do principal recurso da organização, que é o capital humano (Oliveira e Carvalho, 2025).

As interações relacionadas ao elemento humano no ambiente de trabalho, com foco no desempenho dos colaboradores em suas funções, remontam ao início do século XX, com autores como Frederick W. Taylor nos Estados Unidos e Henri Fayol na França. A atenção voltada para a eficiência no desempenho das tarefas, visando a maior produtividade, marcou o início do reconhecimento da importância de integrar o trabalhador e suas percepções ao trabalho (Oliveira, 2017).

No entanto, foi a partir da década de 1930, com a Teoria das Relações Humanas, que as necessidades psicológicas e sociais do ser humano dentro das organizações passaram a receber mais atenção, impulsionando estudos sobre o comportamento individual no ambiente laboral. George Elton Mayo, se destacou como marco da abordagem humanística na Administração, ao buscar em seus estudos, compreender a relação do trabalhador com suas atividades e como elementos externos influenciam seu desempenho; revelando, ainda, a influência de fatores psicológicos e sociais na produtividade do trabalhador (Leite, 2020).

A “Administração de Recursos Humanos” foi a expressão que começou a ser usada, na década de 1960, para se referir às atividades de pessoal, cujas tarefas realizadas pelos funcionários eram basicamente rotineiras, envolvendo admissão, pagamento de salários e demissões (Gil, 2016).

Na segunda metade da década de 80, o Brasil vivenciou mudanças significativas nas áreas socioeconômica e política, que repercutiram em um ambiente competitivo. Logo, as organizações, inicialmente privadas, precisaram aperfeiçoar a gestão de pessoas frente a esse novo cenário, que no caso das organizações do setor público, esse aperfeiçoamento só veio ocorrer, no final dos anos de 1990 (Dutra *et. al*, 2017).

A partir desse momento, as organizações modernas tornaram-se mais "humanas", adotando técnicas, modelos e conceitos que evoluíram substancialmente e que deram forma a uma nova Administração de Recursos Humanos (Carvalho, Palmeira e Mariano, 2012). Com a ampliação dos direitos dos trabalhadores e o surgimento de teorias sobre motivação e produtividade, percebeu-se que era mais adequado considerar os trabalhadores como recursos valiosos para as organizações, as quais começaram a renomear seus departamentos de pessoal para Gestão de Pessoas (Gil, 2016).

A transição da Administração de Recursos Humanos para a Gestão de Pessoas implicou a adoção de novas crenças e novos valores, em reconhecer, que além das pessoas representarem o bem mais precioso da organização, elas precisavam ser vistas e tratadas como o centro da organização. Assim, adotar a Gestão de Pessoas implica ver os colaboradores como sujeitos plenos, com suas próprias necessidades, aspirações e valores (Gil, 2016).

Nesse pensamento, Dutra *et. al* (2017) afirmam que a gestão de pessoas representa um conjunto de estratégias e medidas que visam harmonizar as expectativas da organização e dos colaboradores, permitindo que ambas as partes possam satisfazê-las no decorrer do tempo; essas medidas sofrem modificações constantes para se adequar às novas realidades. Os autores esclarecem, ainda, que esse conjunto de estratégias abrange os princípios e diretrizes que orientam as decisões e comportamentos tanto da organização quanto das pessoas em sua interação com a organização. Eles também mencionam que o conjunto de medidas está relacionado aos diferentes procedimentos, métodos e técnicas empregados para implementar decisões e guiar as ações dentro da organização e em sua interação com o ambiente externo.

Esse processo de gestão de pessoas, em que são estabelecidas as variáveis e diretrizes que afetam a organização, foi esquematizada por André Fischer (2002 *apud* Dutra *et.al*, 2017, p. 17), conforme Figura 1.



Figura 1. Modelo de gestão de pessoas

Segundo Dutra *et.al* (2017), o autor, na tentativa de ilustrar o modelo de gestão de pessoas, usou-se a imagem de uma balança para simbolizar o equilíbrio contínuo que deve ser mantido entre a organização e as pessoas, destacando que ambos desempenham papéis essenciais nesse equilíbrio. Os processos de gestão de pessoas funcionam como os mecanismos que garantem essa harmonia. No entanto, os processos por si só não são suficientes; é preciso um conjunto de políticas e práticas organizacionais que sustentem e sirvam de alicerce tanto para o equilíbrio quanto para os processos, denominados de bases estruturais.

Vislumbra-se desse processo a importância da integração do papel das pessoas no gerenciamento de seu crescimento, de sua competitividade no mercado de trabalho e de sua trajetória profissional, com o papel das organizações em proporcionar o incentivo e as condições necessárias para o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas (Dutra *et. al*, 2017).

A gestão de pessoas, assim já denominada, passou por diversas transformações significativas. Evoluiu de um papel de gerenciar e orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho, estabelecendo princípios, estratégias, políticas e práticas de gestão; para uma mudança de foco em direção a um modelo mais preocupado com as relações interpessoais, com os processos de avaliação de desempenho e o estímulo ao desenvolvimento de lideranças alinhados com a abordagem desejada pela organização (Oliveira, 2017).

À medida que a ênfase na importância dos colaboradores nas organizações aumentou, a gestão de pessoas tornou-se uma área de extrema relevância, ganhando destaque crescente nas prioridades de gestão das organizações (Oliveira, 2017). Segundo Demo (2018), a gestão de pessoas passa a desempenhar um papel estratégico significativo, na qual suas políticas e práticas precisam desenvolver capacidades organizacionais que resultem em melhor desempenho.

Para Pantoja, Camões e Bergue (2010, p. 18):

O modelo de gestão estratégica de pessoas inclui a definição dos perfis profissionais e da quantidade de pessoas com tais perfis, necessários para atuar na organização. Além disso, abrange o estabelecimento de uma política que oferecerá o respaldo adequado para a sustentabilidade da gestão. Essa política deverá contemplar os aspectos relativos ao recrutamento de pessoal, à estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal, à estratégia de realocação e redistribuição do pessoal, à avaliação de desempenho, à estrutura de carreira, à remuneração e aos incentivos, entre outros.

Segundo os mesmos autores, os principais elementos a serem abordados por essa política incluem a definição de critérios para o recrutamento de pessoal, com base nas competências requeridas pela organização; o estabelecimento de uma estratégia de desenvolvimento profissional e pessoal que permita a melhoria contínua dos funcionários; a estruturação da avaliação de desempenho, que além de estar ligada à progressão do funcionário, identifique as necessidades de capacitação; a definição de critérios para a criação de carreiras que incentivem o desenvolvimento profissional e o desempenho; e o estabelecimento de uma estratégia de realocação e redistribuição de funcionários, compatível com os perfis e quantitativos exigidos pela organização.

Sendo assim, a partir da adaptação à realidade vivenciada por cada organização, a gestão de pessoas pode através da avaliação do clima organizacional propor mudanças que favoreçam o alcance dos objetivos e a realização da missão da organização, como também a satisfação e realização pessoal dos colaboradores (Ferreira, 2013).

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL E SUAS DEFINIÇÕES

Intimamente ligado à análise das interpretações que os colaboradores desenvolvem sobre vários aspectos de suas atividades, o clima organizacional representa um dos fatores mais significativos para identificar os elementos que influenciam e guiam o comportamento do ser humano dentro das organizações (Menezes e Gomes, 2010). Sendo assim, a forma com que as pessoas se relacionam e interagem dentro do ambiente de trabalho cria o clima organizacional (Ferreira, 2013).

Segundo Garcia-Rubiano *et. al*, (2020), as primeiras ideias sobre o clima organizacional foram baseadas no conceito de atmosfera, em que a formação de um determinado clima está ligada à percepção dos indivíduos que experienciam essa atmosfera ou ambiente ao seu redor. Assim, os dois elementos, pessoas e ambiente, são componentes essenciais para configurar o clima organizacional.

Nessa perspectiva, Garcia- Rubiano et.al (2020, p.13-14) acrescentam que:

o clima organizacional, como um fenômeno presente nas organizações, é entendido como a experiência de trabalho dos membros de uma organização, baseada no ambiente laboral em que estão inseridos. Nesse sentido, o clima organizacional não se limita apenas a um aspecto da subjetividade dos trabalhadores, nem se concentra exclusivamente nas características objetivas da organização. Em vez disso, refere-se a um fenômeno da dinâmica de trabalho nas organizações, que resulta da interação dos indivíduos com seu ambiente de trabalho e depende tanto das características desse contexto quanto das percepções que os trabalhadores têm dele.

Então, o clima organizacional é moldado pela combinação dos aspectos subjetivos de percepção das pessoas sobre seu ambiente de trabalho com os aspectos objetivos que estão presentes na organização. Dessa maneira, o clima organizacional apresenta-se como um dos atributos mais importantes para identificar os fatores que regulam e orientam o comportamento humano dentro das organizações (Menezes e Gomes, 2010).

Para Burgos-Briones (2022) o clima organizacional se apresenta como um constructo que abrange múltiplas perspectivas, existindo pontos de convergência que permitem defini-lo como a atmosfera gerada a partir das percepções dos diferentes atores organizacionais, os quais vão construindo, de forma compartilhada, um horizonte de sentidos que dinamiza as relações e comportamentos pessoais, grupais e da organização como um todo, em função do trabalho.

De acordo com Mesfin *et al.* (2020), o clima organizacional tem o poder de influenciar as atitudes dos colaboradores, criando um sentimento de pertencimento, estabelecendo relações pessoais e promovendo o bem-estar, fatores que afetam diretamente a qualidade e a quantidade do trabalho realizado. Ardianto e Suharnomo (2023) complementam essa ideia ao afirmar que os traços de personalidade dos funcionários e o ambiente em que estão inseridos também desempenham um papel importante na maneira como eles se comportam no local de trabalho.

No entendimento de Segredo Pérez (2013) o estudo do clima organizacional é de extrema importância para as instituições que desejam aprimorar continuamente seu ambiente de trabalho, sendo fundamental para entender como os indivíduos se sentem em relação ao seu trabalho, à sua equipe e à organização em si, como também permitir que a Instituição identifique áreas que precisam de melhorias para que se possa implementar estratégias que visem ao aumento da motivação e o engajamento dos seus trabalhadores, buscando, assim, de acordo com Gusmão, Araújo e Rocha (2020) proporcionar um ambiente organizacional saudável.

O clima organizacional, definido por um conjunto de características próprias do ambiente de trabalho, pode ser percebido como satisfatório ou não, de acordo com a avaliação

dos colaboradores, ajudando a entender como os estímulos presentes no local de trabalho afetam o comportamento das equipes (França e Mattos, 2017).

Para Rizzatti e Rizzatti Júnior (2005, p.4):

O clima organizacional passou a ser considerado uma variável potencialmente importante, a ser estudada por todos aqueles que buscam explicações objetivando uma maior qualidade em organizações, seja com o intuito de propiciar a melhoria contínua do desempenho e uma maior satisfação no trabalho, seja visando à identificação de características passíveis de aprimoramento constante.

Burgos-Briones, (2022, p. 206) acrescenta:

O conhecimento do Clima Organizacional proporciona feedback sobre os processos que determinam os comportamentos organizacionais, permitindo, além disso, introduzir mudanças planejadas tanto nas atitudes e condutas dos membros quanto na estrutura organizacional ou em um ou mais dos subsistemas que a compõem.

Sendo assim, para entender o clima de uma organização, é fundamental compreender como as pessoas se comportam, a estrutura organizacional e os processos internos que ocorrem nela (Pérez, 2013), pois a falta de clareza sobre a estrutura e a normas organizacionais; insuficientes incentivos laborais e limitada capacitação profissional evidenciam aspectos relevantes que afetam o desempenho e motivação dos trabalhadores, de modo a prejudicar o clima das organizações (Burgos-Briones, 2022).

A análise do clima organizacional tem se destacado tanto no Brasil quanto no cenário internacional, tornando - se uma prática amplamente adotada em organizações contemporâneas (Coda, 2016). No âmbito internacional, os primeiros estudos científicos sobre o clima organizacional foram realizados em meados da década de 60, nos Estados Unidos, a partir dos estudos de Forehand e Gilmer, em 1964 que tratavam das variações ambientais e comportamentos organizacionais, conforme aponta Rizzatti (1995).

No Brasil, segundo Luz (2003) os primeiros estudos de clima organizacional ocorreram por volta da década de 70, com as pesquisas de Saldanha em 1974, que focou no bem-estar psicológico e no papel dos indivíduos dentro das instituições e Souza em 1978, que avançou a pesquisa empregando um método comparativo para analisar o clima organizacional entre uma instituição privada e uma pública.

O clima organizacional possui variadas definições na literatura; conforme entendimento de Santos e Nascimento (2024) o clima organizacional refere-se à forma como os colaboradores, de maneira coletiva, percebem e interpretam diversos elementos do ambiente de trabalho.

Catafesta (2024, p. 3) também coaduna nesse sentido, ao entender o clima como “as percepções e expectativas dos funcionários com relação à atmosfera do ambiente de trabalho”;

e Rodríguez (2023) complementa, que são essas percepções dos variados fatores do ambiente laboral que permite a implementação de estratégias de prevenção e correção, visando gerar a satisfação dos funcionários e alcançar os objetivos organizacionais.

Para Burgos-Briones (2022) o clima organizacional é um elemento determinado pela diversidade de fatores vinculados à qualidade de vida e às relações que ocorrem dentro de uma organização. Segundo Cortez *et.al* (2016) são fenômenos que acontecem no ambiente laboral, que descreve as características particulares que definem uma organização. Silva *et.al*, (2015) complementa, ao afirmar que ele oferece ao gestor ferramentas para compreender como os relacionamentos estão sendo construídos na organização, além de identificar o diagnóstico motivacional e os aspectos de maior e menor satisfação.

Na definição de Procopiuck *et.al* (2009, p.173):

O clima organizacional expressa a qualidade e propriedades do ambiente organizacional que são percebidas ou experimentadas pelos membros da organização e influenciam tanto o comportamento individual quanto coletivo na busca de resultados.

No mesmo entendimento, Santos (p. 34,1999) considera que “o clima organizacional influencia o comportamento dos membros da organização, podendo afetar os seus níveis de desempenho, motivação e satisfação no trabalho”. Quando essa satisfação é positiva, o clima tende a ser bom, pois os funcionários percebem a empresa positivamente, já quando existe conflitos e insatisfação, o clima tende a ser visto como ruim ou prejudicado, dependendo de sua intensidade, nesse caso a imagem da empresa para os funcionários é tida como negativa (Luz, 2003). Por outro lado, quando um clima é favorável, ele pode ter uma influência positiva na motivação; no entanto, se o clima for desfavorável, pode causar frustração e, resultar em servidores desmotivados para a realização das suas atribuições (Barros e Melo, 2016).

Para Luz (2001) o clima organizacional transmite o nível de satisfação das pessoas no trabalho, sendo influenciado por conflitos e situações vivenciadas internamente no ambiente organizacional como também por fatores externos relacionados aos contextos socioeconômico e político (Ferreira, 2013). Na concepção de Pires e Souza (2014), o clima organizacional é o reflexo do grau de (in)satisfação dos colaboradores em seus ambientes laborais.

O clima organizacional, em parte das definições, representa a percepção que as pessoas possuem com relação ao seu ambiente de trabalho, seja através do relacionamento interpessoal ou da visão e imagem da própria organização. Para outros autores como Santos (1999), Luz (2001) Pires e Souza (2014), o clima faz referência à satisfação e motivação do

servidor na realização de suas atividades, transmitindo o comportamento e desempenho dos membros da organização.

Ademais, uma integração mais eficaz entre a organização e o indivíduo é esperada através da implementação de climas organizacionais que satisfaçam tanto as necessidades individuais quanto as institucionais. Isso resultará em efeitos significativos na motivação e satisfação pessoal, contribuindo, por sua vez, para uma execução mais eficiente das tarefas e o alcance dos objetivos (Santos, 1999). Para que ocorra essa integração é imprescindível compreender que “o homem é o componente principal e indispensável à organização” (Rizzatti, 2002, p. 2) e que suas atitudes podem ser influenciadas pelo seu estado motivacional.

Através da análise e avaliação dos fatores organizacionais, pode-se determinar características próprias em relação à motivação, à satisfação das necessidades dos colaboradores e da Instituição, às condições de trabalho, à produtividade, à competitividade, pois todos esses aspectos são inerentes às percepções vivenciadas e compartilhadas da realidade e como o clima organizacional é visto por aqueles que estão envolvidos (Rizzatti, 2002).

Portanto, a realização de pesquisas para identificação do clima organizacional permite a adoção de ações que proporcionem um ambiente favorável com participação ativa de todos os colaboradores, de forma a contribuir para o aumento da eficiência da organização, pois quando o servidor sente que é valorizado e reconhecido tende a melhorar seu desempenho (Ferreira, 2013).

## 2.3 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A pesquisa de clima organizacional é um método estruturado para avaliar o ambiente de uma empresa, proporcionando informações que possibilitam a melhoria contínua do local de trabalho (Rodrigues *et.al*, 2016). Segundo Mattos *et.al* (2021), apresenta-se como uma ferramenta de diagnóstico capaz de identificar aspectos do ambiente de trabalho que podem influenciar as condições em que as tarefas são executadas.

Sendo assim, as pesquisas sobre clima organizacional são extremamente úteis, pois fornecem um diagnóstico abrangente da instituição e identificam as áreas que necessitam de atenção especial por parte da gestão (Tybel, 2018). Além disso, “é um elemento diagnóstico da realidade mutável do ambiente, pois permite identificar as necessidades reais da instituição em relação ao futuro desejado, para assim traçar as ações que permitirão alcançar a visão do futuro projetado para a instituição” (Burgos-Briones, 2022, p. 203).

Nas palavras de Pires e Souza (2014), a pesquisa de clima organizacional é entendida como a técnica mais completa que permite analisar os variados aspectos de uma instituição. E para que seja desenvolvida essa pesquisa de forma apropriada, deve-se iniciar pela seleção e definições operacionais das variáveis que compõem esse conceito (Coda, 1997).

Assim como, o clima possui diversas conceituações, são variadas as formas de avaliar as percepções sobre o ambiente de trabalho. Nesse sentido, são encontrados na literatura alguns modelos que diagnosticam o clima organizacional, diferindo nas categorias e unidades de análise utilizadas. É importante notar que essas distinções estão relacionadas ao contexto específico das organizações em que os pesquisadores aplicam essa ferramenta de análise. Além disso, as diferenças refletem a evolução ao longo do tempo nas pesquisas sobre Gestão de Pessoas em geral, com um foco particular na investigação do clima organizacional (Silva, 2017).

Nesse contexto, na tentativa de direcionar a Administração geral e a gestão de pessoas das organizações para a implantação de políticas de valorização de seu pessoal, surgiram diversos estudos que validaram modelos de pesquisa de clima organizacional. Silva (2019) cita os principais modelos reconhecidos que foram utilizados para diagnóstico do clima organizacional em empresas e organizações diversificadas.

Quadro 1 – Principais modelos de pesquisa em clima organizacional

| <b>Autor/Data</b>         | <b>Categorias avaliadas</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Litwin e Stringer (1968)  | Estrutura; responsabilidade; desafio; recompensas; relacionamento, cooperação; conflito; identidade e; padrões.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Campbell e Stanley (1970) | Autonomia individual; grau de estrutura, orientação para recompensa; consideração; calor e; apoio.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Schneider (1975)          | Suporte administrativo; estrutura administrativa; preocupação com novos servidores; independência dos servidores; conflitos internos e; satisfação pessoal                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| La Follete e Sims (1975)  | Grau efetivo em relação a outras pessoas da organização; grau efetivo quanto à supervisão e/ou organização; clareza das políticas e das promoções; pressões no trabalho e padrões; comunicação aberta e ascendente e; risco na tomada de decisão.                                                                                                                                                                                                                   |
| Sbragia (1983)            | Estado de tensão; conformidade exigida; ênfase na participação; proximidade da supervisão; consideração humana; adequação da estrutura; autonomia presente; recompensas proporcionais; prestígio obtido; cooperação existente; padrões enfatizados; atitude diante de conflitos; sentimento de identidade; tolerância existente; clareza percebida; justiça predominante; condições de progresso; apoio logístico; reconhecimento proporcionado; forma de controle. |
| Halpin e Groff (1983)     | Falta de entrosamento; obstáculo; espírito; amizade; distância; produção; estímulo e; consideração.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kolb, Rubin e McIntyre (1986) | Conformismo; responsabilidade; padrões; recompensa; clareza organizacional; calor e apoio; liderança.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Peltz e Andrews (1990)        | Liberdade; comunicação; diversidade; dedicação; motivação; satisfação; similaridade; criatividade; idade e; grupos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Zohar (1990)                  | Importância e eficiência do programa de treinamento; atitude da administração com relação à segurança; efeitos do ritmo de trabalho necessário sobre a segurança; status do oficial de segurança; efeito da conduta no status social; status do comitê de segurança                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Colossi (1991)                | Filosofia e ambiente geral na pesquisa; condições físicas de trabalho; sistema de avaliação e controle; treinamento e desenvolvimento profissional; progresso funcional; comportamento das chefias; satisfação pessoal; sistema de assistência e benefício; lazer; relacionamento sindical                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Rizzatti (1995)               | Imagem da organização; desenvolvimento de recursos humanos; organização e condições de trabalho; relacionamento interpessoal; sucessão político-administrativa; satisfação pessoal.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Coda (1997)                   | Liderança; compensação; maturidade empresarial; colaboração entre áreas funcionais; valorização profissional; identidade com a empresa; processo de comunicação; sentido do trabalho; política global de recursos humanos; acesso.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Embrapa (1998)                | Dimensão ocupacional; dimensão organizacional; dimensão psicossocial e; dimensão extraorganizacional.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Tachizawa e Andrade (1999)    | Liderança; informação e análise; planejamento estratégico para a qualidade; utilização de recursos humanos; garantia da qualidade de problemas e serviços; resultados obtidos quanto à qualidade e; satisfação do cliente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Salgado Neto (2001)           | Dimensão motivacional; comprometimento com o trabalho; equidade; reconhecimento; benefícios; perspectivas de progresso e carreira; autonomia; treinamento e desenvolvimento profissional; dimensão organizacional; compreensão organizacional; padrões de desempenho; comunicação interna e externa; tecnologia; condições físicas de trabalho; conformismo; dimensão imagem; identidade do servidor; valorização; satisfação dos usuários; controle e avaliação; sentido de qualidade; processo político; percepção figurativa da organização; dimensão psicossocial; relacionamento interpessoal; distanciamento; tolerância; consideração; cooperação; conflito; dimensão, comportamento das chefias; ênfase na participação; credibilidade das chefias; competência e qualificação; delegação e; clareza percebida. |
| Rizzatti (2002)               | Imagem institucional; política de recursos humanos; sistema de assistência e benefícios; estrutura organizacional; organização e condições de trabalho; relacionamento interpessoal; comportamento das chefias; satisfação pessoal; planejamento institucional; processo decisório; autonomia universitária e; avaliação institucional.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Luz (2003)                    | Trabalho feito pelos funcionários; salários; benefícios; integração entre os departamentos da empresa; supervisão, liderança e estilo gerencial ou de gestão; comunicação; treinamento e desenvolvimento, carreira, progresso e realização profissionais; possibilidade de progresso profissional; relacionamento interpessoal; estabilidade no emprego; processo decisório; condições físicas de trabalho; relacionamento da empresa com os sindicatos e funcionários; participação; pagamento dos salários;                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | segurança do trabalho; objetivos organizacionais; orientação da empresa para resultados; disciplina; estrutura organizacional; ética e responsabilidade social; qualidade e satisfação do cliente; reconhecimento; vitalidade organizacional; direção e estratégias; valorização dos funcionários; envolvimento e comprometimento; trabalho em equipe; modernidade; orientação da empresa para os clientes; planejamento e organização; fatores motivacionais; fatores desmotivadores. |
| Silva (2003) | Estilo de liderança; relacionamento interpessoal; comunicação organizacional; desenvolvimento profissional; recompensa; apoio logístico e; imagem organizacional.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Fonte: Silva (2019, p.42-43)

No campo específico das pesquisas de clima organizacional em Instituições de Ensino Superior, Santos e Vasquez (2012), demonstram que o início dos estudos que tinham como objetivo avaliar o clima organizacional nessas Instituições aconteceu na década de 1980, com a pesquisa de Moran e Volkwein, em um estudo que tinha como objetivo ajudar na criação de uma teoria sobre a formação do clima organizacional em instituições de ensino superior, analisando tanto a instituição como um todo quanto suas unidades menores. Posteriormente surgiram novos estudos, dentro os quais podemos destacar, no Brasil, as seguintes pesquisas de clima em Instituições Federais de Ensino Superior:

Quadro 2 - Pesquisas de Clima Organizacional em Instituições Federais de Ensino Superior

| <b>Autor, Ano</b> | <b>Objetivo da pesquisa</b>                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rizzatti, 1995    | Analisar os fatores significativos do clima organizacional na Universidade de Santa Catarina, na percepção dos servidores, servindo de subsidio para a implantação do programa de qualidade da UFSC.                                                        |
| Rizzatti, 2002    | Estabelecer e validar um conjunto de componentes e seus respectivos indicadores com a finalidade de compor as categorias de análise do clima organizacional, no âmbito das universidades federais da região sul do Brasil.                                  |
| Moro, 2013        | Identificar os fatores relacionados ao clima organizacional que influenciam no ambiente de trabalho dos discentes e servidores de Programas de Pós-Graduação (PPGs) de uma Instituição Pública de Ensino Superior.                                          |
| Silva, 2017       | Propor um modelo diagnostico para uma Universidade Federal.                                                                                                                                                                                                 |
| Zardo, 2018       | Diagnosticar o clima organizacional na percepção dos servidores públicos do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES).                                                                                       |
| Tybel, 2018       | Analisar o clima organizacional da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Campus São Mateus, e identificar os fatores que interferem no ambiente de trabalho, a partir da percepção dos seus servidores.                                            |
| Silva, 2019       | Analisar o clima organizacional na percepção dos funcionários técnicos administrativos da Universidade Federal de Alagoas (UFAL) utilizando-se de técnicas multivariadas para verificação de fatores capazes de explicar o constructo clima organizacional. |

|              |                                                                                                                                                                                                      |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Silva, 2020  | Investigar a percepção do clima organizacional dos servidores técnicos administrativos e superiores imediatos, com lotação no Departamento de Ciências Jurídicas da Universidade Federal da Paraíba. |
| Kihara, 2021 | Construir um modelo multicritério de apoio a decisão construtivista para avaliação do clima organizacional em uma Instituição Federal de Ensino Superior.                                            |
| Silva, 2023  | Verificar a percepção de liderança e clima organizacional num estudo comparativo em uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública, vinculada ao Governo Federal.                                  |

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores citados

Nesse contexto, quando um pesquisador decide realizar estudos de clima organizacional, ele geralmente tem duas opções principais. Na primeira, ele pode adotar um conjunto específico de fatores ou categorias já reconhecidos e estabelecidos na literatura. Na segunda opção, o pesquisador tem a liberdade de criar seu próprio modelo (Rizzatti, 2002).

Sendo assim, nesta pesquisa utilizaremos o modelo de Rizzatti (1995), por melhor se ajustar à pesquisa em análise, por abordar o campo específico de uma universidade brasileira, ao qual este estudo também será direcionado, e também, por apresentar as categorias que melhor refletem a realidade da universidade, como instituição que possui suas particularidades com relação às demais Organizações.

O modelo de Rizzatti (1995) abordou os fatores significativos do clima organizacional na percepção dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. Foi utilizado como instrumento de análise do clima organizacional, 6 categorias compostas por: imagem e avaliação; desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos; organização e condições de trabalho; relacionamento interpessoal; sucessão política administrativa e comportamento das chefias; satisfação pessoal.

Em 2002, Rizzatti ampliou sua pesquisa, através do doutorado, e validou 12 categorias de componentes com seus indicadores para serem utilizados em estudos que envolvam universidades federais. No entanto, não utilizaremos esse modelo ampliado por entender que as categorias não refletem o objetivo deste estudo.

Cumprе salientar que o instrumento de pesquisa idealizado por Rizzatti continua relevante, sendo bastante utilizado por diversos pesquisadores em seus estudos de clima organizacional nas Instituições de Ensino Superior, como Bispo (2006), Tybel (2018), Silva (2020). Bispo (2006, p.263) assevera que o modelo de Rizzatti “é um modelo completo e muito adequado para o levantamento do clima organizacional em Universidades Federais”, assim como Silva (2020) enfatiza ser “um instrumento que perdura na contemporaneidade”.

Assim, são apresentadas as categorias e suas definições constantes no Modelo de Rizzatti (1995) atualizado por Rizzatti e Rizzatti Júnior (2005), utilizadas como base para a elaboração dessa pesquisa.

Quadro 3 – Categorias e definições para avaliação do clima organizacional

| <b>Categorias</b>                                            | <b>Definições</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| imagem e avaliação                                           | A imagem de uma organização relaciona-se com o prestígio que desfruta junto à comunidade em que atua. [...] à imagem predominantemente favorável pode-se chamar de prestígio. [...] A avaliação busca o aperfeiçoamento dos sistemas internos da organização. [...] é entendida, como um processo completo, cujo uso sistemático e contínuo tem plenas condições de conduzir uma instituição à melhoria da qualidade, assegurando uma imagem positiva perante a comunidade. |
| desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos | Refere-se ao conjunto de princípios, estratégias e técnicas que tem como finalidade a atração, manutenção, satisfação, treinamento e desenvolvimento do ser humano na organização. Os benefícios podem ser os estabelecidos por lei ou oferecidos pela empresa. [...] Incentivos têm sua estrutura básica centrada em padrões motivacionais estabelecidos dentro da organização [...] voltados à elevação do nível de desempenho do servidor.                               |
| organização e condições de trabalho                          | É a coordenação planejada das atividades [...] através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade. As condições de trabalho reportam-se ao ambiente físico de trabalho, a utilização do tempo, a terceirização de serviços, a disponibilidade de móveis e equipamentos e as condições de limpeza, iluminação, ventilação e temperatura.                                                                                                                             |
| relacionamento interpessoal                                  | Refere-se a uma interação ou relação entre duas pessoas ou sistemas de qualquer natureza, de modo que a atividade de cada uma esteja, em parte, determinada pela atividade da outra. [...] o relacionamento se constitui numa reciprocidade, por vezes influenciadora, que permite compreender os sujeitos da interação no exercício de seus papéis.                                                                                                                        |
| sucessão política administrativa e comportamento das chefias | Refere-se ao processo eleitoral para escolha de reitores e outros dirigentes, na busca da democratização interna, enquanto o comportamento das chefias diz respeito a aspectos como credibilidade, delegação, competência, qualificação, entre outros. [...] Independentemente do estilo de liderança adotado, o ato de chefiar produz um impacto no subordinado, afetando seu comportamento e, conseqüentemente, sua motivação para o trabalho.                            |
| satisfação pessoal                                           | Relaciona-se com o nível de satisfação no trabalho, o reconhecimento pessoal e o prestígio desfrutado por trabalhar em determinada instituição, a integração com os colegas e a motivação salarial.                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Rizzatti e Rizzatti Júnior (2005, p. 7 -15)

Segundo as definições apresentadas por Rizzatti e Rizzatti Júnior (2005), a imagem e avaliação, demonstra o grau de visibilidade que a Instituição possui perante a sociedade, estando relacionada também a satisfação dos usuários com os serviços. Nesse caso, segundo Silva (2020), sua imagem passa por uma avaliação, que pode ser tida como favorável ou não.

Com relação ao desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos, busca-se a implementação de políticas que incentivem a qualificação e capacitação dos servidores, contribuindo para o aumento do conhecimento, a ser revertido no desempenho das atividades, como também, proporcionando vantagens salariais, que segundo Silva (2020) podem servir de mecanismo de satisfação e motivação do servidor.

Com relação a organização e condições de trabalho, permite-se conhecer a estrutura da organização entre níveis e hierarquias, assim como as condições físicas do ambiente de trabalho e os recursos materiais disponíveis para que se possa implementar melhorias estruturais que possam ser revertidas na melhoria do ambiente organizacional.

Ademais, o relacionamento interpessoal, refere-se a compreensão das relações e interações das pessoas, tanto individuais como em grupos para que se possa proporcionar um ambiente amistoso, sadio e livre de conflitos. Mattos et.al (2021) complementam que essas relações interpessoais são formadas através da cooperação.

A sucessão política administrativa e comportamento das chefias, relaciona-se ao processo formal de eleição dos representantes, sejam chefes, coordenadores, diretores de Centros, permitindo que a comunidade acadêmica possa fazer parte desse momento de escolha dos representantes que estarão à frente da estrutura organizacional. Com relação ao comportamento das chefias, aborda-se a forma com que o gestor conduz as atribuições aos subordinados e como os subordinados avaliam essa repartição de competências. Segundo Vasquez (2017), corresponde à opinião dos servidores sobre a condução das atividades por parte de suas lideranças diretas na organização.

Por último, a satisfação pessoal, relaciona-se ao sentimento pessoal de satisfação no trabalho, que pode estar vinculada à jornada de trabalho, a integração com a equipe, bem como ao reconhecimento obtido por parte da organização. Segundo Avaristo e Souza (2019) o servidor que percebe o reconhecimento e a valorização de suas atribuições, bem como estabelece uma integração harmoniosa com os demais colegas, tende a demonstrar maior motivação e satisfação no desempenho de suas funções.

Ademais, para a compreensão do construto clima organizacional em universidades federais, serão utilizadas as categorias e componentes propostas pelo modelo de Rizzatti (1995) atualizado por Rizzatti e Rizzatti Júnior (2005).

Quadro 4 – Categorias e componentes para avaliação de CO em universidades federais

| <b>Categorias</b>  | <b>Componentes</b>      |
|--------------------|-------------------------|
| imagem e avaliação | Satisfação dos usuários |

|                                                              |                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                              | Valorização profissional dos servidores<br>Sentimento de identidade<br>Percepção dos objetivos organizacionais<br>Prestígio obtido perante a comunidade<br>Percepção figurativa da organização      |
| desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos | Condições de Progressão funcional<br>Justiça predominante<br>Comprometimento/interesses pelo trabalho<br>Reconhecimento Proporcionado<br>Qualidade dos benefícios                                   |
| organização e condições de trabalho                          | Adequação da estrutura<br>Clareza organizacional<br>Justiça predominante<br>Utilização do tempo<br>Apoio Logístico<br>Comprometimento e interesse pelo trabalho                                     |
| relacionamento interpessoal                                  | Consideração humana<br>Cooperação entre os segmentos<br>Relacionamento individual e grupal                                                                                                          |
| sucessão política administrativa e comportamento das chefias | Consideração humana<br>Ênfase na participação<br>Sucessão administrativa<br>Clareza das chefias<br>Credibilidade das chefias<br>Delegação de competências<br>Competência e qualificação das chefias |
| satisfação pessoal                                           | Satisfação no trabalho<br>Jornada de trabalho<br>Prestígio junto à instituição<br>Reconhecimento proporcionado                                                                                      |

Fonte: Rizzatti e Rizzatti Júnior (2005, p. 5-7)

Sendo assim, esta pesquisa vai se valer dessas categorias e componentes validados por Rizzatti (1995) para avaliação do clima organizacional na percepção dos técnicos administrativos e docentes do CCSA, no campus I da UFPB.

## 2.4 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

À medida que as organizações crescem e se desenvolvem, tornam-se cada vez mais focadas em alcançar melhores resultados e obter vantagem competitiva. Para isso, é essencial contar com trabalhadores motivados (Tejada, 2013), pois através das pessoas motivadas que as organizações conseguem o elo tão almejado entre produtividade - qualidade na prestação dos serviços (Vergara, 2016). No entanto, o estudo da motivação é, ao mesmo tempo, um elemento essencial para o crescimento e desenvolvimento das organizações, mas também, um desafio

significativo devido à sua complexidade (Machado *et.al*, 2021). E essa complexidade reside no fato de que cada pessoa responde de maneira diferente aos mesmos estímulos motivacionais (Carsrud; Brannback, 2011).

Reeve (2006, p.4) explica que:

O estudo da motivação refere-se aos processos que fornecem ao comportamento sua energia e direção. A energia implica que o comportamento é dotado de força — podendo ser relativamente forte, intenso e persistente. A direção quer dizer que o comportamento tem um propósito — ou seja, que é direcionado ou orientado para alcançar um determinado objetivo ou resultado. [...]. Os processos que energizam e direcionam o comportamento de um indivíduo emanam tanto das forças do indivíduo como do seu ambiente, como mostra a Figura 2. Os motivos são as experiências internas — necessidades, cognições e emoções — que energizam as tendências de aproximação ou de afastamento do indivíduo. Os eventos externos são os incentivos ambientais que atraem ou repelem o indivíduo em relação a um curso particular de ação.

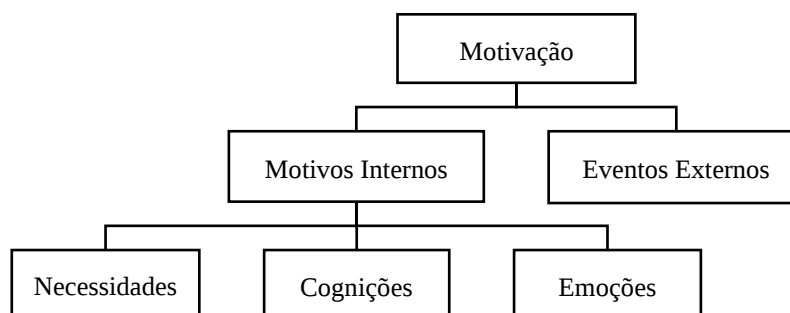


Figura 2 Hierarquia das Quatro Fontes de Motivação

Como ressaltam Zonatto, Silva e Gonçalves (2018) as pessoas são influenciadas e motivadas para o trabalho de maneiras diferentes, de forma que a força e a direção de cada pessoa vão depender de suas necessidades e aspirações, não deixando de levar em consideração o ambiente ao qual a pessoa está inserida.

A motivação provém de estímulos internos ou externos que orientam a atuação, dedicação e o comprometimento do ser humano (Alves, Freire e Quevedo, 2016). Ela pode ser dividida em intrínseca, que absorve as características individuais da personalidade e extrínseca, relacionada aos fatores ambientais (Barbieri, 2013).

Na etimologia, “motivação vem de motivo para a ação” (Bergamini, 2018, p. 8). Então, a motivação humana pode ser compreendida como uma reserva de energias situada no íntimo de cada indivíduo, capaz de impulsionar e estimular o seu comportamento. Para Oliveira (2017), esse comportamento humano está internamente ligado a necessidades específicas. No âmbito do trabalho, essa necessidade específica indica o esforço psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa (Batista, 2016).

Conforme a definição de Alves, Freire e Quevedo (2016, p. 308) “a motivação é vista como motivo/força que estimula o indivíduo para ação, ou seja, a desempenhar com disposição e esforço, além disso, a realizar com qualidade e eficiência as atividades da organização para o alcance dos seus anseios individuais”. E essa motivação pessoal experimenta flutuações ao longo do tempo, uma vez que, ao ser satisfeita uma necessidade motivacional, logo surgem novas carências provenientes de outras necessidades com naturezas distintas. Por isso, a falta de motivação é uma das características que mais afligem as pessoas em seu ambiente de trabalho (Bergamini, 2018). Howard *et.al* (2016) acrescentam que “indivíduos desmotivados tendem a se sentir distantes de suas ações ou podem sentir falta de controle sobre sua situação ou comportamento atual e, portanto, investem pouco tempo ou energia em tais comportamentos”.

Diante dessa característica, e estando a motivação intimamente relacionada à satisfação pessoal (Duarte, Teixeira e Sousa 2019), quatro fatores precisam ser considerados pela organização para que se consiga um alto nível de satisfação no trabalho: trabalho intelectualmente desafiante, que ofereçam oportunidades das pessoas utilizarem suas habilidades e capacidades com uma variedade de tarefas, liberdade de atuação e feedback sobre o próprio desempenho; recompensas justas, que seja condizente com as exigências do cargo, com o nível de habilidades exigido e aos padrões de mercado e que as políticas e práticas de promoção sejam justas e merecidas; condições de apoio no trabalho, que forneça um ambiente seguro, limpo, com equipamentos e ferramentas adequados; e colegas colaboradores, que sejam amigáveis e transmita essa sensação de união (Robbins, Judge e Sobral, 2010).

A satisfação abrange as relações de trabalho e de poder, o ambiente de trabalho, a organização das tarefas, as políticas e programas da empresa, além das metas, objetivos e aspirações dos colaboradores (Silva, 2020).

De acordo com Medeiros (2014), os aspectos motivacionais e a satisfação dos colaboradores são fundamentais para a eficiência e eficácia, resultados positivos, cooperação entre equipes, inovação e redução do absenteísmo e da rotatividade. Por essa razão, no contexto organizacional, a motivação direciona o indivíduo tanto para a busca de satisfações pessoais quanto para o alcance dos objetivos da organização (Duarte, Teixeira e Sousa, 2019).

Em vista dessa relação que a satisfação desempenha no íntimo do colaborador e na sua relação de trabalho, devemos compreender a importância do capital humano no serviço público, analisar a relação de trabalho e os níveis de motivação em relação às expectativas profissionais e pessoais, pois esses são aspectos essenciais para traçar estratégias que

promovam o comportamento humano e o desempenho eficiente na prestação de serviços públicos de qualidade (Alves; Freire; Quevedo, 2016).

Assim, “é inegável a relação entre clima e motivação” (Ferreira, 2013, p. 47), pois sendo o clima o modo como os integrantes percebem o ambiente em que trabalham, essa percepção tem o poder de influenciar o comportamento e determinar o estado motivacional. Coda (2016) corrobora do mesmo entendimento ao afirmar que o clima organizacional se relaciona aos aspectos motivacionais do ambiente de trabalho e que essa motivação é a força que impulsiona os colaboradores a trabalharem de maneira comprometida na busca dos objetivos estabelecidos por uma organização. Essa força é influenciada por fatores pessoais e ambientais favoráveis, incentivando o engajamento e a dedicação dos colaboradores.

Diante disso, como forma de avaliar os fatores envolvidos na motivação e no comportamento das pessoas em seu ambiente laboral, surgiram várias teorias que tentam explicar essa relação.

Uma das teorias mais reconhecidas no contexto da motivação humana é a teoria hierárquica conhecida como a Pirâmide das Necessidades, desenvolvida pelo psicólogo americano Abraham Maslow, em 1940. Essa teoria sugere que os indivíduos possuem uma hierarquia de cinco necessidades humanas, sendo dividida em dois tipos de necessidades: primárias e secundárias. As primeiras constituem a base da hierarquia, incluindo as necessidades fisiológicas e de segurança, as secundárias relacionam-se às necessidades sociais, de estima e de autorrealização, as últimas perfazendo o topo da hierarquia (Vergara, 2016).

Quadro 5 – Tipos de necessidades motivacionais e suas características

| <b>Tipo de necessidade</b>      | <b>Características</b>                                                                                                              |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Necessidades fisiológicas       | fome, sede, sono e outras necessidades corporais, ou seja, são as necessidades fundamentais à sobrevivência biológica do indivíduo. |
| Necessidades de segurança       | segurança e proteção contra ameaças ou perigo físico e emocional.                                                                   |
| Necessidades sociais            | afeição, filiação, amizade e aceitação social. Envolvem a necessidade de amor e de relacionamento humano                            |
| Necessidades de estima          | autorrespeito, senso de competência, autonomia, status, atenção, reconhecimento, prestígio e consideração                           |
| Necessidades de autorrealização | necessidade mais elevada do ser humano. Trata-se do crescimento pessoal, buscando atingir a plena potencialidade da pessoa.         |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Maslow (1940 *apud* Oliveira 2017, p. 138)

Conforme a teoria de Maslow (1940), as pessoas passam por um contínuo processo de desenvolvimento, procurando satisfazer suas necessidades de forma progressiva, orientando-se em direção à autorrealização. Essa teoria é voltada para os aspectos intrínsecos de cada indivíduo, ou seja, de realização pessoal. No entanto, essa teoria possui um aspecto enrijecido ao focar nas necessidades como algo linear, quando na verdade, precisa existir uma inter-relação entre as diversas necessidades, até porque cada ser humano possui suas prioridades e as que considera mais importantes (Maximiano, 2017).

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, mesmo diante de seu aspecto enrijecido, continua como uma ferramenta válida para entender a motivação humana e o desenvolvimento pessoal, embora muitos a vejam como um ponto de partida para investigações mais aprofundadas sobre o comportamento humano e as necessidades psicológicas (Maximiano, 2017).

Outra teoria relevante sobre a motivação é a Teoria dos Dois Fatores, desenvolvida por Herzberg em 1959. Essa teoria busca compreender as razões por trás das necessidades, motivações e atitudes dos indivíduos no ambiente de trabalho, através de premissas fundamentais que ajudam a entender o comportamento dos colaboradores por meio de dois tipos de fatores - motivação - higiene (Ribeiro *et.al*, 2018). Os fatores motivacionais são intrínsecos, relacionados ao próprio indivíduo e seu trabalho, estando sob seu controle; e os fatores higiênicos são extrínsecos, relacionados às condições de trabalho e sob controle da empresa. Sendo assim, os fatores de higiene não têm o poder de motivar, apenas ajudam a neutralizar a insatisfação, enquanto aqueles originam a verdadeira origem de satisfação motivacional (Bergamini, 1998).

Quadro 6 – Teoria dos dois fatores proposta por Herzberg

| <b>Tipos de Fatores</b>                                                                        | <b>Características</b>                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fatores motivacionais ou intrínsecos, relacionados ao indivíduo e ao seu trabalho              | Conteúdo do trabalho: natureza das tarefas<br>Sentido de realização<br>Exercício da responsabilidade<br>Possibilidade de crescimento<br>Orgulho e prestígio<br>Reconhecimento pelo trabalho bem-feito |
| Fatores higiênicos ou extrínsecos, relacionados com as condições ou com o ambiente de trabalho | Comportamento do chefe<br>Relações com os colegas<br>Salário<br>Políticas de administração de pessoas<br>Condições físicas do ambiente e segurança do trabalho                                        |

Fonte: Adaptado pela autora com base Herzberg (1959 *apud* Maximiano 2017, p.260)

Segundo Bergamini (1997, p. 86), “a motivação representa um processo que implica a vontade de realizar um trabalho, ou atingir um objetivo; portanto os atos motivacionais determinam, ao mesmo tempo, a direção e a intensidade dos comportamentos”.

Dessa maneira, a forma de manter as pessoas motivadas é conhecendo suas necessidades e propondo medidas que as satisfaçam (Bergamini, 1997). É através da avaliação do clima organizacional que se consegue medir esse grau de satisfação e propor medidas de melhoria no ambiente de trabalho, de forma a estimular e incentivar a motivação. Cabe a gestão “criar um ambiente desafiador e motivador, onde os indivíduos possam satisfazer suas necessidades próprias” (Moro, 2018, p. 102).

Segundo Azevedo, Teixeira, Filho (2021) a motivação exerce um papel fundamental ao direcionar comportamentos específicos dos colaboradores. Quando motivada, a pessoa tende a se envolver mais com o ambiente de trabalho, desempenhando suas funções com maior eficiência. Por outro lado, a ausência de motivação pode gerar efeitos negativos, como a queda na produtividade, o surgimento de conflitos com colegas e, conseqüentemente, o comprometimento do clima organizacional.

Diante desse contexto, destaca-se a importância em valorizar o bem mais precioso dentro de uma organização pública, que são os servidores, cujas aspirações e necessidades podem interferir direta ou indiretamente na qualidade e desempenho do serviço. Considera-se que mantê-los motivados e satisfeitos no ambiente de trabalho pode proporcionar, principalmente no caso das IFES, que prestam um serviço de valor imensurável e intangível voltado para o conhecimento humano, melhorias contínuas que refletirão positivamente na avaliação institucional e na prestação do atendimento com excelência à sociedade (Zardo, 2018).

## 2.5 O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO E SEUS ASPECTOS NA UFPB

A crescente demanda no setor público brasileiro vem exigindo a superação de práticas burocráticas em favor de serviços mais ágeis e eficientes, com o objetivo de modernizar os processos internos de funcionamento da Administração Pública (Mendes, Oliveira e Veiga, 2020).

Dessa forma, a administração pública brasileira tem buscado, no contexto do mundo globalizado e tecnologicamente avançado, aumentar a produtividade dos servidores, demandando novas habilidades e estratégias de gestão. Ao mesmo tempo, procura desenvolver

e melhorar suas atividades com foco na qualidade e eficiência dos resultados, especialmente visando a redução dos custos operacionais (Mendes, Oliveira e Veiga, 2020).

Diante dessa realidade de ascensão produtiva, a Administração Pública Federal buscando evoluir na área de gestão de pessoas e na forma de trabalho de seus servidores, decide instituir por meio do Decreto nº 11.072/2022 e regulamentado pelas Instruções Normativas nº 24/2023 e 52/2023, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) (BRASIL, 2022).

O PGD se transformou em uma ferramenta inovadora na administração pública, com impactos possivelmente mais profundos do que as reformas administrativas tradicionais, se sobressaindo não apenas por oficializar o teletrabalho, mas também por significar um avanço relevante em comparação com os métodos tradicionais de gestão e desempenho (Elvira e Bezerra, 2023).

O Programa de Gestão e Desempenho é um modelo de trabalho que visa melhorar o desempenho das instituições no setor público, alinhando o trabalho dos colaboradores às metas das unidades e às estratégias organizacionais, podendo ser adotado nas modalidades presencial ou teletrabalho (BRASIL, 2022).

A adesão ao programa não significa que o funcionário deva trabalhar de forma remota. Existe flexibilidade para decidir se trabalha remotamente, presencialmente, ou em uma modalidade híbrida. A ferramenta se operacionaliza por meio de um plano de trabalho individual, pactuado entre a chefia e o servidor, que contém as atividades, metas, o prazo de entrega e a sua equivalência em horas (Elvira e Bezerra, 2023, p.17).

É importante destacar que o teletrabalho corresponde a uma das modalidades permitidas pelo programa de gestão e desempenho e que beneficia não só o trabalhador, mas também atende aos interesses da Organização, pois existe o benefício da qualidade de vida e bem-estar do colaborador, mas também existe um aumento na produtividade e na qualidade dos resultados entregues ao órgão. Além disso, permite a economia de recursos materiais, além de viabilizar o acompanhamento do desempenho por meio de metas e entregas mensuráveis (Cunha e Bianchi, 2023).

Segundo Catunda (2018), o teletrabalho vem sendo adotado com sucesso em diversos países, devido aos benefícios que oferece tanto para o profissional quanto para a empresa e a sociedade. Filardi, Castro e Zanini (2020) descrevem os benefícios advindos do teletrabalho, que vão desde a melhoria na qualidade de vida, por permitir o equilíbrio entre trabalho e família; diminuição do estresse e redução com tempo de deslocamento, além de aumento da privacidade e da produtividade.

A partir desse contexto, a Universidade Federal da Paraíba, buscando alternativas de modos e estratégias de trabalho, com foco na eficiência, na transparência e no olhar voltado para a qualidade dos serviços prestados à sociedade decidiu aderir ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) instituindo-o por meio da Portaria nº 49, de 11 de abril de 2024, o Projeto Piloto, em consonância com a Instrução Normativa nº 24 do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos, que possibilita alternativas de trabalho relacionando as atividades dos servidores às entregas das unidades que refletem as estratégias da instituição (UFPB, 2024).

Atualmente o PGD está regulamentado através da Portaria GR/UFPB nº 143, de 21 de outubro de 2024, que autoriza a instituição do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Universidade Federal da Paraíba e por meio da Portaria GR/UFPB nº 144, de 21 de outubro de 2024, alterada pela Portaria SEGAB/UFPB nº 28, de 4 de fevereiro de 2025, que institui o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) para o exercício de atividades que serão avaliadas em função da efetividade e da qualidade das entregas (UFPB, 2024).

A seguir, destacamos alguns pontos importantes do Programa de Gestão de Desempenho (PGD) da UFPB:

- **Forma de implementação:** O PGD está sendo implementado gradativamente, começou com as unidades que foram projeto-piloto, a saber Pró Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) e Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) e vem se estendendo aos demais setores.

- **Jornada de trabalho:** O programa proporciona flexibilidade nas modalidades de trabalho, permitindo que os servidores optem entre trabalho presencial, teletrabalho ou uma combinação de ambas as opções, tendo como premissas o interesse da administração, a entrega da unidade e a necessidade de atendimento ao público.

- **Adesão não obrigatória:** Os servidores podem aderir ao programa de forma voluntária, via processo administrativo, através da formalização da opção ao Plano de Trabalho do Participante e no TCR, observando os seguintes requisitos: I- formalização da modalidade de teletrabalho no plano de entrega do participante; II - assinatura de Termo de Ciência e Responsabilidade pelo participante; III- garantia de funcionamento do setor pela chefia.

- **Avaliação permanente:** Os servidores serão submetidos a avaliações periódicas por parte de suas chefias imediatas, que analisarão se as entregas estão de acordo com o estabelecido no Plano de trabalho. Cabendo a Unidade Superior a divulgação dos resultados do PGD em sítio eletrônico oficial anualmente.

Dessa forma, o Programa de Gestão por Desempenho (PGD) da Universidade Federal da Paraíba busca promover uma gestão mais eficiente e focada em resultados, proporcionando uma

jornada de trabalho flexível, que permita ao servidor ter uma melhor qualidade de vida, como também, prestar um serviço mais eficiente à sociedade (UFPB, 2024).

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Para avaliar a qualidade dos resultados de uma pesquisa, se faz essencial discurrir como os dados foram obtidos, bem como os procedimentos adotados em sua análise e interpretação (Gil, 2022). Nesse sentido, apresenta-se nesta seção a metodologia que norteará essa pesquisa.

Quanto à natureza, a pesquisa apresenta-se como uma pesquisa aplicada, que segundo Cooper e Schindler (2016, p. 15) “é conduzida para encontrar respostas a questões específicas relacionadas à ação, desempenho ou necessidades de políticas”. No mesmo entendimento Matias-Pereira (2016) assevera que, a pesquisa aplicada tem o propósito de criar conhecimentos com foco na aplicação prática e destinados a detectar problemas e resolver questões específicas.

Como a pesquisa tem o propósito de diagnosticar o clima organizacional e detectar os pontos críticos na perspectiva dos técnicos administrativos e docentes do CCSA, sua aplicação visa contribuir com novas informações estratégicas que venham a ser utilizadas pela gestão de pessoas da instituição para a melhoria organizacional.

Quanto aos seus objetivos, esta é uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva. “As pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (Gil, 2008, p. 27). Já a pesquisa descritiva, segundo Richardson (2017), busca descrever de maneira sistemática uma situação, problema, fenômeno ou programa, a fim de revelar o comportamento de um determinado fenômeno. Gil (2008) acrescenta que a pesquisa descritiva se baseia nas perspectivas, comportamentos e crenças de uma população.

Quanto à forma de abordagem do problema, Matias-Pereira (2016) classifica as pesquisas em quantitativa e qualitativa. O enfoque quantitativo utiliza a análise estatística e numérica para se comprovar teorias, enquanto o enfoque qualitativo aborda a coleta de dados sem medição numérica (Sampieri *et. al*, 2013), sendo sua ênfase principal na interpretação, o que implica que o pesquisador não apenas descreve um contexto, mas também busca compreender profundamente o significado subjacente a ele (Richardson, 2017).

Para Creswell (2021, p. 3):

A pesquisa qualitativa é uma abordagem voltada para a exploração e para o entendimento do significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social

ou humano. Os pesquisadores que aplicam essa forma de investigação apoiam uma maneira de encarar a pesquisa que valoriza um estilo indutivo, um foco no significado individual e na importância do relato da complexidade de uma situação.

O presente estudo pode ser caracterizado pela abordagem quali-quantitativa, uma vez que a pesquisa pretende, através das respostas dos participantes, uma compreensão mais aprofundada do ambiente em que os fenômenos se manifestam, e ao mesmo tempo, quantitativamente, através da relação entre as variáveis, coletar dados utilizando a análise estatística e numérica (Gil, 2021).

Quanto aos procedimentos, este estudo será realizado por meio da pesquisa bibliográfica e aplicação de questionário estruturado com perguntas fechadas e abertas. Como explica Lakatos e Marconi (2021), esse tipo de pesquisa envolve um estudo com base em livros, artigos científicos, revistas, entre outros, ou seja, toda fonte de bibliografia disponível acerca do tema em estudo.

Caracteriza-se também como um estudo de caso, que segundo Gil (2008) implica na análise minuciosa e abrangente de um ou poucos elementos, possibilitando uma compreensão aprofundada e detalhada, que no caso em estudo será um Centro de Ensino, no Campus I da UFPB. Assim como cita Yin (2015), um estudo de caso possibilita que os pesquisadores se concentrem em estudar profundamente um exemplo específico e mantenham uma visão completa e contextualizada da situação real.

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Lakatos e Marconi (2021), definem o universo da pesquisa ou população como o conjunto de seres, sejam eles inanimados ou animados, que compartilham pelo menos uma característica em comum. Essa característica comum é relevante para o escopo da pesquisa em questão e serve como base para a seleção e análise dos elementos que comporão a amostra a ser estudada. O conceito de universo ou população é fundamental na metodologia de pesquisa, pois estabelece o contexto amplo dentro do qual os pesquisadores buscam compreender fenômenos, fazer generalizações e tirar conclusões.

Nesse escopo, tratando-se de um estudo quali-quantitativo, a técnica de amostragem é do tipo não probabilística, por conveniência da pesquisadora, sendo composta por técnicos administrativos e docentes do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da UFPB, Campus I. Segundo Sampieri, Collado e Lúcio (2013, p. 195) na amostragem não probabilística “a escolha dos elementos não depende da probabilidade, mas de causas relacionadas com as características

da pesquisa ou de quem faz a amostra”. Já a conveniência, conforme os mesmos autores, está relacionada à facilidade de acesso ao caso disponível.

### 3.3 CONTEXTUALIZANDO A UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

A partir de informações do Portal da UFPB<sup>1</sup>, a instituição foi estabelecida pela Lei Estadual 1.366, de 02 de dezembro de 1955, inicialmente com o nome de Universidade da Paraíba, resultante da junção de algumas escolas superiores. Posteriormente, conquistou o status de Universidade Federal da Paraíba por meio da aprovação e promulgação da Lei nº. 3.835 de 13 de dezembro de 1960. Esse processo envolveu a incorporação das estruturas universitárias existentes nas cidades de João Pessoa e Campina Grande, perfazendo um marco significativo na evolução da instituição.

Atualmente a UFPB está estruturada em quatro *campi*, distribuídos da seguinte forma: **Campus I**, na cidade de João Pessoa, compreendendo os seguintes Centros: Centro de Ciências Exatas e da Natureza (CCEN); Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (CCHLA); Centro de Ciências Médicas (CCM); Centro de Ciências da Saúde (CCS); Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA); Centro de Educação (CE); Centro de Tecnologia (CT); Centro de Ciências Jurídicas (CCJ); Centro de Biotecnologia (CBiotec); Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional (CTDR); Centro de Comunicação, Turismo e Artes (CCTA); Centro de Informática (CI) e Centro de Energias Alternativas Renováveis (CEAR); o **Campus II**, na cidade de Areia, compreendendo o Centro de Ciências Agrárias (CCA); o **Campus III**, na cidade de Bananeiras, abrangendo o Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias (CCHSA) e o **Campus IV**, nas cidades de Mamanguape e Rio Tinto, com o Centro de Ciências Aplicadas e Educação (CCAE). (Portal UFPB).

Desde o seu estabelecimento e ao longo de toda a sua trajetória, a UFPB desempenha um papel fundamental na promoção do ensino, da pesquisa e da extensão. No âmbito do ensino superior, conquistou reconhecimento social devido à sua histórica contribuição, tanto para o progresso científico e tecnológico na região quanto para a formação de profissionais altamente qualificados no Estado da Paraíba e em todo o país, com destaque para a Região Nordeste.

No âmbito do ensino de graduação, a UFPB oferece um total de 130 cursos, dos quais 119 presenciais e 11 na modalidade de educação a distância. Em 2022, a instituição conta

---

<sup>1</sup> Disponível em: <https://www.ufpb.br/ufpb/menu/institucional/apresentacao/historico>. Acesso em: 26 dez 2023.

com aproximadamente 33 mil estudantes ativos nesse nível de ensino. No segmento de pós-graduação, a UFPB mantém 137 cursos, incluindo 40 programas de doutorado, 60 de mestrado acadêmico, 4 de residência médica, além de 19 especializações. Adicionalmente, são oferecidos 1 programa de doutorado e 13 de mestrado profissional.

Essa diversidade de cursos demonstra o comprometimento da Instituição em proporcionar uma formação abrangente e qualificada em diferentes níveis educacionais, evidenciado por diversas avaliações. No contexto do ensino superior, a UFPB ostenta um Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição (IGC) igual a 4. Além disso, no ano de 2022, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) anunciou que a UFPB foi aprovada na avaliação intermediária e teve a renovação do Programa de Internacionalização, indicando o compromisso contínuo da instituição com padrões elevados de qualidade e abertura para a colaboração global. Esses indicadores reforçam a posição de destaque da UFPB no cenário acadêmico.

O relatório de gestão da Instituição destaca que sua força de trabalho é predominantemente composta pelas carreiras do Magistério Superior e do Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, ambas regulamentadas pela Lei nº 12.772/2012, além da carreira dos Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), regulamentada pela Lei nº 11.091/2005. Em 2022, o total de servidores nessas carreiras foi de 6.013, evidenciando a estrutura organizacional da universidade e o corpo diversificado de profissionais que contribuem para suas atividades acadêmicas e administrativas.

### **3.3.1 O Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**

O Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) foi estabelecido por norma interna da UFPB, em 1973. Sua criação ocorreu como parte da reorganização da universidade em centros, estabelecendo-se como uma unidade acadêmica multidisciplinar voltada a compreender, conhecer e a desenvolver soluções para demandas sociais, econômicas, culturais e científicas da sociedade. Ao longo das suas primeiras cinco décadas de existência, alguns eventos-chave moldaram a estrutura e a identidade (Portal do CCSA)<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Disponível em: <https://www.ccsa.ufpb.br/ccsa/contents/menu/institucional/trajetoria-1/resumo-historico>. Acesso em: 26 dez 2023.

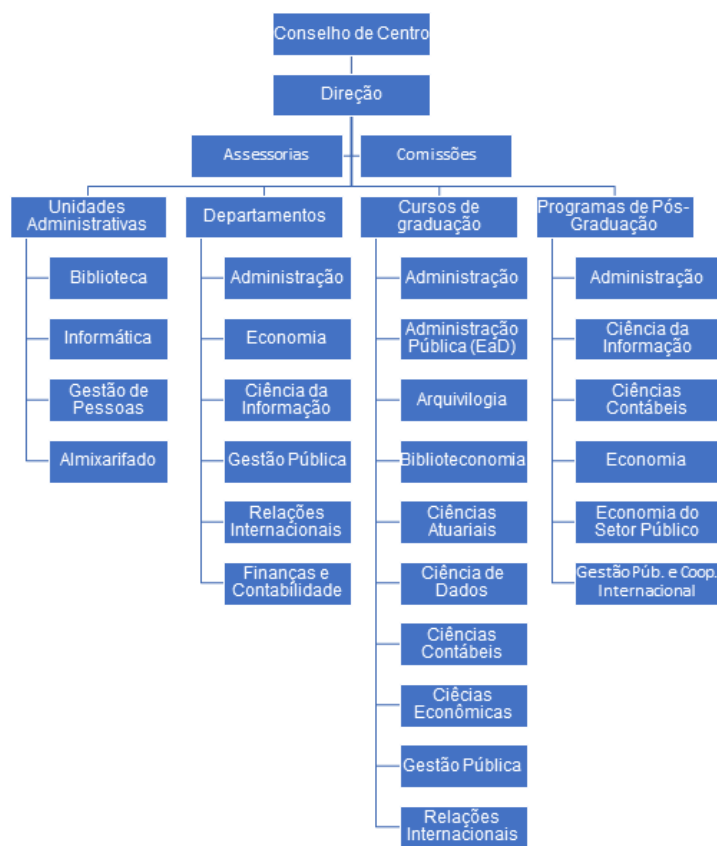
Quadro 7 – Resumo Histórico

| Ano  | Evento                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1970 | <p>Criação do CCSA pela Resolução CONSUNI 12/1973, agregando as estruturas previamente existentes nas áreas de formação em Economia, Direito, Contabilidade, Biblioteconomia e Administração</p> <p>Designação do primeiro diretor do CCSA, professor Berillo Borba (posteriormente, reitor da UFPB), em 1977</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 1980 | <p>Aprovação do primeiro Regimento do Centro, pela Resolução CONSUNI 230/1980</p> <p>Desvinculação da área de Direito do CCSA, para formação do CCJ (2988)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 1990 | <p>Consolidação das formações de pós-graduação em nível de mestrado (em Administração, Biblioteconomia e Economia)</p> <p>Desenvolvimento das primeiras experiências de pós-graduação em nível de doutorado</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 2000 | <p>Engajamento no projeto REUNI e criação de novos cursos de graduação e departamentos</p> <p>Início do aumento do quantitativo de docentes e servidores técnicos</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 2010 | <p>Seguiu a expansão do quadro de docentes e técnicos e criação de novos departamentos (Departamento de Relações Internacionais - DRI e Departamento de Gestão Pública - DGP)</p> <p>Expansão da infraestrutura física do Centro, incluindo um novo prédio para a pós-graduação, além de novos espaços para docentes, laboratórios e biblioteca</p> <p>Desenvolvimento de novos cursos de graduação (Relações Internacionais - CRI, Gestão Pública - TGP/BGP, Arquivologia- ARQV) e programas de pós-graduação (Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública e Cooperação Internacional - PGPCI e Programa de Pós-Graduação em Economia do Setor Público - PESP)</p> |
| 2011 | Extinção do Curso de Mestrado em Sistemas de Bibliotecas Públicas, que posteriormente foi incorporado ao PPGCI.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 2014 | Extinção do Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da UnB/UFPB/UFRN (MULTI), do qual emergiu o PPGCC.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2020 | <p>Início do uso do novo prédio da pós-graduação</p> <p>Desenvolvimento do curso de bacharelado em Ciência de Dados para Negócios - CDN</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

Fonte: Elaborado pela autora com base no portal do CCSA

A estrutura organizacional do CCSA é composta pelas seguintes unidades: Conselho de Centro, Direção, Assessorias, Comissões, Coordenações de Graduação, Departamentos e Programas de Pós-Graduação. O organograma abaixo detalha sua estrutura, conforme Figura3:

Figura 3 : Organograma do CCSA



O CCSA assume e difunde os valores de:

- Seriedade e Compromisso com a missão e os valores institucionais;
- Foco no desempenho para alcançar resultados de alto impacto acadêmico e administrativo.
- Gestão Profissional cujas lideranças do Centro buscam implementar as melhores práticas e técnicas de gestão;
- Referência de excelência gerencial da UFPB, onde o CCSA deve ser destacado como um centro de referência em excelência gerencial;
- Contribuição Institucional, onde o Centro seguirá contribuindo com a promoção de uma gestão de excelência de toda a UFPB.
- Atenção ao presente e futuro, buscando dialogar com a tradição e viver o momento presente, mas com foco centrado no futuro;
- Abertura e diálogo, para que as contribuições e as ideias voltadas ao bom desempenho do Centro sejam bem recepcionadas e apoiadas.

Baseando-se nesse contexto, para o desenvolvimento dessa pesquisa serão avaliadas as percepções dos servidores técnicos administrativos e docentes do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas (CCSA), que ao final do ano 2023 contava com 87 (oitenta e sete) servidores técnico- administrativos e 189 (cento e oitenta e nove) docentes vinculados aos seus 06 (seis) departamentos: de Administração, de Ciência da Informação, de Economia, de Finanças e Contabilidade, de Gestão Pública e de Relações Internacionais (Relatório de Gestão do CCSA, 2023).

### 3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados refere-se à obtenção sistemática de informações relevantes para a investigação em andamento, o que envolve a aplicação de instrumentos específicos e a utilização de técnicas previamente selecionadas para reunir as informações necessárias de acordo com os objetivos do estudo (Marconi e Lakatos, 2021).

Assim, a escolha do instrumento para coleta de dados será determinada pelos objetivos estabelecidos para a pesquisa e pelo universo que se pretende investigar (Matias-Pereira, 2016). Como também, através do método escolhido que se determina em sua grande maioria a forma como os dados serão coletados (Cooper e Schindler, 2016).

Para tanto, nesta pesquisa realizou-se a aplicação de um questionário<sup>3</sup> estruturado com questões fechadas e também perguntas abertas, que permitiu melhor compreensão dos fatores que afetam o clima organizacional na percepção dos respondentes.

Para aplicação do questionário utilizou-se das 6 categorias de análise propostas na pesquisa de Rizzatti (1995) em universidades: Imagem e avaliação institucional, Políticas de recursos humano, Organização e ambiente de trabalho, Relacionamento interpessoal, Sucessão político-administrativa e Comportamento das chefias, Satisfação pessoal. Entretanto, como modelo de questionário, utilizou-se o questionário proposto por Tybel (2018) em sua pesquisa de Mestrado que abordou o estudo do clima organizacional da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Campus São Mateus. A escolha pelo modelo de questionário de Tybel residiu no fato do mesmo ser mais simplificado, permitindo adaptações próprias que melhor vão refletir a realidade vivenciada na Universidade Federal da Paraíba.

---

<sup>3</sup> Questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador (Marconi e Lakatos, 2021, p.232)

Nesse caso, adaptamos o questionário incluindo uma questão sobre a divergência de ideias, que Tybel (2018) abordou em uma de suas questões abertas, mas que entendemos ser relevante para a análise estatística, fazendo-a ser incluída nas variáveis fechadas do questionário. Outra questão incluída abordou a nova fase de trabalho que está sendo vivenciada nas Universidades Federais com a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que permite aos servidores a substituição do ponto eletrônico pela frequência baseada em metas.

Um dos métodos utilizados foi o método comparativo, em que nos permitiu comparar a percepção dos docentes e dos técnicos administrativos em relação ao ambiente de trabalho, tendo em vista que são duas carreiras com suas peculiaridades.

Para isso, foi elaborado o questionário através da plataforma “Google Forms”, cujo link foi enviado para o e-mail dos respondentes. O questionário foi realizado a partir de 32 questões fechadas que trataram, em primeira análise, das percepções sobre o clima organizacional em suas diversas variáveis; em segunda análise, 3 questões abertas que permitiram aos servidores exporem suas opiniões acerca do ambiente laboral, destacando os pontos relevantes para um bom clima organizacional, bem como da nova proposta de trabalho com a implantação do PGD; e por último, o perfil do entrevistado. Uma escala do estilo Likert, distribuída de 1, Discordo totalmente a 5, Concordo totalmente foi empregada para avaliar o nível de concordância com as declarações apresentadas no questionário.

### 3.5 ANÁLISE DE DADOS

Na formulação deste estudo, a análise dos dados iniciou com a análise do material coletado e, posteriormente, o tratamento e interpretação dos resultados obtidos. A partir das informações coletadas do questionário aplicado aos servidores foi realizado um cruzamento desses dados, sendo dividido em duas análises, uma demonstrando a percepção dos técnicos sobre o clima organizacional no CCSA, e o outro a percepção dos docentes, como forma de utilizar o método comparativo.

Para tratamento dos dados, as respostas coletadas através do Google Forms foram transpostas em arquivo eletrônico através do software Excel e analisadas por meio do pacote estatístico SPSS (Statistical Package for Social Science for Windows), adotando-se na realização dos testes estatísticos um valor de significância de 0,05 como referência, o que equivale a uma confiança de 95%.

Posteriormente, foi realizada a análise através do teste não paramétrico U de Mann Whitney, em função da não distribuição normal dos dados (teste de Shapiro - Wilk com p's inferiores a 0,05) e que pode ser aplicado a duas amostras independentes quando os dados são, no mínimo, ordinais, servindo como uma alternativa ao teste t, mas sem as restrições impostas pelas suposições deste último (Cooper e Schindler, 2016).

Com a finalidade de aumentar as evidências sobre os resultados optamos ainda por realizar uma análise através do teste - T independente da estatística inferencial. “A estatística inferencial preocupa-se com o raciocínio necessário para, a partir dos dados, se obter conclusões gerais” (Ferreira, 2015, p. 8). O autor ainda acrescenta que esse procedimento estatístico busca extrair conclusões sobre uma população a partir de informações coletadas de uma amostra.

Para tratamento das questões abertas foi realizada a análise de conteúdo, do tipo análise temática, que segundo Bardin (2016, p.48), corresponde:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Assim, essa análise foi estruturada de acordo com as três fases prescritas por Bardin (2016) que consiste, no pré-análise, na categorização e nas inferências. Diante dos resultados, os dados foram interpretados e relacionados com a teoria existente sobre o clima organizacional na busca de práticas que possam promover a melhoria do ambiente de trabalho dentro do CCSA.

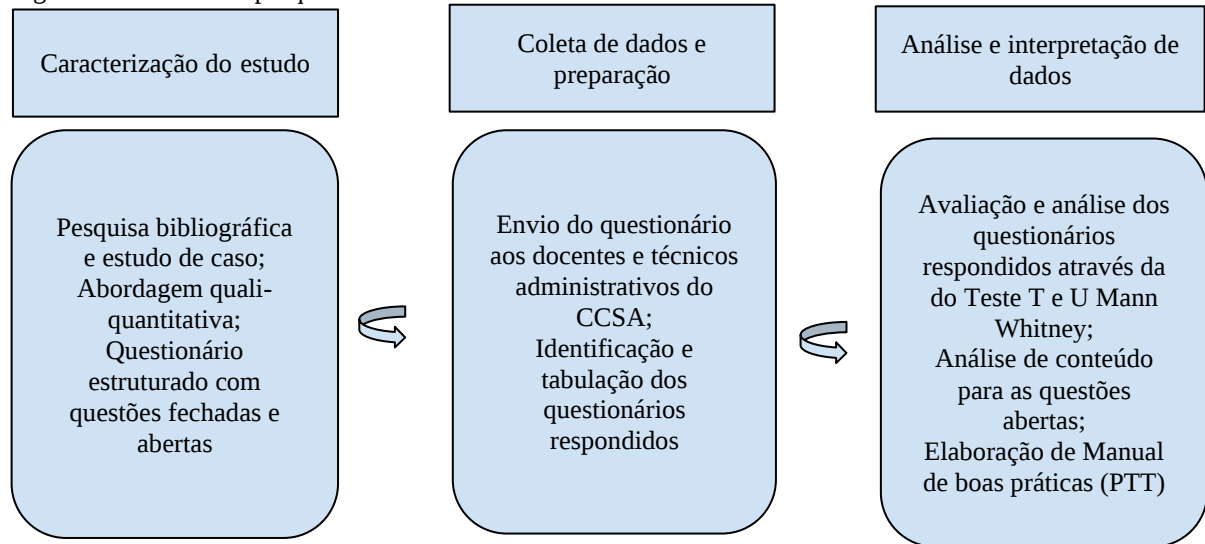
No tocante à coleta dos dados, os questionários foram enviados a todos os servidores técnicos administrativos e docentes ativos no CCSA. De um total de 276 servidores, dentre 87 técnico-administrativos e 189 docentes, conforme último relatório de gestão do centro de ensino (CCSA, 2023), obteve-se 54 respostas no total, o que representa 19,56% do universo da pesquisa. Das 54 respostas obtidas, 29 foram da categoria de docentes e 25 dos técnicos administrativos.

Por fim, após análise e percepção dos servidores sobre o clima organizacional, foi proposto como produto técnico tecnológico resultante da pesquisa um Manual de recomendação de boas práticas para o clima organizacional no CCSA.

### 3.6 DESENHO DA PESQUISA

A representação gráfica na Figura 1 ilustra as fases do processo de pesquisa, detalhando as atividades distribuídas em caracterização do estudo, coleta de dados e preparação e por último, análise e interpretação de dados.

Figura 4 - Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

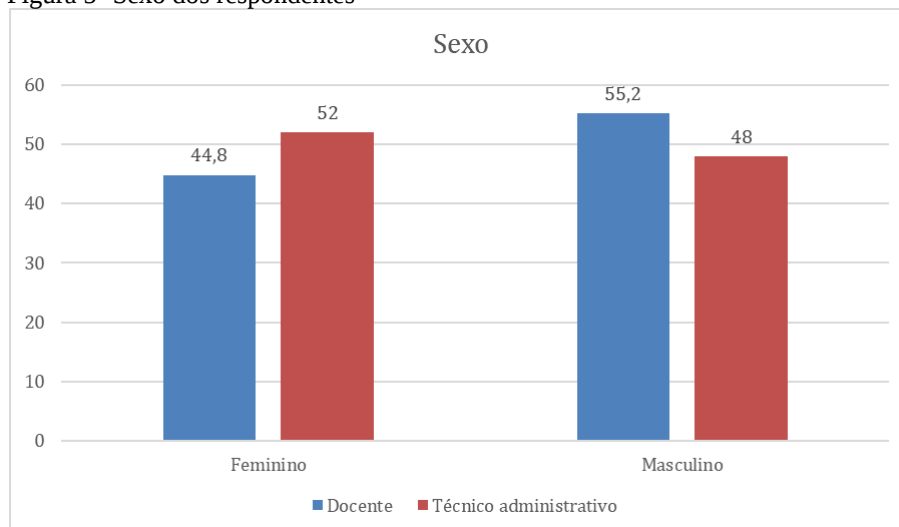
## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são expostos e analisados os resultados obtidos com a coleta de dados. A análise para atender aos objetivos desta pesquisa foi estruturada em três seções: perfil do respondente; percepção sobre o Clima Organizacional no CCSA, subdivido em: análise de conteúdo das questões abertas, que permitiu aos respondentes identificar os aspectos mais relevantes para um bom clima organizacional, bem como opinar acerca da implementação do Programa de Gestão e Desempenho; análise das questões fechadas que permitiu conhecer o ambiente e as condições de trabalho do CCSA pelas categorias de docentes e técnicos administrativos, possibilitando a identificação dos pontos positivos e negativos quanto ao clima organizacional; e por último, a elaboração do Produto Técnico Tecnológico (PTT) , que se refere a um manual de recomendação de boas práticas para o clima organizacional do CCSA.

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Sobre o sexo informado pelos servidores, conforme Figura 5, constata-se que 55,2% dos respondentes docentes são do gênero masculino. Enquanto para os técnicos administrativos, o sexo feminino é representado com 52%. Percebe-se, na amostra obtida, que mesmo havendo maioria de gênero para cada categoria de servidor, ainda existiu um equilíbrio dos sexos tanto para a categoria dos docentes quanto para os técnicos administrativos, assim como revelado no estudo de Carvalho, Carvalho e Soares (2024).

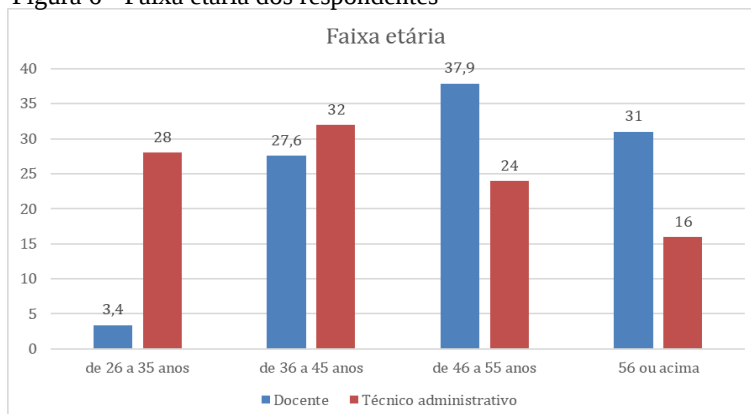
Figura 5 -Sexo dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Em relação à faixa etária dos participantes, foi possível verificar, conforme mostra a Figura 6, que 37,9% dos docentes se concentram na idade de 46 a 55 anos, enquanto os técnicos administrativos, com percentual de 32% se concentram na faixa etária de 36 a 45 anos. Destaca-se que não existem no CCSA servidores na faixa etária entre 18 e 25 anos, se assemelhando ao resultado da pesquisa de Rodrigues *et. al* (2016), que não apresentou nenhum servidor com idade inferior a 25 anos.

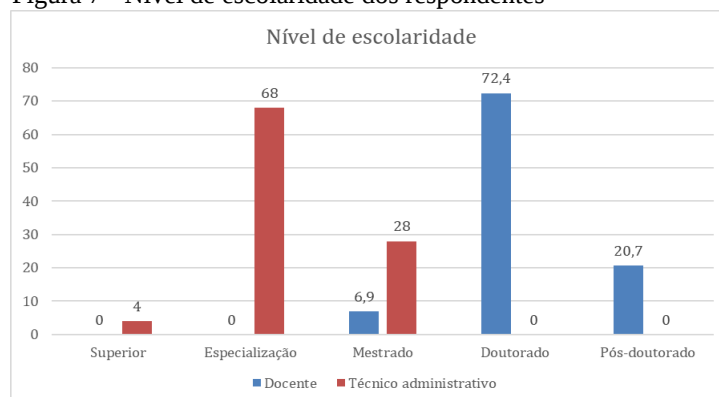
Figura 6 - Faixa etária dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Sobre o nível de escolaridade, os resultados mostram, conforme Figura 7, que a maior parcela dos docentes respondentes é formada por doutores (72,4%), apresentando 20,7% de servidores com pós-doutorado. Já para os técnicos administrativos, 68% possuem especialização, enquanto 28% concluíram o mestrado. Destaca-se ainda, que somente 4% dos respondentes têm apenas curso superior, o que demonstra que os servidores do CCSA apresentam um bom nível de qualificação, especialmente considerando a quantidade de servidores com doutorado e especialização. Dados semelhantes foram encontrados na pesquisa de Granjeiros *et.al* (2019) demonstrando o nível de qualificação dos respondentes.

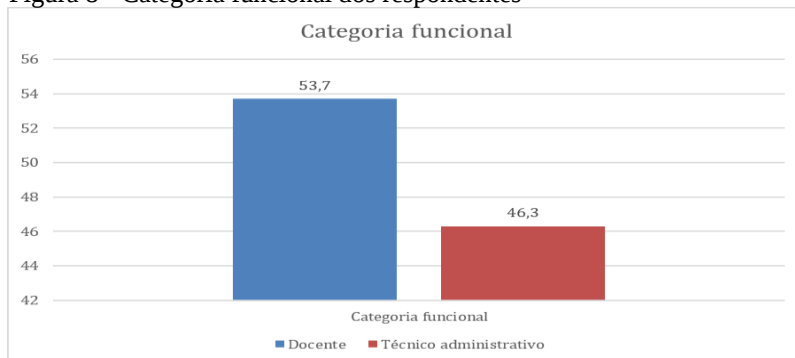
Figura 7 - Nível de escolaridade dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

A pergunta quatro foi formulada no intuito de saber se o servidor fazia parte do quadro de técnico administrativo ou docente, conforme mostra a Figura 8. Os dados mostram uma distribuição relativamente equilibrada; dos respondentes, 53,7% são docentes e 46,3% técnicos administrativos, se assemelhando ao estudo de Mattos *et.al* (2015) que também apresentou uma proporcionalidade entre as duas categorias.

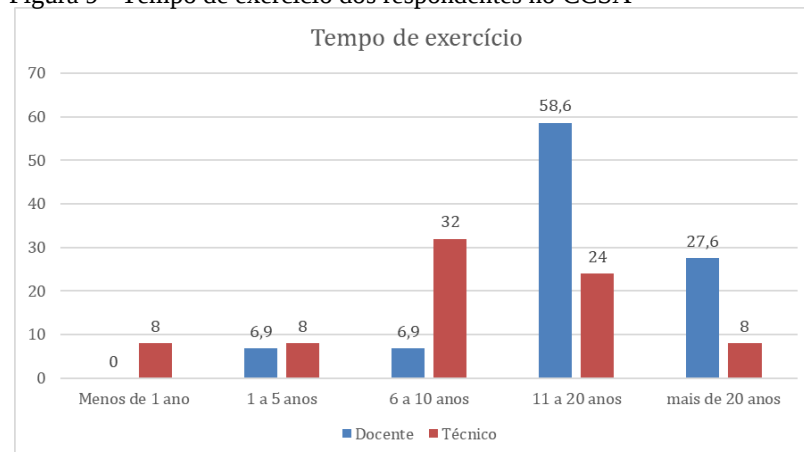
Figura 8 - Categoria funcional dos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Com relação ao tempo de trabalho do servidor no CCSA/UFPB, conforme mostra a Figura 9, a maioria dos docentes, equivalente a 58,6%, afirmou ter entre 11 e 20 anos de trabalho no CCSA, 6,9 % responderam ter entre 1 a 5 anos; 6,9% de 6 a 10 anos; 27,6% mais de 20 anos. Por outro lado, 32% dos técnicos administrativos possuem entre 6 a 10 anos de trabalho no CCSA; 8% menos de 1 ano; 8% entre 1 a 5 anos; 24% dos respondentes entre 11 a 20 anos; 8% mais de 20 anos. Percebe-se que a maioria do quadro funcional do CCSA é formado por servidores com mais de 10 anos de exercício, diferindo do estudo de Rodrigues *et. al* (2016), cujo tempo de serviço predominante na instituição é abaixo de 6 anos.

Figura 9 - Tempo de exercício dos respondentes no CCSA



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

## 4.2 PERCEPÇÃO SOBRE O CLIMA ORGANIZACIONAL NO CCSA

### 4.2.1 Análise de Conteúdo

Esse tópico aborda os resultados obtidos com a análise das perguntas abertas do questionário. A análise de conteúdo foi realizada nessas questões para permitir identificar posicionamento dos respondentes no tocante ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) aplicado na UFPB, como um fator motivacional para o desempenho de suas atividades, bem como os fatores de influência na manutenção de um bom clima organizacional. As respostas dos participantes foram codificadas e categorizadas, revelando temas centrais que influenciam a dinâmica do ambiente de trabalho.

Bardin (2016), define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que se propõe a obter, através de procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não), que admitam inferências de conhecimentos relativos às circunstâncias de produção e recepção (variáveis inferidas), destas mensagens.

A própria análise de conteúdo pode ser dividida em duas partes, quantitativa e qualitativa. Na primeira, o que serve como informação é a frequência com que surgem certas características de conteúdo, constituindo-se de uma análise léxica e semântica. Na segunda, a ênfase recai na presença ou na ausência de determinada característica de conteúdo ou de um conjunto de características em um determinado fragmento de mensagem – tema, palavra, personagem. A partir disso, pode-se descobrir os “núcleos de sentido” que compõem a comunicação. No caso do presente estudo, o tema é o que mais importa, sendo realizada, assim, uma análise de conteúdo qualitativa.

Destaca-se que durante a elaboração do projeto de pesquisa desta dissertação, assim como da coleta e análise de dados, o PGD encontrava-se em fase de teste piloto nas unidades da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) e Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) da UFPB. Na conclusão da dissertação, o programa já estava disponível de forma ampla na Universidade. Entretanto, no Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, ainda não havia sido implementado, estando em fase de adesão inicial de cumprimento de critérios para sua efetivação.

O tema trabalhado na primeira questão que trata da adesão ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) analisa a percepção que os diferentes grupos têm das razões principais para a decisão de aderir ou não ao Programa. Essa questão buscou entender como os

respondentes se sentem em relação a implementação da nova forma de trabalho advinda do PGD, que é baseado na metrficação das atividades, ao invés do controle de frequência. Nessa questão foi respondido se havia interesse em aderir ao PGD e por qual motivo. As respostas categorizadas podem ser observadas na tabela 1:

Tabela 1 – Adesão ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD)

| <b>Respostas</b>                       | <b>Docentes</b>                                | <b>Quantitativo</b> | <b>Técnicos</b>                                                            | <b>Quantitativo</b> |
|----------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Sim</b>                             | 12, 16, 22, 26, 27, 34, 35, 39, 42, 54         | 10                  | 01, 02, 06, 07, 08, 20, 21, 28, 32, 36, 38, 43, 44, 45, 46, 47, 50, 51, 53 | 19                  |
| <b>Não</b>                             | 03, 11, 13, 24, 25, 29, 51                     | 7                   | 09, 10, 30                                                                 | 3                   |
| <b>Não sei/ Não quiseram responder</b> | 04, 14, 17, 18, 19, 31, 33, 37, 40, 41, 48, 52 | 12                  | 05, 15, 23                                                                 | 3                   |
| <b>TOTAL</b>                           |                                                | 29                  |                                                                            | 25                  |

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

De acordo com as respostas registradas entre os servidores técnicos, temos como tema encontrado: “produtividade e qualidade de vida”. Sendo que as categorias encontradas nesse tema apontam para uma percepção de que a adesão ao PGD trará: maior produtividade; mais qualidade de vida; apoio a servidores mais qualificados.

Como podemos ver nos trechos destacados a seguir: o respondente número 02 apresenta como motivo para aderir ao PGD: “ganho de produtividade no trabalho e qualidade de vida”. No mesmo tema, o servidor de número 32 declara: “acho bem mais interessante e produtivo”. Para o respondente de número 36 “porque esse é um meio de mostrar ou apoiar os servidores mais qualificados”.

O respondente de número 43 afirma “porque possibilita maior flexibilidade e maior objetividade na mensuração dos resultados do meu trabalho”. Já o servidor de número 38 entende que a adesão ao programa “forma a administração pública mais eficiente”. Ainda no grupo dos que responderam de forma positiva, destaca-se o posicionamento do servidor de número 20:

Sim. Acredito que será uma forma de desenvolver atividades que já realizo sem a dependência de estar fisicamente no setor, e penso que poderá trazer benefícios motivacionais (estimular a realização de cursos de curta duração que por vezes são presenciais e ainda assim continuar trabalhando). Poder realizar o trabalho por demanda e não por horas, pois substitui o controle de frequência e assiduidade pela gestão por resultados.

Do total de 25 técnicos administrativos que responderam a pesquisa, apenas 3 disseram que não pretendem aderir ao PGD, enquanto 3 respondentes tiveram dúvida quanto à adesão. Dentre os que não pretendem aderir ao PGD, é válido destacar o posicionamento do servidor de número 9:

Não, pois não concordo com a metrificação do meu trabalho, que acho bem mais invasiva do que o controle de ponto, dando margem para julgamento dos superiores sobre a quantidade de trabalho realizada. Não é um software que vai dizer a quantidade necessária de servidores para meu setor de trabalho. Prefiro que minha jornada seja reduzida para 30 horas do que aderir ao PGD.

Por outro lado, do total de 29 docentes, 10 afirmaram ter interesse em aderir ao PGD, enquanto 7 disseram que o Programa não se aplicaria a eles por serem docentes. Observa-se, também, que 10 servidores foram neutros, relataram não saber responder porque não conhecem do assunto, o que nos permite inferir que ainda existe uma desinformação por parte da comunidade acadêmica sobre os detalhes que envolvem o PGD, sendo esse, um programa que não restringe a participação de docentes (UFPB, 2025), mas que, por não serem obrigados ao registro de frequência, acaba não fazendo sentido sua adesão. Ademais, 2 participantes não quiseram responder.

Para os docentes que afirmaram interesse na adesão, de acordo com suas respostas registradas, temos como tema encontrado: “produtividade e flexibilidade”. Sendo que as categorias encontradas nesse tema apontam para uma percepção de que a adesão ao PGD trará: melhoria na gestão e qualidade nas atividades.

O respondente de número 22 acredita que a adesão ao PGD contribuirá para a melhoria da gestão e para o desenvolvimento organizacional; no mesmo tema o respondente de número 26 declarou que pretende aderir porque entende que “é sempre importante participar de programas que nos façam evoluir e avançar, rumo a uma educação de qualidade”. Para o respondente de número 53, a adesão ao PGD possibilitaria maior flexibilidade para o desempenho das funções.

Já o servidor de número 25 declara que não pretende aderir “porque gosto de atuar na instituição e o PGD leva a estabelecer minha casa como extensão da instituição”. O posicionamento do servidor de número 25 mais uma vez reforça a ideia que muitos docentes ainda não conhecem do PGD, atribuem o Programa apenas ao teletrabalho quando, na realidade, essa é apenas uma das modalidades da Gestão e Desempenho.

Acerca da primeira questão, os achados demonstraram que os técnicos administrativos possuem maior interesse em aderir ao PGD quando comparados com os

docentes, o que pode estar relacionado ao nível maior de conhecimento sobre o programa, bem como ao tipo de atividade desempenhada.

Aqueles que opinaram positivamente entendem que a adesão ao programa trará maior qualidade de vida, bem como maior flexibilidade na operacionalização das atividades, o que coaduna com o entendimento de Moraes, Pena & Paiva (2022) ao afirmar que entre os aspectos positivos identificados, destacam-se o incremento na produtividade, melhorias nas rotinas de trabalho e a elevação da qualidade de vida dos servidores que aderem ao PGD. Em vista disso, proporcionar aos colaboradores a liberdade de gerenciar seu tempo e conciliar as demandas profissionais com a vida pessoal é fundamental para garantir seu bem-estar e aumentar sua satisfação (Pinheiro Junior, 2023).

Na segunda questão aberta, os colaboradores opinaram se consideram a adesão ao teletrabalho como fator motivacional no desempenho de suas atividades. As respostas categorizadas podem ser observadas na tabela 2:

Tabela 2 – Teletrabalho como fator motivacional

| Respostas                              | Docentes                                                   | Quantitativo | Técnicos                                                                                       | Quantitativo |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Sim</b>                             | 12, 13, 14, 17, 18, 22, 31, 34, 39, 40, 42, 48             | 12           | 01, 02, 05, 06, 08, 09, 10, 15, 20, 21, 23, 28, 30, 32, 36, 38, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 50, 53 | 24           |
| <b>Não</b>                             | 03, 11, 16, 19, 24, 25, 26, 27, 29, 33, 35, 37, 41, 51, 54 | 15           | 07                                                                                             | 1            |
| <b>Não sei/ Não quiseram responder</b> | 04, 52                                                     | 02           |                                                                                                | 0            |
| <b>TOTAL</b>                           |                                                            | 29           |                                                                                                | 25           |

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

De acordo com as respostas registradas entre os servidores técnicos, temos como tema encontrado: “qualidade de vida e flexibilidade”. Sendo que as categorias encontradas nesse tema apontam para uma percepção de que o teletrabalho trará: mais qualidade de vida, rotina de trabalho mais flexível.

A quase totalidade dos técnicos administrativos (24 servidores) afirmaram que a possibilidade de desenvolver suas atividades através do teletrabalho, representa um fator motivacional, pois além da redução de custos de deslocamento, existe a possibilidade de gerenciar o próprio tempo. Filardi, Castro e Zanini (2020) identificaram que as principais vantagens para os teletrabalhadores incluem a redução de despesas com transporte, melhoria na qualidade de vida, maior privacidade e a flexibilidade do trabalho.

Como podemos observar nos trechos destacados a seguir: O respondente de número 45 afirma que o teletrabalho proporciona bem-estar dos servidores. No mesmo tema, o respondente de número 47 “pois veria como maior ganho de produtividade e qualidade de vida, o que me motivaria muito”. No mesmo entendimento, para o respondente de número 49 “o teletrabalho trará mais qualidade de vida e conseqüentemente mais satisfação na realização das atividades”. O respondente de número 50 entende que “a ideia de ter flexibilidade na rotina de trabalho possibilita a realização de atividades que impactam positivamente na saúde mental do servidor. Como exemplo têm-se as atividades físicas e o maior tempo com a família”.

Ademais, apenas 1 servidor não considera a possibilidade de teletrabalho como um fator motivacional na realização de suas funções, pois entende que sua motivação não está relacionada a questões ambientais. Entendimento que difere do resultado encontrado no estudo dos autores Moraes, Pena & Paiva (2022) que concluíram como pontos positivos do teletrabalho, a melhoria na qualidade de vida e a motivação. A motivação é um dos fatores influenciados pelo clima organizacional. Esse clima pode impactar os níveis de motivação dos colaboradores tanto de maneira direta quanto indireta, exercendo efeitos positivos ou, em certas circunstâncias, negativos (Facco *et.al*, 2012). Veira *et.al* (2011, p.1) ainda acrescenta “À medida que o trabalho no setor público satisfaz às necessidades de autodesenvolvimento das pessoas, a motivação fica cada vez mais evidente”.

De acordo com as respostas registradas entre os docentes, temos como tema encontrado: “qualidade de vida e produtividade”. Sendo que as categorias encontradas nesse tema apontam para uma percepção de que o teletrabalho trará: mais qualidade de vida e maior produtividade.

Do total de docentes, 12 responderam que consideram o teletrabalho um fator motivacional, a exemplo do respondente de número 22 que atribui ao teletrabalho uma maior qualidade de vida, ao poder estar mais perto da família. Na opinião do docente de número 14 “Várias atividades intelectuais são melhor desenvolvidas sem a obrigatoriedade de enfrentar o stress associado aos deslocamentos”. Ainda com relação aos que responderam positivamente, o docente de número 42 entende que “apesar do preconceito a essa modalidade de trabalho, é uma alternativa produtora para algumas atividades específicas”.

Por outra visão, 15 docentes não consideram o teletrabalho como fator motivacional, como o docente de número 11, entende que é importante o contato pessoal, pois “essa forma de trabalho distancia e esvazia o CCSA”. Para o respondente de número 29 “o trabalho presencial leva a um maior envolvimento com a instituição e fortalece a cultura organizacional”. Essa visão reflete o tipo de atividade desempenhada na docência.

No entanto, observa-se que o teletrabalho é considerado pela quase totalidade dos técnicos administrativos e boa parte dos docentes como um fator motivacional no desempenho das atividades por proporcionar uma melhor qualidade de vida. O teletrabalho oferece aos profissionais mais liberdade e independência, permite uma gestão pública mais eficiente e transparente, além de possibilitar a economia de recursos públicos ao reduzir despesas associadas à manutenção de sua infraestrutura (Pinheiro Junior, 2023).

Mais uma vez os achados revelam o interesse dos técnicos administrativos quanto a adesão ao Programa de gestão e desempenho e a modalidade de teletrabalho, o que demonstra através das repetidas respostas, a influência sobre a qualidade de vida do servidor. Assim como pode ser observado nas pesquisas de Gusmão, Araújo e Rocha (2020); Moraes, Pena e Paiva (2022).

Por fim, na terceira questão aberta, os servidores foram indagados a responder: “Quais fatores você considera mais importantes para manter um bom clima organizacional? Com essa pergunta foi possível dividir as respostas em duas categorias de análise: Relacionamento interpessoal e Organização e funcionamento. Diante das duas categorias de análise foram extraídos os temas mais frequentemente levantados pelos docentes e técnicos administrativos, conforme tabela 3.

Tabela 3 - Categorias de análise em função do fator de importância mais relevante para o respondente

| <b>Categorização</b>               | <b>Código (Tema)</b>   | <b>Docente</b>                     | <b>Técnico administrativo</b>  |
|------------------------------------|------------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Relacionamento interpessoal</b> | Respeito               | 12, 14, 22, 25, 27, 34, 35, 48, 51 | 01, 06, 20, 32, 44, 47, 49, 50 |
|                                    | Companheirismo         | 31,39                              | 45                             |
|                                    | Empatia                |                                    | 09, 28, 46                     |
|                                    | União                  |                                    | 36, 53                         |
|                                    | Comunicação            | 13, 26                             | 05, 21                         |
| <b>Organização e funcionamento</b> | Compromisso            | 17, 42                             | 07                             |
|                                    | Gestão participativa   | 54                                 | 43                             |
|                                    | Transparência          | 33                                 | 23                             |
|                                    | Gestão por competência | 16                                 | 15                             |

|                                            |                      |            |        |
|--------------------------------------------|----------------------|------------|--------|
|                                            | Horário flexível     |            | 10     |
|                                            | Impessoalidade       | 03, 37     | 08     |
|                                            | Proatividade         | 11         |        |
|                                            | Organização setorial | 18, 29, 52 | 02, 38 |
|                                            | Reconhecimento       | 19, 24     | 30     |
| <b>Não souberam/não quiseram responder</b> |                      | 04,40,41   |        |

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Na primeira categoria denominada de Relacionamento interpessoal, o tema com maior frequência foi o respeito, tanto para a categoria dos técnicos administrativos quanto para os docentes. Percebe-se a importância do respeito mútuo e da empatia entre os servidores, pois o respeito é a base para construção de relações saudáveis e colaborativas, assim como, para promover um clima de empatia dentro da organização, é fundamental estabelecer uma comunicação clara e uma compreensão mútua entre seus membros, buscando enxergar a perspectiva do outro (Santos *et.al*, 2015).

Companheirismo e comunicação também foram apontados pelas duas categorias de servidores como fatores importantes para um bom clima organizacional. A comunicação é uma ferramenta fundamental no ambiente profissional, sendo reconhecida como uma das habilidades indispensáveis para o sucesso organizacional (Santos *et.al*, 2024). Quando há comunicação e diálogo as pessoas se sentem valorizadas, ouvidas e seguras para expressar suas ideias e opiniões, (Santos, 2018), além de torná-los alinhados e engajados com os objetivos institucionais (Pinheiro Junior, 2023). Sendo assim, conclui-se que um ambiente baseado em entendimento e cooperação é essencial para motivar colaboradores e gestores, contribuindo para um trabalho mais fluido e evitando conflitos e desentendimentos (Santos *et.al*, 2015).

Na categoria Organização e Funcionamento, tanto os docentes quanto os técnicos administrativos apontaram a impessoalidade e a transparência, princípios constitucionais que regem a Administração Pública e desempenham papéis fundamentais no fortalecimento do clima organizacional ao promover um ambiente de trabalho ético, produtivo e harmônico. A partir disso, observa-se que tanto para os técnicos quanto para os docentes é importante que as decisões e ações no ambiente organizacional sejam tomadas sem favorecimentos pessoais, com

foco nos interesses coletivos e nos objetivos institucionais, pois segundo Tybel (2018), o favoritismo pessoal provoca descontentamento entre os membros da equipe, impactando negativamente o clima organizacional.

Ainda na categoria Organização e Funcionamento, a organização setorial foi um tema apontado pelas duas categorias, mas que tiveram na essência da análise aspectos diferenciados. Para os docentes, a necessidade de melhoria estrutural do centro é primordial para um bom clima organizacional, o que demonstra a preocupação dos docentes para que haja uma estrutura adequada ao ambiente de ensino. Canela, Lima e Santiago (2016) afirmam a necessidade de condições necessárias de trabalho, com um ambiente físico de qualidade para um desenvolvimento de pessoas. Por outro lado, os técnicos administrativos consideram a organização e funcionamento do próprio setor como ponto chave, devido à característica de suas atividades, prezam pela organização e compartilhamento interno do setor, com disponibilização adequada de equipamentos, materiais e servidores correspondentes à demanda, possibilitando um funcionamento adequado e harmônico das atividades.

Outro tema relevante apontado pelas duas categorias foi o reconhecimento. Os docentes prezam pela valorização profissional através do incentivo a cursos de capacitação, enquanto os técnicos administrativos consideram as gratificações e progressões funcionais como fatores primordiais para um bom clima organizacional. É importante destacar que o treinamento não deve ser encarado como uma iniciativa isolada, mas sim como um processo contínuo e permanente (Moreira; Freitas, 2019), pois segundo a compreensão de Ferreira et.al (2015), a capacitação independentemente do tipo de modalidade, desempenha um papel fundamental para aprimorar as habilidades e competências dos servidores, o que, por sua vez, contribui para um desempenho mais eficiente e para a obtenção de melhores resultados tanto para a organização quanto para a sociedade em geral. Essas iniciativas estimulam o aprendizado contínuo, elevam o desempenho e fomentam uma cultura de desenvolvimento organizacional, sendo aspectos essenciais para garantir o sucesso a longo prazo (Cook e Artino, 2016).

Observa-se que no ambiente de trabalho os docentes valorizam, de maneira igualitária, tanto os aspectos relacionados à organização e funcionamento quanto os aspectos de relacionamento interpessoal, como observado na tabela 3, em que demonstrou igualdade de respostas para as duas categorias de análise; enquanto a categoria dos técnicos administrativos valoriza mais os aspectos emocionais, de relacionamento.

#### 4.2.2 Análise em função do fator de importância mais relevante para o respondente

A partir das categorias reveladas pela análise de conteúdo, cada respondente foi categorizado em função do fator de importância mais relevante mencionado. Para possibilitar a análise quantitativa, agrupamos as categorias Relacionamento Interpessoal e Organização e Funcionamento. Três respondentes não foram categorizados em função de não responderem. Portanto, as análises foram conduzidas comparando os grupos Organização e funcionamento (n = 22) e Relacionamento Interpessoal (n = 29).

Conforme apresentado na Tabela 4, a análise da significância do teste Mann-Whitney indicou diferença significativa entre os grupos sobre a percepção de imagem e avaliação. Pessoas que apreciam mais fortemente o fator relações interpessoais tendem a perceber, em média, mais qualidade nas atividades de ensino, pesquisa e extensão prestadas pelo CCSA (V4). Além disso, com significância marginal ( $p = 0,056$ ), também tendem a acreditar mais, em média, que o CCSA é um bom lugar para trabalhar (V1).

Tabela 4 - Comparação da categoria imagem e avaliação em função da categoria de relevância

| Variável | Grupo (Fator mais relevante) | Média (DP)  | Média de Postos | Teste t (p-valor) | Mann-Whitney (p-valor) |
|----------|------------------------------|-------------|-----------------|-------------------|------------------------|
| V1       | Org e funcionamento          | 4,14 (0,83) | 21,89           | -1,017 (0,314)    | <b>228,50 (0,056)</b>  |
|          | Rel. Interpessoal            | 4,41 (1,05) | 29,12           |                   |                        |
| V2       | Org e funcionamento          | 4,09 (1,19) | 23,52           | -1,215 (0,230)    | 264,50 (0,246)         |
|          | Rel. Interpessoal            | 4,45 (0,91) | 27,88           |                   |                        |
| V3       | Org e funcionamento          | 3,67 (1,11) | 21,98           | -1,419 (0,162)    | 230,50 (0,126)         |
|          | Rel. Interpessoal            | 4,10 (1,05) | 28,05           |                   |                        |
| V4       | Org e funcionamento          | 3,82 (1,05) | 21,41           | -1,732 (0,090)    | <b>218,00 (0,038)</b>  |
|          | Rel. Interpessoal            | 4,31 (0,97) | 29,48           |                   |                        |
| V5       | Org e funcionamento          | 3,96 (1,25) | 23,50           | -1,274 (0,209)    | 264,00 (0,257)         |
|          | Rel. Interpessoal            | 4,35 (0,94) | 27,90           |                   |                        |

Fonte: Desenvolvido pela autora (2025)

Com relação à percepção acerca da categoria desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos, a análise da significância do teste Mann-Whitney indicou

diferença significativa quanto à avaliação de desempenho no CCSA (V6). Pessoas que apreciam mais fortemente o fator relações interpessoais tendem a perceber, em média, que a avaliação de desempenho reflete mais o desenvolvimento organizacional dos servidores e favorece aspectos profissionais.

Tabela 5 - Comparação da categoria desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos em função da categoria de relevância

| <b>Variável</b> | <b>Grupo (Fator mais relevante)</b> | <b>Média (DP)</b> | <b>Média de Postos</b> | <b>Teste t (p-valor)</b> | <b>Mann-Whitney (p-valor)</b> |
|-----------------|-------------------------------------|-------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| <b>V6</b>       | Org e funcionamento                 | 2,59 (1,26)       | 18,71                  | <b>-3,260 (0,002)</b>    | <b>158,50 (0,002)</b>         |
|                 | Rel. Interpessoal                   | 3,76 (1,27)       | 31,53                  |                          |                               |
| <b>V7</b>       | Org e funcionamento                 | 4,05 (1,17)       | 22,57                  | -0,923 (0,360)           | 243,50 (0,160)                |
|                 | Rel. Interpessoal                   | 4,36 (1,19)       | 27,80                  |                          |                               |
| <b>V8</b>       | Org e funcionamento                 | 3,68 (1,36)       | 23,57                  | -1,081 (0,285)           | 265,50 (0,286)                |
|                 | Rel. Interpessoal                   | 4,07 (1,19)       | 27,85                  |                          |                               |
| <b>V9</b>       | Org e funcionamento                 | 2,36 (1,29)       | 22,89                  | -1,392 (0,170)           | 250,50 (0,180)                |
|                 | Rel. Interpessoal                   | 2,90 (1,40)       | 28,36                  |                          |                               |
| <b>V10</b>      | Org e funcionamento                 | 3,41 (1,18)       | 24,02                  | -0,578 (0,566)           | 275,50 (0,392)                |
|                 | Rel. Interpessoal                   | 3,62 (1,37)       | 27,50                  |                          |                               |

Fonte: Desenvolvido pela autora (2025)

No que tange à categoria organização e condições de trabalho, a análise da significância dos testes t e Mann-Whitney não indicou diferença significativa em função do fator de relevância atribuído pelo indivíduo.

Tabela 6 - Comparação da categoria organização e condições de trabalho em função da categoria de relevância

| <b>Variável</b> | <b>Grupo (Fator mais relevante)</b> | <b>Média (DP)</b> | <b>Média de Postos</b> | <b>Teste t (p-valor)</b> | <b>Mann-Whitney (p-valor)</b> |
|-----------------|-------------------------------------|-------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| <b>V11</b>      | Org e funcionamento                 | 3,18 (1,14)       | 24,05                  | -0,515 (0,609)           | 276,00 (0,404)                |
|                 | Rel. Interpessoal                   | 3,38 (1,50)       | 27,48                  |                          |                               |
| <b>V12</b>      | Org e funcionamento                 | 3,41 (1,26)       | 23,89                  | -1,094 (0,280)           | 272,50 (0,360)                |
|                 | Rel. Interpessoal                   | 3,76 (1,02)       | 27,60                  |                          |                               |
| <b>V13</b>      | Org e funcionamento                 | 3,50 (1,23)       | 27,39                  | 0,772 (0,444)            | 349,50 (0,549)                |
|                 | Rel. Interpessoal                   | 3,21 (1,42)       | 24,95                  |                          |                               |

|            |                     |             |       |                |                |
|------------|---------------------|-------------|-------|----------------|----------------|
| <b>V14</b> | Org e funcionamento | 3,86 (0,94) | 24,66 | 0,207 (0,837)  | 289,50 (0,551) |
|            | Rel. Interpessoal   | 3,79 (1,37) | 27,02 |                |                |
| <b>V15</b> | Org e funcionamento | 3,50 (1,19) | 23,46 | -1,033 (0,307) | 263,00 (0,222) |
|            | Rel. Interpessoal   | 3,83 (1,07) | 27,93 |                |                |

Fonte: Desenvolvido pela autora (2025)

Da mesma forma, com relação à categoria relacionamento interpessoal, a análise da significância dos testes t e Mann-Whitney também não indicou diferença significativa entre os grupos.

Tabela - 7 Comparação da categoria relacionamento interpessoal em função da categoria de relevância

| <b>Variável</b> | <b>Grupo (Fator mais relevante)</b> | <b>Média (DP)</b> | <b>Média de Postos</b> | <b>Teste t (p-valor)</b> | <b>Mann-Whitney (p-valor)</b> |
|-----------------|-------------------------------------|-------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| <b>V16</b>      | Org e funcionamento                 | 2,50 (1,23)       | 27,77                  | 0,772 (0,444)            | 358,00 (0,446)                |
|                 | Rel. Interpessoal                   | 2,24 (1,15)       | 24,66                  |                          |                               |
| <b>V17</b>      | Org e funcionamento                 | 3,09 (1,11)       | 25,27                  | -0,131 (0,896)           | 303,00 (0,758)                |
|                 | Rel. Interpessoal                   | 3,14 (1,38)       | 26,55                  |                          |                               |
| <b>V18</b>      | Org e funcionamento                 | 4,36 (0,58)       | 22,80                  | -1,294 (0,202)           | 248,50 (0,130)                |
|                 | Rel. Interpessoal                   | 4,59 (0,63)       | 28,43                  |                          |                               |
| <b>V19</b>      | Org e funcionamento                 | 3,86 (1,08)       | 24,46                  | -0,414 (0,681)           | 285,00 (0,499)                |
|                 | Rel. Interpessoal                   | 4,00 (1,23)       | 27,17                  |                          |                               |
| <b>V20</b>      | Org e funcionamento                 | 3,32 (1,25)       | 24,46                  | -0,558 (0,579)           | 285,00 (0,507)                |
|                 | Rel. Interpessoal                   | 3,52 (1,27)       | 27,17                  |                          |                               |

Fonte: Desenvolvido pela autora (2025)

Quanto à percepção relacionada à sucessão política administrativa e comportamento das chefias, a análise da significância dos testes t e Mann-Whitney também não revelou diferença significativa em função do fator de clima mais relevante do respondente.

Tabela 8 - Comparação da categoria de clima sucessão política administrativa e comportamento das chefias em função da categoria de relevância

| <b>Variável</b> | <b>Grupo (Fator mais relevante)</b> | <b>Média (DP)</b> | <b>Média de Postos</b> | <b>Teste t (p-valor)</b> | <b>Mann-Whitney (p-valor)</b> |
|-----------------|-------------------------------------|-------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| <b>V21</b>      | Org e funcionamento                 | 4,05 (1,40)       | 22,89                  | -1,648 (0,106)           | 250,50 (0,108)                |
|                 | Rel. Interpessoal                   | 4,59 (0,95)       | 28,36                  |                          |                               |

|            |                     |             |       |                |                |
|------------|---------------------|-------------|-------|----------------|----------------|
| <b>V22</b> | Org e funcionamento | 2,77 (1,19) | 25,71 | -0,152 (0,880) | 312,50 (0,907) |
|            | Rel. Interpessoal   | 2,83 (1,34) | 26,22 |                |                |
| <b>V23</b> | Org e funcionamento | 3,46 (1,47) | 23,23 | -1,316 (0,194) | 258,00 (0,226) |
|            | Rel. Interpessoal   | 3,97 (1,30) | 28,10 |                |                |
| <b>V24</b> | Org e funcionamento | 3,55 (1,30) | 26,18 | 0,165 (0,870)  | 323,00 (0,945) |
|            | Rel. Interpessoal   | 3,48 (1,38) | 25,86 |                |                |
| <b>V25</b> | Org e funcionamento | 3,82 (1,30) | 24,21 | -0,689 (0,494) | 279,50 (0,427) |
|            | Rel. Interpessoal   | 4,07 (1,28) | 27,36 |                |                |

Fonte: Desenvolvido pela autora (2025)

Por fim, com relação à satisfação pessoal, a análise da significância do teste Mann-Whitney revelou diferença significativa em função do fator de importância preponderante para o indivíduo. Os respondentes que valorizam mais fortemente o relacionamento interpessoal tendem a considerar mais, em média, o teletrabalho como um fator motivacional para o desempenho das atribuições (V30).

Tabela 9 - Comparação da categoria satisfação pessoal em função da categoria de relevância

| <b>Variável</b> | <b>Grupo (Fator mais relevante)</b> | <b>Média (DP)</b> | <b>Média de Postos</b> | <b>Teste t (p-valor)</b> | <b>Mann-Whitney (p-valor)</b> |
|-----------------|-------------------------------------|-------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| <b>V26</b>      | Org e funcionamento                 | 2,96 (1,43)       | 24,86                  | -0,449 (0,656)           | 294,00 (0,630)                |
|                 | Rel. Interpessoal                   | 3,14 (1,46)       | 26,86                  |                          |                               |
| <b>V27</b>      | Org e funcionamento                 | 4,00 (0,69)       | 23,02                  | -0,924 (0,360)           | 253,50 (0,172)                |
|                 | Rel. Interpessoal                   | 4,21 (0,86)       | 28,26                  |                          |                               |
| <b>V28</b>      | Org e funcionamento                 | 2,82 (1,53)       | 26,27                  | 0,227 (0,821)            | 325,00 (0,914)                |
|                 | Rel. Interpessoal                   | 2,72 (1,41)       | 25,79                  |                          |                               |
| <b>V29</b>      | Org e funcionamento                 | 2,96 (1,65)       | 25,68                  | -0,024 (0,981)           | 312,00 (0,899)                |
|                 | Rel. Interpessoal                   | 2,97 (1,64)       | 26,24                  |                          |                               |
| <b>V30</b>      | Org e funcionamento                 | 3,41 (1,40)       | 20,84                  | <b>-2,620 (0,012)</b>    | <b>205,50 (0,023)</b>         |
|                 | Rel. Interpessoal                   | 4,28 (0,96)       | 29,91                  |                          |                               |
| <b>V31</b>      | Org e funcionamento                 | 3,32 (1,36)       | 22,41                  | -1,648 (0,106)           | 240,00 (0,122)                |
|                 | Rel. Interpessoal                   | 3,90 (1,15)       | 28,72                  |                          |                               |

|            |                     |             |       |               |                |
|------------|---------------------|-------------|-------|---------------|----------------|
| <b>V32</b> | Org e funcionamento | 2,91 (1,48) | 27,36 | 0,484 (0,631) | 349,00 (0,563) |
|            | Rel. Interpessoal   | 2,69 (1,69) | 24,97 |               |                |

Fonte: Desenvolvido pela autora (2025)

Os resultados quantitativos por categoria revelada na análise de conteúdo demonstraram que os servidores que apreciam mais fortemente o relacionamento interpessoal no ambiente organizacional percebem mais qualidade nas atividades de ensino, pesquisa e extensão prestadas pelo CCSA, como também acreditam que o CCSA é um bom lugar para trabalhar. Para esse grupo a avaliação de desempenho reflete o desenvolvimento organizacional dos servidores e favorece aspectos profissionais, além disso, eles consideram o teletrabalho como um fator motivacional para o desempenho das atribuições, assim como apontado no estudo de Moraes e Pena (2022).

Com isso, os achados nos levam a compreender que as pessoas que valorizam mais fortemente o relacionamento interpessoal estão mais satisfeitas com o ambiente laboral, possuindo uma visão mais positiva do clima organizacional. Dantas e Henriques (2020) corroboram esse entendimento ao afirmar que as boas relações interpessoais contribuem para a formação de um bom clima organizacional. E ainda acrescentam, afirmando que relacionamentos interpessoais saudáveis no ambiente de trabalho beneficiam tanto os colaboradores quanto os gestores e a organização como um todo. Quando essas interações são positivas, elas trazem um ambiente mais harmonioso, favorecendo o crescimento pessoal e profissional e impulsionando o sucesso coletivo.

#### **4.2.3 Análise em função da categoria profissional do respondente**

A comparação das percepções de clima organizacional em função da categoria profissional do respondente foi promovida a partir da análise da significância dos testes t e Mann-Whitney. Os grupos de comparação foram os docentes (n = 29) e técnicos (n = 25). Conforme apresentado na Tabela 10, a análise dos testes t e Mann-Whitney não indicou diferença significativa entre docentes e técnicos com relação à categoria imagem e avaliação institucional do CCSA, cujas variáveis analisadas foram as seguintes: (V1)- considero o CCSA um bom lugar para se trabalhar; (V2) - defendo a UFPB/ CCSA interna e externamente quando sinto que estão querendo transmitir uma imagem depreciativa da instituição; (V3) - considero que o CCSA possui influência e prestígio junto à comunidade; (V4) - acredito que as atividades

das áreas de ensino, pesquisa, extensão e administrativas são prestadas com qualidade no CCSA; (V5) - tenho liberdade para realizar meu trabalho da forma que considero melhor.

Tabela 10 - Comparação da categoria imagem e avaliação institucional em função do cargo

| Variável | Grupo (Cargo) | Média (DP)  | Média de Postos | Teste t (p-valor) | Mann-Whitney (p-valor) |
|----------|---------------|-------------|-----------------|-------------------|------------------------|
| V1       | Docente       | 4,20 (1,11) | 27,09           | -0,746 (0,459)    | 350,50 (0,824)         |
|          | Técnico       | 4,40 (0,71) | 27,98           |                   |                        |
| V2       | Docente       | 4,35 (0,94) | 28,28           | 0,518 (0,607)     | 385,00 (0,671)         |
|          | Técnico       | 4,20 (1,12) | 26,60           |                   |                        |
| V3       | Docente       | 3,93 (1,09) | 27,70           | 0,299 (0,766)     | 369,50 (0,721)         |
|          | Técnico       | 3,84 (1,07) | 26,22           |                   |                        |
| V4       | Docente       | 4,21 (0,98) | 29,76           | 1,045 (0,301)     | 428,00 (0,221)         |
|          | Técnico       | 3,92 (1,04) | 24,88           |                   |                        |
| V5       | Docente       | 4,24 (1,02) | 28,16           | 0,407 (0,685)     | 381,50 (0,726)         |
|          | Técnico       | 4,12 (1,17) | 26,74           |                   |                        |

Fonte: Desenvolvido pela autora (2025)

Com relação à percepção sobre o desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos, a análise da significância dos testes t e Mann-Whitney também não indicou diferença significativa entre os respondentes dos dois cargos, cujas variáveis analisadas foram as seguintes: (V6) - a avaliação de desempenho no CCSA reflete o desenvolvimento organizacional dos servidores e favorece aspectos profissionais; (V7) - meu chefe imediato apoia minha participação em programas de capacitação e qualificação; (V8) - me sinto apto a assumir maiores responsabilidades do que as que possuo atualmente; (V9) - a qualidade dos benefícios e incentivos da Universidade me motiva a ser mais produtivo no ambiente que atuo; (V10) - os gestores do CCSA tratam todos os servidores com justiça.

Tabela 11 - Comparação da categoria desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos em função do cargo

| Variável | Grupo (Categoria) | Média (DP)  | Média de Postos | Teste t (p-valor) | Mann-Whitney (p-valor) |
|----------|-------------------|-------------|-----------------|-------------------|------------------------|
| V6       | Docente           | 3,41 (1,32) | 29,09           | 0,905 (0,369)     | 408,50 (0,416)         |
|          | Técnico           | 3,08 (1,38) | 25,66           |                   |                        |
| V7       | Docente           | 4,21 (1,26) | 28,09           | 0,244 (0,808)     | 379,50 (0,537)         |

|            |         |             |       |                |                |
|------------|---------|-------------|-------|----------------|----------------|
|            | Técnico | 4,13 (1,15) | 25,69 |                |                |
| <b>V8</b>  | Docente | 3,79 (1,35) | 27,16 | -0,488 (0,628) | 352,50 (0,862) |
|            | Técnico | 3,96 (1,14) | 27,90 |                |                |
| <b>V9</b>  | Docente | 3,00 (1,46) | 30,91 | 1,859 (0,069)  | 461,50 (0,077) |
|            | Técnico | 2,32 (1,18) | 23,54 |                |                |
| <b>V10</b> | Docente | 3,66 (1,37) | 28,81 | 0,383 (0,703)  | 400,50 (0,495) |
|            | Técnico | 3,52 (1,19) | 25,98 |                |                |

Fonte: Desenvolvido pela autora (2025)

Da mesma forma, quanto à percepção sobre organização e condições de trabalho, a análise da significância dos testes t e Mann-Whitney também não indicou diferença significativa entre docentes e técnicos, cujas variáveis analisadas foram as seguintes: (V11) - a distribuição das atividades do CCSA são claras e pautadas na impessoalidade; (V12) - o organograma do CCSA reflete a realidade da estrutura organizacional de autoridades e responsabilidades; (V13) - as instalações, os materiais e os equipamentos disponíveis são adequadas para o bom desempenho das minhas atividades; (V14) - meu local de trabalho é um lugar psicologicamente e emocionalmente saudável para se trabalhar; (V15) - o CCSA realiza prontamente a manutenção de equipamentos

Tabela 12 - Comparação da categoria organização e condições de trabalho em função do cargo

| <b>Variável</b> | <b>Grupo (Categoria)</b> | <b>Média (DP)</b> | <b>Média de Postos</b> | <b>Teste t (p-valor)</b> | <b>Mann-Whitney (p-valor)</b> |
|-----------------|--------------------------|-------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| <b>V11</b>      | Docente                  | 3,48 (1,33)       | 29,21                  | 0,886 (0,380)            | 412,00 (0,380)                |
|                 | Técnico                  | 3,16 (1,34)       | 25,52                  |                          |                               |
| <b>V12</b>      | Docente                  | 3,72 (1,19)       | 29,07                  | 0,664 (0,510)            | 408,00 (0,414)                |
|                 | Técnico                  | 3,52 (1,05)       | 25,68                  |                          |                               |
| <b>V13</b>      | Docente                  | 3,52 (1,15)       | 29,59                  | 1,328 (0,190)            | 423,00 (0,275)                |
|                 | Técnico                  | 3,04 (1,49)       | 25,08                  |                          |                               |
| <b>V14</b>      | Docente                  | 3,59 (1,30)       | 25,10                  | -1,246 (0,218)           | 293,00 (0,200)                |
|                 | Técnico                  | 4,00 (1,12)       | 30,28                  |                          |                               |
| <b>V15</b>      | Docente                  | 3,55 (1,02)       | 24,93                  | -0,813 (0,420)           | 288,00 (0,137)                |
|                 | Técnico                  | 3,80 (1,23)       | 30,48                  |                          |                               |

Fonte: Desenvolvido pela autora (2025)

Sobre a percepção concernente a categoria relacionamento interpessoal, docentes e técnicos apresentam diferença significativa sobre a percepção dos conflitos (V20), conforme significância dos testes t (marginalmente,  $p = 0,056$ ) e Mann-Whitney ( $p = 0,049$ ). Conforme apresenta a Tabela 13, docentes concordam mais, em média, que as diferenças de caráter pessoal e emocional são respeitadas numa situação de conflito entre servidores.

Tabela 13 - Comparação da categoria relacionamento interpessoal em função do cargo

| Variável   | Grupo (Categoria) | Média (DP)  | Média de Postos | Teste t (p-valor)    | Mann-Whitney (p-valor) |
|------------|-------------------|-------------|-----------------|----------------------|------------------------|
| <b>V16</b> | Docente           | 2,48 (1,09) | 29,21           | 0,898 (0,373)        | 412,00 (0,377)         |
|            | Técnico           | 2,20 (1,23) | 25,52           |                      |                        |
| <b>V17</b> | Docente           | 3,07 (1,25) | 26,86           | -0,267 (0,791)       | 344,00 (0,744)         |
|            | Técnico           | 3,16 (1,25) | 28,24           |                      |                        |
| <b>V18</b> | Docente           | 4,41 (0,68) | 26,40           | -0,882 (0,382)       | 330,50 (0,535)         |
|            | Técnico           | 4,56 (0,51) | 28,78           |                      |                        |
| <b>V19</b> | Docente           | 3,97 (1,09) | 27,12           | 0,017 (0,986)        | 351,50 (0,846)         |
|            | Técnico           | 3,96 (1,24) | 27,94           |                      |                        |
| <b>V20</b> | Docente           | 3,72 (1,16) | 31,26           | <b>1,957 (0,056)</b> | <b>471,50 (0,049)</b>  |
|            | Técnico           | 3,08 (1,26) | 23,14           |                      |                        |

Fonte: Desenvolvido pela autora (2025)

Quanto à avaliação relacionada à sucessão política administrativa e comportamento das chefias, docentes e técnicos também apresentam diferença significativa sobre a possibilidade de técnicos se candidatarem a cargo de direção (V21), conforme significância dos testes t e Mann-Whitney. Conforme apresenta a Tabela 14, técnicos concordam mais, em média, que a candidatura para a eleição de diretor se estenda aos Técnicos Administrativos em Educação.

Tabela 14 - Comparação da categoria sucessão política administrativa e comportamento das chefias em função do cargo

| Variável   | Grupo (Categoria) | Média (DP)  | Média de Postos | Teste t (p-valor)          | Mann-Whitney (p-valor)     |
|------------|-------------------|-------------|-----------------|----------------------------|----------------------------|
| <b>V21</b> | Docente           | 3,86 (1,38) | 21,69           | <b>-3,759 (&lt; 0,001)</b> | <b>194,00 (&lt; 0,001)</b> |
|            | Técnico           | 4,92 (0,28) | 34,24           |                            |                            |

|            |         |             |       |                |                |
|------------|---------|-------------|-------|----------------|----------------|
| <b>V22</b> | Docente | 3,10 (1,26) | 31,10 | 1,878 (0,066)  | 467,00 (0,064) |
|            | Técnico | 2,48 (1,16) | 23,32 |                |                |
| <b>V23</b> | Docente | 3,90 (1,35) | 29,43 | 1,000 (0,322)  | 418,50 (0,312) |
|            | Técnico | 3,52 (1,42) | 25,26 |                |                |
| <b>V24</b> | Docente | 3,41 (1,35) | 26,47 | -0,510 (0,612) | 332,50 (0,598) |
|            | Técnico | 3,60 (1,32) | 28,70 |                |                |
| <b>V25</b> | Docente | 3,86 (1,41) | 27,21 | -0,512 (0,611) | 354,00 (0,882) |
|            | Técnico | 4,04 (1,10) | 27,84 |                |                |

Fonte: Desenvolvido pela autora (2025)

Por fim, quanto à satisfação pessoal, a análise da significância dos testes t e Mann-Whitney também indicou diferença significativa em função do cargo do respondente. Em média, os docentes percebem, mais que os técnicos, que o CCSA oferece oportunidades para desempenho e crescimento profissional (V26), que os salários são motivadores (V28), e assumiram estarem mais satisfeitos com a jornada de trabalho (V29). Por outro lado, os técnicos, consideram mais, em média, que o teletrabalho seria um fator motivacional para o desempenho das atribuições (V30).

Tabela 15 - Comparação da categoria satisfação pessoal em função do cargo

| <b>Variável</b> | <b>Grupo (Categoria)</b> | <b>Média (DP)</b> | <b>Média de Postos</b> | <b>Teste t (p-valor)</b>   | <b>Mann-Whitney (p-valor)</b> |
|-----------------|--------------------------|-------------------|------------------------|----------------------------|-------------------------------|
| <b>V26</b>      | Docente                  | 3,62 (1,29)       | 33,93                  | <b>3,665 (&lt; 0,001)</b>  | <b>549,00 (&lt; 0,001)</b>    |
|                 | Técnico                  | 2,36 (1,22)       | 20,04                  |                            |                               |
| <b>V27</b>      | Docente                  | 3,97 (1,02)       | 27,19                  | -0,649 (0,519)             | 353,50 (0,872)                |
|                 | Técnico                  | 4,12 (0,66)       | 27,86                  |                            |                               |
| <b>V28</b>      | Docente                  | 3,38 (1,43)       | 33,88                  | <b>3,866 (&lt; 0,001)</b>  | <b>547,50 (&lt; 0,001)</b>    |
|                 | Técnico                  | 2,04 (1,06)       | 20,10                  |                            |                               |
| <b>V29</b>      | Docente                  | 3,62 (1,43)       | 34,12                  | <b>3,745 (&lt; 0,001)</b>  | <b>554,50 (&lt; 0,001)</b>    |
|                 | Técnico                  | 2,16 (1,43)       | 19,82                  |                            |                               |
| <b>V30</b>      | Docente                  | 3,31 (1,34)       | 20,66                  | <b>-4,322 (&lt; 0,001)</b> | <b>164,00 (&lt; 0,001)</b>    |
|                 | Técnico                  | 4,56 (0,58)       | 35,44                  |                            |                               |

|            |         |             |       |                |                |
|------------|---------|-------------|-------|----------------|----------------|
| <b>V31</b> | Docente | 3,59 (1,30) | 27,03 | -0,270 (0,789) | 349,00 (0,816) |
|            | Técnico | 3,68 (1,25) | 28,04 |                |                |
| <b>V32</b> | Docente | 2,82 (1,58) | 27,14 | -0,211 (0,834) | 352,00 (0,858) |
|            | Técnico | 2,92 (1,63) | 27,92 |                |                |

Fonte: Desenvolvido pela autora (2025)

Os achados demonstraram que os docentes, em comparação com os técnicos, apresentaram-se mais satisfeitos na resolução de conflitos, nas oportunidades para desempenho e crescimento profissional, no salário e na jornada de trabalho. Os resultados diferem do estudo de (Tybel, 2018) que apresentou uma má gestão dos conflitos, do estudo de Gusmão, Araújo e Rocha (2020) indicando limitadas possibilidades de capacitação e crescimento profissional e do estudo de Rodrigues *et. al* (2016), demonstrando uma insatisfação com o salário e jornada de trabalho.

Enquanto, os técnicos administrativos, apresentaram-se mais satisfeitos em poder participar da candidatura para a eleição de diretor, e poder exercer suas atividades em teletrabalho, o que se assemelha com o estudo de Silva, Azevedo e Pinho (2015), que destacou a flexibilidade de horário como fator positivo.

#### **4.2.4 Análise dos pontos positivos e negativos quanto ao clima organizacional**

Após a apresentação e análise dos resultados das categorias em função do cargo, torna-se necessário esclarecer e identificar os fatores que os servidores percebem como pontos positivos e aqueles que demandam melhorias.

Na percepção dos docentes e dos técnicos administrativos, o CCSA possui uma boa imagem e avaliação perante a comunidade acadêmica, prestando serviços de qualidade, sendo apontado, também, como um bom lugar para se trabalhar. O que reflete a missão do CCSA, em está em constante processo de melhoria, buscando equilibrar a valorização do mérito, o respeito à tradição e uma visão orientada para o futuro, apresentando vários destaques na pesquisa, ensino e extensão (CCSA, 2023). Resultado semelhante pode ser observado no estudo de Menezes, Pinto e Santiago (2020), no qual os respondentes consideram agradável o ambiente de trabalho e se identificam com a instituição.

Em contraponto, com relação a qualidade dos benefícios e incentivos da Universidade como fator motivacional de produtividade no ambiente de trabalho, os servidores

não apresentaram total concordância com a afirmação, apresentando-se como um fator passível de melhorias. Aspectos que podem ser corroborados pelo estudo de Burgos - Briones (2022) ao identificarem que insuficientes incentivos laborais e limitada capacitação profissional evidenciam aspectos relevantes que afetam o desempenho e motivação dos trabalhadores, de modo a prejudicar o clima das organizações.

Acerca da organização e condições de trabalho, a posição dos docentes e técnicos administrativos é positiva, demonstrando que o CCSA é um lugar psicologicamente e emocionalmente saudável para se trabalhar, bem como possui boas instalações, além de disponibilizar equipamentos adequados para o bom desempenho das atividades. Esses são aspectos importantes que fazem com que os servidores consigam lidar com os desafios encontrados no setor público (Canela, Lima e Santiago, 2016). Os resultados divergem do apontado no estudo de Tybel (2018), que indicou as condições no trabalho como ponto de deficiência na Instituição.

No relacionamento interpessoal, os servidores revelaram que possuem um bom relacionamento com seus colegas de trabalho e que as diferenças de caráter pessoal e emocional são respeitadas numa situação de conflito entre os servidores. Demonstrando a importância de entender que cada pessoa pensa e age de uma forma diferente e que o diferencial está no gerenciamento dessas divergências, que deverá ser conduzida sempre de forma construtiva, fazendo com que prevaleça a cooperação e a harmonia (Beserra e Macedo, 2020). Os resultados apresentaram semelhança com o estudo de Grangero *et. al* (2019) em que os respondentes avaliaram como fator positivo do Clima organizacional, o relacionamento entre os servidores.

Ademais, como fator passível de melhorias, os docentes e técnicos administrativos apontaram a necessidade de o CCSA promover oportunidades de integração (lazer, cultura, esporte) para os seus servidores, pois eles entendem que essa é uma forma de conhecer os demais colegas de trabalho e compartilhar experiências, se tornando um momento de descontração. Entendimento semelhante foi observado no estudo de Silva *et.al* (2015), no qual revelou que essa troca de experiências é essencial para um relacionamento saudável, assim como, criar um espaço onde as pessoas se sintam acolhidas e motivadas, torna o clima acolhedor, proporcionando bem-estar e incentivando a permanência dos colaboradores.

Com relação a sucessão política administrativa e comportamento das chefias, as duas categorias de servidores consideram que as nomeações de chefias por indicação da Direção acabam não trazendo gestores com boas habilidades de liderança, de um modo geral. No entanto, para eles, o seu superior imediato sabe coordenar as pessoas e distribuir tarefas adequadamente, evitando sobrecarga; revelando, que o relacionamento entre os gestores e os

servidores representa um ponto positivo na instituição. No estudo de Santos et.al (2024), observa-se que essa interação de qualidade entre o líder e os membros da equipe desempenha um papel relevante na criação de um ambiente baseado em confiança, respeito e empatia, demonstrando que esses fatores são indispensáveis para promover relações colaborativas e harmoniosas.

Para a categoria satisfação pessoal, os servidores apontaram como ponto de melhoria, a possibilidade de o CCSA oferecer melhores oportunidades para o desempenho e crescimento profissional, o que coaduna com o estudo dos autores Oliveira, Barbosa e Hegedus (2017), no qual concluiu que as pessoas possuem preocupação com a ausência de reconhecimento e com a falta de oportunidades para desenvolvimento profissional. Esses fatores juntamente com a remuneração atrativa, são apontados como expectativas dos profissionais em relação a um ambiente de trabalho agradável (Santos, Moraes, Prá e Solle, 2019). Sendo assim, é importante que se permita aos servidores se desenvolver, seja através de cursos de capacitação, qualificação, para que os mesmos se fortaleçam e consigam progredir no ambiente de trabalho. Também é preciso que os gestores reconheçam essas habilidades e entreguem recompensas.

Sendo assim, na visão dos docentes e técnicos administrativos, o CCSA é considerado um bom lugar para se trabalhar, entretanto, necessita de algumas melhorias voltadas à integração de seus servidores, a qualidade dos benefícios e incentivos, bem como melhores oportunidades para o desempenho e crescimento profissional e um trabalho mais flexível.

#### 4.3. O PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO (PTT)

O produto técnico tecnológico (PTT), vinculado à dissertação, é parte essencial da construção da pesquisa em um Programa de Pós-Graduação, apresentando-se como uma exigência dos Mestrados Profissionais (Pinheiro e Aires, 2022). Moreira (2004, p. 133) acrescenta que “o mestrado aqui proposto requer que se encontre naquele trabalho uma proposta de ação profissional que possa ter, de modo mais ou menos imediato, impacto no sistema a que ele se dirige”.

Nesse sentido, ao final da análise dos resultados, foi elaborado como produto técnico desta dissertação, um manual de recomendação de boas práticas para o clima organizacional no CCSA/UFPB, que contribuirá para que a gestão de pessoas do Centro possa implementar melhorias organizacionais.

Este manual é estruturado em cinco seções, com a bibliografia referente ao final. Vale destacar que ele pode ser utilizado por qualquer outro centro de ensino da UFPB que deseje implementar medidas que favoreçam um melhor clima organizacional aos seus servidores.

Iniciamos com uma introdução, detalhando os principais conceitos relacionados ao clima organizacional. Na sequência, abordamos o diagnóstico do clima organizacional percebido pelos docentes e técnicos administrativos do CCSA, de acordo com as questões levantadas no questionário desenvolvido na pesquisa; posteriormente trouxemos a atuação da gestão de pessoas na implementação de medidas que visem a melhoria do clima organizacional. Na sequência, detalhamos as sugestões de medidas que podem ser implementadas como boas práticas para a melhoria do clima organizacional no Centro de Ensino e por último, abordamos as considerações finais, apontando a importância da participação de todos para a construção de um clima organizacional positivo e produtivo e um ambiente de trabalho justo, harmonioso e eficiente.

O manual de boas práticas para o clima organizacional no CCSA/ UFPB encontra-se no apêndice B desta dissertação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa consistiu em realizar um diagnóstico do Clima Organizacional na percepção dos servidores técnicos administrativos e docentes do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, com o objetivo de detectar os aspectos positivos e os que merecem atenção por parte da gestão da instituição para implantação de políticas que possam promover a melhoria no clima organizacional.

O clima organizacional é influenciado por diversos aspectos relacionados à qualidade de vida e às interações dentro da organização, sendo o seu diagnóstico essencial numa instituição, pois permite entender o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, investigando suas motivações, níveis de satisfação e insatisfação, os fatores que sustentam os relacionamentos, entre outros aspectos (Menezes, Pinto e Santiago, 2020). E cabe a gestão pensar, agir e tomar decisões de forma colaborativa e reflexiva, sempre planejando, organizando e controlando os recursos de maneira eficiente para que se consiga motivar e influenciar os colaboradores no alcance dos objetivos da organização (Burgos-Briones, 2022).

A pesquisa de clima organizacional possibilitou compreender o ambiente do CCSA e as condições de trabalho, identificando os aspectos percebidos como positivos e negativos por docentes e técnicos administrativos, além dos fatores considerados mais importantes para manter um clima organizacional favorável.

Diante da análise quantitativa, os resultados que possibilitaram compreender o ambiente do CCSA apresentaram semelhanças e divergências na percepção das duas categorias de servidores. Entre as variáveis analisadas na pesquisa: Imagem e Avaliação Institucional; Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos; Organização e Ambiente de trabalho; Relacionamento Interpessoal; Sucessão Político-Administrativa e Comportamento das Chefias; Satisfação Pessoal, os docentes demonstraram, em comparação com os técnicos, estarem mais satisfeitos na resolução de conflitos, nas oportunidades para desempenho e crescimento profissional, no salário e na jornada de trabalho. Enquanto, os técnicos administrativos, apresentaram-se mais satisfeitos em poder participar da candidatura para a eleição de diretor, e poder exercer suas atividades em teletrabalho.

Entre as semelhanças, a análise dos dados revelou que os técnicos administrativos e os docentes percebem como pontos positivos a imagem e a avaliação que o CCSA possui perante a comunidade acadêmica; que o CCSA é um bom lugar para se trabalhar, ou seja, um lugar psicologicamente e emocionalmente saudável, que possui boas instalações, equipamentos

adequados para o bom desempenho das atividades; que a divisão de tarefas pelo superior imediato é distribuída adequadamente.

Quanto aos aspectos que apresentam oportunidades de melhorias, as duas categorias de servidores opinaram por uma melhor qualidade nos benefícios e incentivos da Universidade; a necessidade de o CCSA promover oportunidades de integração como lazer, cultura, esporte; a possibilidade de oferecer melhores oportunidades para o desempenho e crescimento profissional, além de um trabalho mais flexível.

Na análise de conteúdo identificou-se que os técnicos administrativos e os docentes do CCSA valorizam um ambiente de trabalho baseado no respeito mútuo, no companheirismo, na comunicação transparente, no reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, e em uma organização eficiente pautada na competência e sem favorecimentos pessoais. Além disso, os técnicos administrativos prezam por uma boa organização e compartilhamento interno do setor, com disponibilização adequada de equipamentos, materiais e servidores correspondentes à demanda, bem como, uma estrutura organizacional que valoriza a participação de todos. Enquanto os docentes focam na necessidade de melhoria estrutural do centro como fator primordial para um bom clima organizacional.

Identificou-se também que os servidores que valorizam mais fortemente o relacionamento interpessoal estão mais satisfeitos com o ambiente laboral, possuindo uma visão mais positiva do clima organizacional.

Embora os resultados não possam ser generalizados, apresentando-se como uma limitação ao estudo de caso, eles contribuem para um melhor entendimento do contexto local e podem servir como base para futuras pesquisas.

Isto posto, os resultados desta pesquisa fornecem insights valiosos para a gestão, permitindo a implementação de ações que visam melhorar aspectos do clima organizacional, promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo, que permita uma melhor integração entre os servidores do CCSA e que possibilite o crescimento profissional.

Por fim, como facilitador para implantação dessas medidas, foi desenvolvido um manual de recomendação de boas práticas para que a gestão do CCSA possa implantar melhorias no ambiente de trabalho dos seus servidores docentes e técnicos administrativos.

## REFERÊNCIAS

ALVES, E.; FREIRE, G.; QUEVEDO, A. Motivação no Serviço Público Resulta em Eficiência. **Revista de Psicologia**, v. 10, n. 30, p. 302-319, 2016. Disponível em: [idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/441](http://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/441). Acesso em: 30 de jul.2024.

ARDIANTO, B., SUHARNOMO, S. (2023). Effect of Leader-Member Exchange and Organization Climate towards Public Sector Employee Performance Mediated by Innovative Work Behavior. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, v. 6, n. 2, 1039-1059. Disponível em: <https://e-journal.uac.ac.id/index.php/iijs/article/view/2895>. Acesso em 08 mai.2025.

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. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BASR/article/view/764>. Acesso em 21mai. 2025.

AVELINO, Ana Paula; NETO, A. C. J. A importância do clima organizacional entre as equipes de trabalho. **Encontro Científico de Ciências Administrativas (ECCAD)** - ISSN 2674-8304 - Volume 2, Nº 2, 2019.

AZEVEDO, Leonardo Ferreira de; TEIXEIRA, Maria Waldilene Sousa; GOMES FILHO, Antoniel dos Santos. Fatores motivacionais para o trabalho em instituições de ensino superior. *Educationis*, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 1–17, 2021. Disponível em: <https://www.sustenere.inf.br/index.php/educationis/article/view/CBPC2318-3047.2021.002.0001>. Acesso em: 20 mai. 2025.

BARBIERI, U. F. **Gestão de pessoas nas organizações: a aprendizagem da liderança e da inovação**. São Paulo: Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 9788522477593. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522477593/>. Acesso em 18 jan. 2024.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARROS, P. L.; MELO, J. A. M. Motivação e Clima organizacional: um estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior do DF. **Revista Universita: Gestão e Ti**, de. v6, n. 2 (2016).Disponível em: <https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/gti/article/view/3877/3163>. Acesso em: 25 de out. 2023.

BATISTA, M. G. T. A motivação dos servidores no serviço público brasileiro. **EaD & Tecnologias Digitais na Educação**, [S. l.], v. 4, n. 5, p. 111–123, 2017. Disponível em: <https://ojs.ufgd.edu.br/ead/article/view/3283>. Acesso em: 30 jul. 2024.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**, 7ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597017670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597017670/>. Acesso em: 18 jan. 2024.

BERGAMINI, C. W. A difícil administração das motivações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, vol. 38, n. 1, jan./mar. 1998. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/thb4y4t48fghk4JNdVSBQ8M/abstract/?lang=pt>. Acesso em 28 jan.2024.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

BESERRA.E.P; MACEDO.M.E.C. Os Relacionamentos Interpessoais e a Influência no Alcance dos Objetivos Organizacionais. **ID Online Revista de Psicologia**, v. 14 n. 50 (2020). Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2401>. Acesso em 29 jan.2025.

BISPO, C.A.F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Revista Produção**,v.16,n2, p. 258-273, maio./ago 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19 dez 2023.

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm). Acesso em 24 set.2024.

BOMBONATI, S. M.; R.; W. P. K.; AYRES A. P. I. O Programa de Gestão de Desempenho no IF Goiano: análise do projeto-piloto. **Revista Economia e Políticas Públicas**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 169–196, 2023. DOI: 10.46551/epp2021941. Disponível em: <https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/economiaepoliticaspUBLICAS/article/view/6178>. Acesso em: 6 dez. 2024.

BURGOS-BRIONES, J.G O clima organizacional nas organizações educacionais. **CienciaMatria**, v. 8, não. 3, pág. 1003-1021, 1º de agosto 2022. Disponível em: <https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/814/1325>. Acesso em 26 jul.2024.

CANELA, D.C.S.; LIMA, M.C.R.; SANTIAGO, A.M.S.Clima Organizacional: um Estudo de caso em um Instituto Federal de Educação. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de psicologia**, Julho de 2016, vol.,10 n.30, Supl 1. p.210-224.ISSN 1981-1179. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/436>. Acesso em 02 de jan.2025.

CARSRUD, A.; BRANNBACK, M. Entrepreneurial motivations: What do we still need to know? **Journal of Small Business Management**, v. 49, n. 1, p. 9-26, 2011.

CARVALHO, M. S.; PALMEIRA, E. M.; MARIANO M. G. H. Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações. **Obs Econ Latinoam**, v. 167, 2012. Disponível em: [https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/12/cpm.html#google\\_vignette](https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/12/cpm.html#google_vignette). Acesso em: 02 de ago.2024.

CARVALHO, M. M. de A.; CARVALHO, A. R. T.; SOARES, E. B.da S.. Análise do clima organizacional em uma autarquia federal: um estudo de caso com os servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, campus Paulistana. **Cadernos Cajuína**, [S. l.], v. 9, n. 6, p. e249651, 2024. Disponível em: <https://v3.cadernoscajuina.pro.br/index.php/revista/article/view/735>. Acesso em: 23 mai. 2025.

CATAFESTA, K. C. Clima organizacional: estudo de caso de uma instituição de ensino em Portugal. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 15, n. 3, p. e3566, 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i3.3566. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3566>. Acesso em 29 abr. 2024.

CATUNTA, A. M. C. V. Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: análisis y perspectivas. IUS. **Revista del Instituto de Ciencias Jurídicas de Puebla AC**, v.12, n. 41, p. 203-226, 2018. Disponível em: [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-21472018000100203](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-21472018000100203)

CODA, Roberto. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

CODA, Roberto. **Competências comportamentais: como mapear e desenvolver competências pessoais no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2016.

CORTEZ, B. R. et al. **A Influência do Ambiente Organizacional na Satisfação dos Colaboradores de uma Concessionária de Veículos Seminovos no Distrito Federal**. Área Temática: Gestão de Riscos e Crises. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão e III INOVARSE – Responsabilidade Social Aplicada, 2016.

CORTEZ RODRÍGUEZ, N. N. Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. **RIDE Revista Ibero-Americana de Pesquisa e Desenvolvimento Educacional**, v. 14, não. 27, 31 de outubro. 2023. Disponível em: <https://www.ride.org.mx/index.php/RIDE/article/view/1668>. Acesso em :24 jul.2024.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

COOK, D.A.; ARTINO JÚNIOR, A. R. Motivation to learn: an overview of contemporary theories. **Medical education**, v. 50, n. 10, p. 997-1014, 2016. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/medu.13074>. Acesso em: 19 jan. 2025.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. São Paulo: Grupo A, 2021. E-book. ISBN 9786581334192. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581334192/>. Acesso em 12 dez. 2023.

CURVO, L. D.; HEINZMANN, L. M. Estudo do clima organizacional da secretaria de gestão de pessoas de uma universidade federal. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**,. Paraná, v. 4, n. 2, p. 1-18, 2017. Disponível em: <https://recc.cra-pr.org.br/index.php/recc/article/view/72>. Acesso em 01 de ago.2024.

DANTAS, A. A ; HENRIQUES, F. R. Relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho. **Rev Científica Integrada**, Vol.4, ed.5, 2020. Disponível <https://www.unaerp.br/revista-cientifica-integrada/edicoes-anteriores/volume-4-edicao-5/4171-rci-relacionamento-interpessoal-122020/file>. Acesso em 23 de mar 2025.

DEMO, G; Fogaça, N; Costa, A. C. **Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa.** Cadernos EBAPE.BR, 16(2), 250–263. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Vd5NXgf7yTLdmpWG5ry8vyd/#> . Acesso em 2 jan. 2024.

DUARTE, R. L.; TEIXEIRA, A.; SOUSA, L. G. A relação entre a motivação e a satisfação no trabalho dos servidores públicos. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 9, n. 3, p. 393-413, 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/41504>. Acesso em 30 de jul 2024.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, Gabriela A. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597013320. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/>. Acesso em: 20 mar. 2024.

ELVIRA, E. J. S., BEZERRA, L. F. **O programa de gestão: no caminho da pós nova gestão de desempenho?** Brasília: Enap, 2023. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7641>. Acesso em: 24 set.2024.

FACCO, M.; ALMEIDA, D.; AUGUSTO, G.; BARBOSA, S.; BODART, C. Motivação e clima organizacional. **Revista Foco**, v. 5, 2012. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/129>. Acesso em: 8 abr. 2025.

FERREIRA, P. I. Série MBA - **Gestão de Pessoas** - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho. São Paulo: Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 978-85-216-2383-0. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2383-0/>. Acesso em: 29 set. 2023.

FERREIRA, P.L. **Estatística Descritiva e Inferencial.** Faculdade de Economia. Universidade de Coimbra, 2015. Disponível em: <https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/9961/1/AP200501.pdf>. Acesso em: 29 de abril 2024.

FERREIRA, L. G.; ZIVIANE, F., OLIVEIRA, J. L. R; MEDEIROS, M. L. Influência dos incentivos à qualificação dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de São João Del Rei. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 5, n. 1, p. 183-203, 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5157246>. Acesso em: 16 jan. 2025.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. de; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 28-46, jan.2020. ISSN 1679-3951. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/74605>. Acesso em: 09 Dez. 2024.

FRANÇA, J. C. A.; MATTOS, Carlos André Corrêa de. Clima Organizacional e Administração Pública Municipal: Uma Investigação na Cidade de Belém do Pará, Brasil. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, v. 6, n. 1/2, p. 114–130, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/1221>. Acesso em: 12 set. 2024

GARCÍA-RUBIANO, M., VESGA-RODRÍGUEZ, J. J., & GÓMEZ- RADA, C. A. Clima organizacional: Teoría y práctica (1a. ed.), 2020. Bogotá: **Editorial Universidad Católica de**

**Colombia. Facultad de Psicología.** Disponível em: <https://hdl.handle.net/10983/26059>. Acesso em: 09 de ago 2024.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas - Enfoque nos Papéis Estratégicos**, 2ª edição. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597009064. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009064/>. Acesso em: 27 jul. 2024

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 29 jun. 2023.

GIL, Antônio C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559770496. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>. Acesso em: 10 dez. 2023.

GOMES NETO, M. B.; TEXEIRA, F. B.; SILVA, F. G. A. da; PEREIRA, V. da S.; GRANGEIRO, R. da R. Um estudo de clima Organizacional e suas aplicações. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 8, n. 1, p. 73–98, 2019. DOI: 10.33362/visao.v8i1.1740. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/1740>. Acesso em: 1 ago. 2024.

GRANGEIRO, R. da R., AGUIAR, C. V. N., FERREIRA, F. L., FEITOSA, J. de O. (2019). Um estudo sobre a percepção do clima organizacional entre os servidores da UFCA. *Gestão & Planejamento*, 20, 458–474. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/5761>. Acesso em 19 mai.2025

GUSMÃO, A. O. de M.; ARAÚJO, L. A. dos S.; ROCHA, K. dos S. Clima organizacional na Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Rondonópolis. **Revista ACB**, [S.l.], v. 25, n. 1, p. 176-197, abr. 2020. ISSN 1414-0594. Disponível em <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/1526>. Acesso em: 29 set. 2023.

HOWARD.J; GAGNÉ, M.; MORIN.A. J.S.; BROECK, A. V. den. Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. **Journal of Vocational Behavior**. Volumes 95–96, 2016, Pages 74-89, ISSN 0001-8791, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.004>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0001879116300409>. Acesso em 13 de ago.2024.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. São Paulo: Grupo A, 2015. E-book. ISBN 9788582602324. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 25 abr. 2024.

KIHARA, L. M. Shiquedoni. **Modelo multicritério de apoio à decisão construtivista para avaliação do clima organizacional em uma instituição federal de ensino superior**, 2021. Disponível em: [https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNIOESTE-1\\_f25d44bb773d9854243af1f6315a0c44](https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UNIOESTE-1_f25d44bb773d9854243af1f6315a0c44). Acesso em: 16 abril 2024.

KLEIN, Leander L.; PEREIRA, Breno AD; LEMOS, Ricardo B. Qualidade de vida no trabalho: parâmetros e avaliação no serviço público. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 3,

p. 1-35, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/V8HdXZYdMG9f6r8h5mCNs4g/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em 28 jul.2024.

KOLB, D. A. et al. **Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo, Atlas, 1986.

LEITE, Luciano S. **Psicologia Comportamental**. São Paulo: SRV Editora LTDA, 2020. E-book. ISBN 9788536533018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536533018/>. Acesso em: 28 jul. 2024.

MACHADO, M.; BINOTTO, E.; SIQUEIRA, E.; CASAROTTO, E. Estabilidade ou instabilidade: o que dizem os servidores públicos municipais sobre motivação. **Holos**, v. 6, 2021 Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/11973>. Acesso em 23 de jul.2024.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597008821. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>. Acesso em: 16 jan. 2024.

MATTOS, C. A. C.; GUERRA, M. H. T.; FRANCO, B. S. N.; MANCEBO, C. H. A. Ambiente de trabalho: o que realmente influencia no clima organizacional de uma instituição federal de ensino superior? **Revista Valore**, Volta Redonda, v. 6, n. 1, p. 62-80, 2021.

MATTOS, C.A.C. et al. Contexto de trabalho: uma investigação entre professores e técnicos administrativos de uma instituição federal de ensino superior. **Revista de Estudos Sociais**, v. 17, n. 33, p. 72-91, 2015. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/res/article/view/2299>. Acesso em: 23 mai. 2025.

MARCONI, Marina de A; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 19 fev. 2024

MAXIMIANO, Antônio Cesar A. **Teoria Geral da Administração - Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597012460. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012460/>. Acesso em: 23 jan. 2024.

MENDES, R. A. de O; OLIVEIRA, L. C. D; VEIGA, A. G. B. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira / The feasibility of tele-work in brazilian public administration. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 12745–12759, 2020. DOI: 10.34117/bjdv6n3-222. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/7725>. Acesso em: 24 set. 2024.

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. 2010. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-11682010000100011](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682010000100011). Acesso em 09 de jan 2024.

MENEZES, M.O.; PINTO, A.G.B.; SANTIAGO, A.M. dos S. Clima organizacional no setor público: Diagnóstico e propostas desenvolvidas em unidade da Defensoria Pública da União. Id On Line. **Revista de Psicologia**, v. 14 n. 53, dez 2020. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2923>. Acesso em 26 jul.2024.

MESFIN, D., WOLDIE, M., ADAMU, A. et al. Perceived Organizational Culture and Its Relationship with Job Satisfaction in Primary Hospitals of Jimma Zone and Jimma Town Administration, Correlational Study. *BMC Health Services Research* 20, 438 (2020). Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05319-x>. Acesso em 08 de mai. 2025.

MOREIRA, M. A. O mestrado (profissional) em ensino. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2011. DOI: 10.21713/2358-2332. 2004. v1.26. Disponível em: <https://rbpg.capes.gov.br/rbpg/article/view/26>. Acesso em: 13 ago. 2024.

MOREIRA, S. T.; FREITAS, R. R. Treinamento de servidores públicos em universidades federais. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 5, n. 1, p. 172-185, 2019. Disponível em: [https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/V05N01\\_10](https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/V05N01_10). Acesso em: 16 jan. 2025.

MORO, A. B. **Clima Organizacional de discentes e servidores de pós-graduação de uma instituição pública de ensino superior**. 2013. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.

LUZ, Janine Pacheco da. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/80230>. Acesso em :08 nov. 2023.

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. Disponível em: <http://paginapessoal.utfpr.edu.br/leonardotonon/especializacao/arquivos-gerais/Aula%203%20-%20Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf>. Acesso em: 16.nov 23.

OLIVEIRA, Luciano O. **Gestão de pessoas aplicada ao setor público**. São Paulo: Grupo A, 2017. E-book. ISBN 9788595021211. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595021211/>. Acesso em: 18 out. 2023

OLIVEIRA, R. A. de; SANTOS, M. J. dos; TADEUCCI, M. de S. R. Correlação entre Clima Organizacional e Inovação: importância do gerenciamento de variáveis que influenciam o ambiente inovativo de uma universidade pública federal. **Gestão & Regionalidade**, [S. l.], v. 27, n. 81, 2011. DOI: 10.13037/gr. vol27n81.1374. Disponível em: [https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/1374](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/1374). Acesso em: 14 dez. 2023.

OLIVEIRA, J.C, de; BARBOSA, K.L; HEGEDUS, C.E.N. Um estudo de caso dos fatores motivacionais na Universidade Federal do Espírito Santo - Campus de Alegre. **Contextus : Revista Contemporânea de Economia e Gestão, Fortaleza**, v.15, n.2, p. 59-85, mai/ago 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/29106>. Acesso em 22 de jan.2025.

OLIVEIRA, C.; CARVALHO, H. A. Clima organizacional: a construção de um novo instrumento de pesquisa para uma universidade federal. **Revista Recape**. v. 15 n. 2 (2025): maio/agosto. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/62638>. Acesso em: 21 mai.2025.

PÉREZ, A, M, S. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. **Revista Cubana de Salud Pública**. 2013; 39(2)385-393. Disponível em: <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>. Acesso em: 25 jul.2024.

PANTOJA, M.J.; CAMÕES, M.R.de S.; BERGUE,S.T. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público** – Brasília : ENAP, 2010.Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>. Acesso em: 05 de ago. 2024.

PINHEIRO, F. F. do P. S.; AIRES, J. P. Um levantamento de produtos técnicos e tecnológicos desenvolvidos na pós-graduação. **Educitec - Revista de Estudos e Pesquisas sobre Ensino Tecnológico**, Manaus, Brasil, v. 8, n., p. e196722, 2022. DOI: 10.31417/educitec.v8.1967. Disponível em: <https://sistemascmc.ifam.edu.br/educitec/index.php/educitec/article/view/1967>. Acesso em: 13 ago. 2024.

PINHEIRO JUNIOR,F.L. **Análise do Teletrabalho a Partir da Pandemia: Um Novo Paradigma Laboral no Serviço Público Brasileiro**.Dissertação de Mestrado, 2023. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/33242>. Acesso em 22 de dez. 2024.

PIRES, R.V; SOUZA, V.A.B. **Clima organizacional como fator de motivação em uma Instituição de Ensino Superior**. XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária - CIGU. A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade. Florianópolis – Santa Catarina – Brasil, 3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

PROCOPIUCK, Mário; COSTA, L.S; ROGLIO, K, de D.; EL-KOUBA, A. Avaliação do clima organizacional: desenvolvimento de sub-escalas dimensionais e de uma escala global. **Revista Gestão.Org-Revista eletrônica de gestão organizacional**, Recife, v. 7, n. 2, p.170-191, maio/ago. 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/viewFile/21535/18229>. Acesso em: 13 nov. 2023.

RIZZATTI, G. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 237 p., 1995.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis. Tese de Doutorado. 307 p., 2002.

RIZZATTI, G.; RIZZATTI JÚNIOR, G.; SARTOR, V. V. de B. **Categorias de Análise de Clima Organizacional em Universidades Federais**. In: IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 2004. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/35683/Gerson%20Rizzatti%20-%20Categorias%20de%20an%c3%a1ises.pdf?sequence=4&isAllowed=y>. Acesso em 16 jan. 2023.

RIZZATTI, G., RIZZATTI JUNIOR, G. Categorias para análise do clima organizacional em universidades. In: V Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul., 5., 2005, Mar del Plata. **Anais....** Florianópolis: Inpeau, 2005. p. 01-17. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/97425/Gerson%20Rizzatti%20-%20%20clima%20org.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso em: 16 jan. 2024

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa Social - Métodos e Técnicas**, 4ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597013948. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013948/>. Acesso em: 10 dez. 2023.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROCHA, A. R. **Motivação no serviço público: aplicação do AHP como instrumento de gestão em uma IES Federal**. 2020. 140 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, São Mateus, 2020.

RODRIGUES, J. L. K.; COSTA, S. O. da; LIMA, T. J. B.; COELHO, F. A.; SILVA, J. L. G.; SANTOS, N. M. B. F. A importância da pesquisa do Clima Organizacional para o funcionamento de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Revista Eniac Pesquisa**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 29–46, 2016. DOI: 10.22567/rep.v5i1.259. Disponível em: <https://ojs.eniac.com.br/index.php/EniacPesquisa/article/view/259>. Acesso em: 29 set. 2023.

RIBEIRO, M. F.; PASSOS, C.; PEREIRA, P. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 26, p. 105-131, 1 jan. 2018. Disponível em: <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/657>. Acesso em: 23 jan. 2024.

SANTOS, L.C. dos; VASQUEZ, O.C. **A pesquisa de clima organizacional como instrumento de suporte à avaliação nas Instituições de Ensino Superior**. Avaliação (Campinas) Sorocaba, vol.17, n.1, pp.43-63, Mar. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/znPNvTr5gJyqVJxNgrkf6Ly/?lang=pt>. Acesso em: 16 dez. 2023.

SANTOS, R. O. A importância da comunicação no processo de liderança. **Revista de Administração em Saúde**, v. 18, n. 72, 2018. Disponível em: <https://www.cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/128> . Acesso em 22 dez. 2024.

SANTOS, G. L.; MORAES, J. P.; PRÁ, R., SOLLE, B. Percepção da geração Y sobre o trabalho e o ambiente organizacional: a realidade de uma empresa de embalagens de Santa Catarina. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador, SC, Brasil, p. 57-71, jun. 2019. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/1732>. Acesso em: 21 jan. 2025.

SANTOS, B. F. dos, MOLINA, K. de Q., TOLENTINO, T. S., Silva, L. P. da, & Salgado, M. H. V. Compreendendo o clima organizacional de um laboratório clínico na cidade de São Paulo. **South American Development Society Journal**, [S. l.], v. 10, n. 28, p. 1, 2024. DOI: 10.24325/issn.2446-5763.v10i28p1-19. Disponível em:

<https://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/691?articlesBySimilarityPage=7>. Acesso em: 26 jan. 2025.

SANTOS, E. S. dos, NASCIMENTO, A.C. O papel e importância da gestão de pessoas na organização: pesquisa de clima organizacional. **Colloquium Socialis, Presidente Prudente**. v.8, p. 1-17jan/dez 2024. Disponível em:

<https://journal.unoeste.br/index.php/cs/article/view/5025/3728>. Acesso em 09 mai.2025.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de pesquisa**. São Paulo: Grupo A, 2013. E-book. ISBN 9788565848367. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788565848367/>. Acesso em: 28 jun. 2023.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. **Revista de Administração**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983. DOI: 10.1016/rausp.v18i2.166939. Disponível em:

<https://www.revistas.usp.br/rausp/article/view/166939>. Acesso em: 19 dez. 2023.

SEGREDO PÉREZ, A. M. Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. **Revista cubana de salud pública**, v. 39, n. 2, p. 385-393, 2013. Disponível em: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662013000200017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017). Acesso em: 23 jul.2024.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo/SP: Cortez, 2017

SILVA, N.T. **Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/85479>. Acesso em: 04 jan. 2024.

SILVA, A. M. da; AZEVEDO, A. W; PINHO, F. A. **O clima organizacional nas bibliotecas universitárias: um estudo das bibliotecas setoriais da Universidade Federal de Pernambuco UFPB**. *Biblios*, n.160, 2015. Disponível em: <https://biblios.pitt.edu/ojs/index.php/biblios/article/view/214/236>. Acesso em: 04 jan. 2024.

SILVA, J.A, da. **Pesquisa de Clima Organizacional: Proposta de Modelo de Diagnóstico para uma Universidade Federal**. Dissertação de Mestrado do Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, 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: 29 dez. 2023.

SILVA, R. L. **Clima Organizacional: Análise Multivariada da Percepção dos Funcionários Técnico-Administrativos da Universidade Federal de Alagoas**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós Graduação em Administração Pública, 140 p., 2019. Disponível em: <https://www.repositorio.ufal.br/bitstream/riufal/5059/1/Clima%20organizacional%20an%C3>

[%A1lise%20multivariada%20da%20percep%C3%A7%C3%A3o%20dos%20funcion%C3%A1rios%20t%C3%A9cnico%20administrativos.pdf](#). Acesso em 17 dez.2023.

SILVA, E.C. **Clima organizacional na Universidade Federal da Paraíba: A percepção dos servidores lotados no Departamento de Ciências Jurídicas**. 2020. Dissertação de Mestrado do Programa em Gestão das Organizações Aprendentes, Universidade Federal da Paraíba, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/20356>. Acesso em 17 de dez.2023.

SILVA, E. dos S.; SARMENTO, M. A. M.; SOUSA, M. A. T. de; MACÊDO, M. E. C. Inteligência emocional e liderança: fatores preponderantes nas relações interpessoais das organizações. **Revista Interfaces: Saúde, Humanas e Tecnologia**, [S. l.], v. 3, n. 8, 2015. DOI: 10.16891/268. Disponível em: <https://interfaces.unileao.edu.br/index.php/revista-interfaces/article/view/512>. Acesso em: 26 jan. 2025.

TEJADA, J. **Motivação e liderança como fatores estratégicos de sucesso: você pode fazer a diferença na organização**. Caxias do Sul: EducS, 2013.

TYBEL, A. J. **Clima Organizacional no Serviço Público: Um Estudo com Servidores da UFES, Campus de São Mateus**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Gestão Pública. UFES, 111 p., 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufes.br/server/api/core/bitstreams/bc922541-da7a-4806-9084-eee1014fe437/content>. Acesso em 04 jan.2024.

UFPB. **Centro de Ciências Sociais e Aplicadas**, UFPB, 2022. Disponível em: <https://www.ccsa.ufpb.br/ccsa/contents/menu/institucional/nossos-valores>. Acesso em: 26 dez 2023.

UFPB. **Relatório de Gestão Anual**. Exercício 2022. Disponível em: <https://progep.ufpb.br/progep/contents/documentos/relatorio%20de%20gestao/relatorio-de-gestao-2022.pdf> . Acesso em: 17 dez.2023.

UFPB. **Relatório de Gestão do CCSA**. Exercício 2023. Disponível em: <https://www.ccsa.ufpb.br/ccsa/contents/documentos/RELATORIODEGESTAOCCSA202324.03.2024.pdf>. Acesso em: 02 de maio 2024.

UFPB. **Programa de Gestão e Desempenho**, 2025. Disponível em: <https://www.progep.ufpb.br/pgd/duvidas-frequentes/#:~:text=Os%20docentes%20podem%20participar%20do,institui%C3%A7%C3%A3o%20de%20cada%20%C3%B3rg%C3%A3o%2Fentidade>. Acesso em: 19 jan. 2025.

VAZQUEZ, A. C. S. Projeto clima organizacional e bem-estar em IES Brasileiras. In: Encontro Nacional de Dirigente de Pessoal e Recursos Humanos das Instituições Federais de Ensino, 75., 2017, Goiás. **Anais...Goiás** 2017. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/64/o/Palestra\\_13-09-17-Ana\\_Vazquez.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/64/o/Palestra_13-09-17-Ana_Vazquez.pdf). Acesso em: 21 mai. 2025.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas**, 16ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597007985. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007985/>. Acesso em: 19 jan. 2024.

VIEIRA, C. B.; VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. de; OLIVIERA, E. R. de. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMPG**, [S. l.], v. 4, n. 1, 2011. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/admpg/article/view/13963>. Acesso em: 16 dez. 2024.

ZARDO, C. S. **Clima Organizacional: Percepção dos TAE's do Departamento de Gestão de Pessoas de uma IFES**. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública. Instituto Federal do Espírito Santo, 96 p., 2018.

## APÊNDICE A – Questionário *Online* da Pesquisa aplicado aos Docentes e Técnicos Administrativos

### CLIMA ORGANIZACIONAL – CCSA

Prezado Servidor (a),

As questões a seguir fazem parte de uma pesquisa acadêmica para o Mestrado Profissional em Administração Pública (Profiap) da UFRPE. O objetivo principal da pesquisa consiste em diagnosticar o clima organizacional entre os servidores técnicos administrativos e docentes do CCSA/UFPB, no intuito de identificar os fatores que interferem no ambiente de trabalho. Destaca-se que sua participação é de extrema importância para promoção de melhorias no ambiente organizacional. Ressalto que os participantes não serão identificados e todas as respostas fornecidas serão tratadas de forma anônima.

#### I. Dados da Pesquisa de Clima Organizacional

Leia atentamente o conteúdo dessas afirmativas e avalie o quanto cada uma delas descreve o que pensa em relação ao seu ambiente de trabalho. Para responder, assinale apenas em um dos itens da escala de 1 a 5. Escolha o ponto que melhor descreve a sua opinião, conforme orientação abaixo:

| 1                   | 2                     | 3                          | 4                     | 5                   |
|---------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------|
| Discordo totalmente | Discordo parcialmente | Não concordo, nem discordo | Concordo parcialmente | Concordo totalmente |

#### Categoria 1: Imagem e Avaliação

| Nº | QUESTÕES                                                                                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | Considero o CCSA um bom lugar para se trabalhar                                                                               |   |   |   |   |   |
| 2  | Defendo a UFPB/ CCSA interna e externamente quando sinto que estão querendo transmitir uma imagem depreciativa da instituição |   |   |   |   |   |
| 3  | Considero que o CCSA possui influência e prestígio junto à comunidade                                                         |   |   |   |   |   |
| 4  | Acredito que as atividades das áreas de ensino, pesquisa,                                                                     |   |   |   |   |   |

|   |                                                                          |  |  |  |  |  |
|---|--------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
|   | extensão e administrativas são prestadas com qualidade no CCSA           |  |  |  |  |  |
| 5 | Tenho liberdade para realizar meu trabalho da forma que considero melhor |  |  |  |  |  |

#### Categoria 2: Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos

| Nº | QUESTÕES                                                                                                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 6  | A avaliação de desempenho no CCSA reflete o desenvolvimento organizacional dos servidores e favorece aspectos profissionais |   |   |   |   |   |
| 7  | Meu chefe imediato apoia minha participação em programas de capacitação e qualificação                                      |   |   |   |   |   |
| 8  | Me sinto apto a assumir maiores responsabilidades do que as que possuo atualmente                                           |   |   |   |   |   |
| 9  | A qualidade dos benefícios e incentivos da Universidade me motiva a ser mais produtivo no ambiente que atuo                 |   |   |   |   |   |
| 10 | Os gestores do CCSA tratam todos os servidores com justiça                                                                  |   |   |   |   |   |

#### Categoria 3: Organização e condições de trabalho

| Nº | QUESTÕES                                                                                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 11 | A distribuição das atividades do CCSA são claras e pautadas na impessoalidade                                        |   |   |   |   |   |
| 12 | O organograma do CCSA reflete a realidade da estrutura organizacional de autoridades e responsabilidades             |   |   |   |   |   |
| 13 | As instalações, os materiais e os equipamentos disponíveis são adequadas para o bom desempenho das minhas atividades |   |   |   |   |   |
| 14 | Meu local de trabalho é um lugar psicologicamente e emocionalmente saudável para se trabalhar                        |   |   |   |   |   |
| 15 | O CCSA realiza prontamente a manutenção de equipamentos                                                              |   |   |   |   |   |

#### Categoria 4: Relacionamento interpessoal

| Nº | QUESTÕES                                                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 16 | O CCSA promove oportunidades de integração (lazer, cultura, esporte) para os seus servidores          |   |   |   |   |   |
| 17 | Os setores e departamentos cooperam reciprocamente para a execução das atividades visando o bem comum |   |   |   |   |   |

|    |                                                                                                         |  |  |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 18 | Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho                                                |  |  |  |  |  |
| 19 | Considero que as atividades de integração contribuem para a melhoria do clima de trabalho no CCSA       |  |  |  |  |  |
| 20 | As diferenças de caráter pessoal e emocional são respeitadas numa situação de conflito entre servidores |  |  |  |  |  |

#### Categoria 5: Sucessão política administrativa e comportamento das chefias

| Nº | QUESTÕES                                                                                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 21 | Considero importante que a candidatura para a eleição de diretor se estenda aos Técnicos Administrativos em Educação                     |   |   |   |   |   |
| 22 | As nomeações de chefias por indicação da Direção acabam trazendo chefes com boas habilidades de liderança                                |   |   |   |   |   |
| 23 | Meu superior imediato sabe coordenar as pessoas e distribuir tarefas adequadamente, evitando sobrecarga                                  |   |   |   |   |   |
| 24 | Minha chefia imediata se importa com a integração da equipe, realizando confraternizações e ouvindo as necessidades de seus subordinados |   |   |   |   |   |
| 25 | Me considero respeitado e valorizado pelo meu superior imediato                                                                          |   |   |   |   |   |

#### Categoria 6: Satisfação pessoal

| Nº | QUESTÕES                                                                                                                                                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 26 | O CCSA oferece oportunidades para meu desempenho e crescimento profissional                                                                                                               |   |   |   |   |   |
| 27 | O relacionamento que tenho com a chefia e com os colegas me motivam a permanecer no CCSA                                                                                                  |   |   |   |   |   |
| 28 | Os salários pagos pela instituição são motivadores                                                                                                                                        |   |   |   |   |   |
| 29 | Estou satisfeito com a jornada de trabalho da minha classe                                                                                                                                |   |   |   |   |   |
| 30 | Considero o teletrabalho um fator motivacional para o desempenho de minhas atribuições                                                                                                    |   |   |   |   |   |
| 31 | Quando apresento uma sugestão de melhoria no meu setor/departamento, meu superior imediato reconhece minha iniciativa e me dá a oportunidade para debater com outros colegas e superiores |   |   |   |   |   |
| 32 | A divergência de ideias, ou até mesmo o conflito com colegas e superiores hierárquicos, levam ao afastamento, perseguição, medo ou prejuízo pessoal e/ou profissional                     |   |   |   |   |   |

|  |               |  |  |  |  |  |
|--|---------------|--|--|--|--|--|
|  | de algum modo |  |  |  |  |  |
|--|---------------|--|--|--|--|--|

## II. Questões Abertas

A fim de levantar sua opinião de modo mais abrangente sobre o tema, elaboramos as 3 questões abaixo. Sua contribuição é muito importante!

1) O PGD (Programa de Gestão por Desempenho) está sendo implantado na UFPB. Você pretende aderir? Por qual motivo? Comente.

---



---



---



---

2) Você considera a possibilidade de adesão ao teletrabalho como um fator motivacional no desempenho de suas atividades? Comente.

---



---



---



---

3) Quais fatores você considera mais importantes para manter um bom clima organizacional ? Comente.

---



---



---



---

## III. Perfil do Servidor

### 1. Sexo:

( ) Feminino ( ) Masculino

### 2. Faixa Etária:

- ( ) de 18 a 25 anos
- ( ) de 26 à 35 anos
- ( ) de 36 à 45 anos
- ( ) de 46 à 55 anos
- ( ) de 56 ou acima

**3. Grau de Escolaridade:**

- ( ) ensino médio completo
- ( ) superior incompleto
- ( ) superior completo
- ( ) especialização
- ( ) mestrado
- ( ) doutorado
- ( ) pós doutorado

**4. É docente ou técnico-administrativo**

- ( ) Docente ( ) Técnico

**5. Tempo de exercício no CCSA/UFPB:**

- ( ) menos de 1 ano
- ( ) 1-5 anos
- ( ) 6-10 anos
- ( ) 11-20 anos
- ( ) mais de 20 anos

## APÊNDICE B – Produto Técnico/Tecnológico



MESTRADO PROFISSIONAL EM  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



**MANUAL DE RECOMENDAÇÃO DE  
BOAS PRÁTICAS PARA O CLIMA  
ORGANIZACIONAL NO CCSA/ UFPB**

**Autor(a): Nádia Rodrigues Gomes do Nascimento  
Galvão**

**Coautores: Prof. Dr. Marco Aurélio Benevides de  
Pinho e Dr. José Eduardo de Melo Barros**

**Produto Técnico**



**MESTRADO PROFISSIONAL EM  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

## Sumário

|                                                   |           |
|---------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introdução.....</b>                            | <b>3</b>  |
| <b>Entendendo o clima organizacional.....</b>     | <b>4</b>  |
| <b>Diagnóstico no CCSA/UFPB.....</b>              | <b>5</b>  |
| <b>Como a gestão de pessoas pode atuar ?.....</b> | <b>9</b>  |
| <b>Como implementar ?.....</b>                    | <b>10</b> |
| <b>Considerações Finais.....</b>                  | <b>13</b> |
| <b>Bibliografia.....</b>                          | <b>14</b> |

## Introdução

O mercado de trabalho moderno, tanto nacional quanto internacionalmente, se tornou progressivamente mais competitivo, com uma forte concorrência em diversos setores, evidenciando que profissionais qualificados, dedicados e satisfeitos no trabalho não apenas se destacam, mas também contribuem significativamente para o desenvolvimento das organizações (Silva, Azevedo e Pinho, 2015).

As IFES enfrentam o mesmo desafio que outras organizações ao lidar com as novas demandas e desafios contemporâneos, em que se exige cada vez mais uma boa prestação de serviço ao cidadão, uma melhor utilização dos recursos e resultados mais eficientes (Klein, Pereira e Lemos, 2019), como também um cuidado amplo com o servidor público (Moro, 2013).

As instituições educacionais precisam adotar posturas organizacionais inovadoras que lhes permitam ser flexíveis, a fim de enfrentar e se adaptar a ambientes rapidamente mutáveis e em constante mudança. O estudo do clima surge exatamente nesse contexto, como elemento essencial no desenvolvimento de estratégias organizacionais que possibilitam aos dirigentes uma visão futura da organização (Burgos-Briones, 2022).

Em vista disso, sentiu-se a importância de desenvolver o presente manual, como resultado da pesquisa intitulada “Clima organizacional em uma Instituição Federal de Ensino Superior: um estudo com técnicos administrativos e docentes de um Centro Acadêmico da UFPB”, com o intuito de contribuir com a gestão de pessoas na implantação de melhorias organizacionais.



## Entendendo o clima organizacional

O clima organizacional representa um dos fatores mais significativos para identificar os elementos que influenciam e guiam o comportamento do ser humano dentro das organizações (Menezes e Gomes, 2010). Sendo assim, a forma com que as pessoas se relacionam e interagem dentro do ambiente de trabalho cria o clima organizacional (Ferreira, 2013).

Analisar e identificar o clima organizacional a partir dos fatores e variáveis que estão relacionados ao comportamento dos indivíduos é a chave para entender como a organização e sua gestão administrativa influenciam a satisfação e o desempenho dos servidores em seu ambiente laboral (Coda, 1997).

A análise do clima organizacional fornece indicadores sobre diversas variáveis que oferecem uma visão ampla da organização. Sua flexibilidade possibilita a implementação de ações voltadas para a melhoria do ambiente de trabalho, abrangendo tanto aspectos subjetivos quanto objetivos, tornando-se uma ferramenta fundamental para a gestão de pessoas e o crescimento das organizações (Oliveira, Santos e Tadeucci, 2011).



# Diagnóstico

Na percepção de técnicos administrativos e docentes do CCSA/UFPB

## Categorias analisadas

- Imagem e avaliação institucional
- Organização e condições de trabalho
- Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos
- Política administrativa e comportamento das chefias
- Relacionamento interpessoal
- Satisfação pessoal

## Análise Quantitativa

Os resultados possibilitaram compreender no ambiente do CCSA o que mais satisfaz cada categoria de servidor

**Docentes**

Resolução de conflitos  
Oportunidades para  
desempenho e crescimento  
profissional  
Salário  
Jornada de trabalho

**Técnicos  
administrativos**

Poder participar da  
candidatura para a eleição  
de diretor  
Poder exercer suas  
atividades em  
teletrabalho

## Pontos Positivos

**Imagem e avaliação positiva perante a comunidade acadêmica**

**Boa organização e condições de trabalho**

**Bom relacionamento com os colegas de trabalho**

**Bom relacionamento com as chefias**

## Pontos de Melhorias

**Promover uma melhor qualidade nos benefícios e incentivos**

**Promover oportunidades de integração (lazer, cultura, esporte)**

**Oferecer melhores oportunidades para o desempenho e crescimento profissional**



## Análise qualitativa

Fatores mais relevantes para um bom clima organizacional na percepção de técnicos administrativos e docentes do CCSA/UFPB



A análise de conteúdo demonstrou que os técnicos administrativos e os docentes do CCSA valorizam um ambiente de trabalho baseado no respeito mútuo, no companheirismo, na comunicação transparente, no reconhecimento, e em uma organização eficiente pautada na competência e sem favorecimentos pessoais.

## Como a Gestão de Pessoas pode atuar ?

A gestão de pessoas passou por diversas transformações significativas. Evoluiu de um papel de gerenciar e orientar o comportamento humano no ambiente de trabalho, estabelecendo princípios, estratégias, políticas e práticas de gestão; para uma mudança de foco em direção a um modelo mais preocupado com as relações interpessoais, com os processos de avaliação de desempenho e o estímulo ao desenvolvimento de lideranças alinhados com a abordagem desejada pela organização (Oliveira, 2017).

A gestão de pessoas representa um conjunto de estratégias e medidas que visam harmonizar as expectativas da organização e dos colaboradores, permitindo que ambas as partes possam satisfazê-las no decorrer do tempo; essas medidas sofrem modificações constantes para se adequar às novas realidades (Dutra et.al, 2017).

A partir da adaptação à realidade vivenciada por cada organização, a gestão de pessoas pode através da avaliação do clima organizacional propor mudanças que favoreçam o alcance dos objetivos e a realização da missão da organização, como também a satisfação e realização pessoal dos colaboradores (Ferreira, 2013). Através de políticas e práticas adequadas, é possível tornar o ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.



10

# Como implementar?

## Comunicação Aberta e Transparente

- Estabelecer com regularidade, através dos diferentes canais de comunicação (e-mail, aplicativos, intranet, reuniões individuais) reuniões para se discutir metas, desafios e progressos da equipe;
- Criar e incentivar uma cultura de feedback entre servidores e chefias para que cada membro da equipe visualize o que está funcionando bem e o que precisa ser readaptado ou melhorado.

## Trabalho em equipe e colaboração

- Criar um ambiente inclusivo para todos os servidores, valorizando a diversidade de ideia e opiniões;
- Estimular o envolvimento ativo dos servidores na tomada de decisões;
- Buscar sempre promover a equidade para que todos sejam tratados de forma justa e respeitosa.

11

## Reconhecimento e Valorização

- Reconhecer e celebrar as conquistas individuais e da equipe, seja através de envio de e-mail, fixação em mural;
- Investir e incentivar à formação e capacitação dos servidores;
- Implementar programas de reconhecimento por resultados e atitudes positivas;
- Buscar sempre promover momentos de integração e confraternização para fortalecer os laços entre os servidores.

## Bem-estar e Qualidade de Vida

- Garantir um ambiente de trabalho seguro e saudável, buscando sempre ouvir a demanda dos servidores;
- Implementar ações de qualidade de vida no trabalho, como pausas para alongamento, ginástica laboral, campanhas e workshops de saúde mental e desenvolvimento pessoal;
- Incentivar e facilitar ao servidor o trabalho flexível através do Programa de Gestão e Desempenho (PGD);
- Disponibilizar espaços adequados e confortáveis para o trabalho e o descanso dos servidores.

## Resolução de Conflitos

- Valorizar sempre o diálogo entre os servidores;  
Estabelecer canais de denúncia para que os servidores possam
- reportar situações de assédio ou discriminação, sem se sentirem perseguidos;
- Oferecer serviços de mediação para auxiliar na resolução de conflitos;
- Oferecer e incentivar treinamentos para os gestores sobre como lidar com conflitos de forma eficaz.

## Avaliação e Monitoramento do Clima Organizacional

- Realizar periodicamente pesquisas de clima organizacional para identificar pontos de melhorias e tendências;
- Desenvolver planos de ação baseados nos resultados das pesquisas, com o objetivo de atender às demandas identificadas;
- Monitorar a implementação das práticas e corrigir eventuais desvios.



**Dica:** Desenvolver com o pessoal da T.I. software de análise de dados para as pesquisas de clima organizacional.

## Considerações Finais

**Este manual serve como um guia para a Direção de Centro e o Setor de Gestão de Pessoas do CCSA na implementação de boas práticas que visam promover um clima organizacional positivo e produtivo.**

**Ao seguir estas diretrizes, podemos construir um ambiente de trabalho onde todos se sintam valorizados, motivados e engajados. Por ser um instrumento dinâmico, este manual deve ser periodicamente revisado para atender às necessidades do CCSA e seus servidores.**

**A participação de todos é essencial para a construção de um ambiente de trabalho mais justo, harmonioso e eficiente. Com o comprometimento de gestores e colaboradores, será possível criar um clima organizacional mais forte e saudável.**



## Bibliografia

BURGOS-BRIONES, J. O clima organizacional nas organizações educacionais. *CiênciavMatria*, v. 8, não. 3, pág. 1003-1021, 1º de agosto 2022. Disponível em: <https://www.cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/814/1325>. Acesso em 26 jul.2024.

CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas, 1997. FERREIRA, P. I. *Série MBA - Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 978-85-216-2383-0. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2383-0/>. Acesso em: 29 set. 2023.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, Gabriela A. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597013320. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/>. Acesso em: 20 mar. 2024.

FERREIRA, P. I. *Série MBA - Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho*. São Paulo: Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 978-85-216-2383-0. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2383-0/>. Acesso em: 29 set. 2023.

KLEIN, Leander L.; PEREIRA, Breno AD; LEMOS, Ricardo B. *Qualidade de vida no trabalho: parâmetros e avaliação no serviço público*. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 20, n. 3, p. 1-35, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/V8HdXZYdMG9f6r8h5mCNs4g/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em 28 jul.2024.

MORO, A. B. Clima Organizacional de discentes e servidores de pós-graduação de uma instituição pública de ensino superior. 2013. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.

OLIVEIRA, R. A. de; SANTOS, M. J. dos; TADEUCCI, M. de S. R. Correlação entre Clima Organizacional e Inovação: importância do gerenciamento de variáveis que influenciam o ambiente inovativo de uma universidade pública federal. *Gestão & Regionalidade*, [S. l.], v. 27, n. 81, 2011. DOI: 10.13037/gr. vol27n81.1374. Disponível em: [https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/1374](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/1374) . Acesso em: 14 dez. 2023.

OLIVEIRA, Luciano O. Gestão de pessoas aplicada ao setor público. São Paulo: Grupo A, 2017. E-book. ISBN 9788595021211. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595021211/> . Acesso em: 18 out. 2023.

SILVA, A. M. da; AZEVEDO, A, W; PINHO, F. A. O clima organizacional nas bibliotecas universitárias: um estudo das bibliotecas setoriais da Universidade Federal de Pernambuco UFPB. *Biblios*, n.160, 2015. Disponível em: <https://biblios.pitt.edu/ojs/index.php/biblios/article/view/214/236>. Acesso em: 04 jan. 2024.