

CLIMA ORGANIZACIONAL NA BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDONÓPOLIS

Alexandre Oliveira de Meira Gusmão¹
Luciana Alves dos Santos Araújo²
Kátia dos Santos Rocha³

Resumo: Análise das condições de trabalho e do clima organizacional dos funcionários e estagiários da Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Rondonópolis (BU-UFR). Adotou-se uma pesquisa descritiva, cuja coleta de dados foi executada mediante a entrega de um formulário a todos os 29 funcionários e estagiários, contudo obteve-se a participação de vinte e quatro respondentes. Quanto aos resultados, detectou-se que três indicadores obtiveram mais de 7 pontos (identidade; satisfação e motivação; liderança) enquanto que dois indicadores obtiveram nota inferior a 7 pontos: “aprendizado e desenvolvimento” e “saúde”. Na área de aprendizado e desenvolvimento, os funcionários sentem falta de cursos e treinamentos na instituição e ainda evidenciam a dificuldade de conseguirem licenças para educação continuada. Na área de saúde, a reclamação dos funcionários é relacionada à limitação da restituição financeira executada pela UFR a fim de cobrir as mensalidades dos planos de saúde; bem como a falta de projetos de qualidade de vida para os funcionários. Tais resultados indicam a necessidade de ações capazes de solucionar tais problemas. O resultado final indica que o clima organizacional na BU-UFR foi considerado feliz e agradável e que a qualidade de vida no ambiente de trabalho é satisfatória.

Palavras-chave: Clima organizacional. Qualidade de vida no trabalho. Comportamento organizacional. Biblioteca Regional de Rondonópolis. Universidade Federal de Mato Grosso.

1 INTRODUÇÃO

Condições de trabalho favoráveis colaboram para uma melhor qualidade de vida dos funcionários, fazendo-os participar e colaborar com maior entusiasmo para atingir os objetivos e metas da organização. Nesta perspectiva avaliar o clima organizacional propicia conhecer as condições de trabalho e as interações entre a organização e funcionários sob a ótica destes últimos.

O clima organizacional é um conjunto de sentimentos e crenças coletivos, que tendem a ser desenvolvidos, mantidos e difundidos entre os membros do grupo (PROCOPIUCK et al. 2009) e seu estudo permite assimilar de forma coletiva o que as pessoas percebem da empresa, por meio da experimentação de práticas, políticas, estrutura, processos e sistemas e a consequente reação a esta percepção. Não é algo simples de ser analisado, porque na maioria das vezes ele se apresenta difuso, não se revelando compreensível ao discernimento dos que procuram avaliá-lo e entendê-lo.

¹ Doutorado em Documentación pelo Universidad Carlos III de Madrid, Espanha(2012). Professor universitário da Universidade Federal de Mato Grosso , Brasil E-mail: aomgusmao@hotmail.com

² Graduação em Biblioteconomia pela Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil(2015). Bibliotecária da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Vale do São Lourenço , Brasil. E-mail: ci_lucianagil29@hotmail.com

³ Graduação em Biblioteconomia pela Universidade Federal de Mato Grosso, Brasil(2015). Bibliotecária da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas do Vale do São Lourenço , Brasil. E-mail: kathia_rocha1@hotmail.com



Esse fenômeno, não se restringe apenas a iniciativa privada, mas alcança também o serviço público. Setor que tem passado por grandes mudanças nos últimos anos. O serviço público, com seus gestores e servidores, tem a função de prestar serviços aos cidadãos.

São as atividades de prestação de utilidades econômicas a indivíduos determinados, colocados pela Constituição ou pela Lei a cargo do Estado, com ou sem reserva de titularidade, e por ele desempenhadas diretamente ou por seus delegatários, gratuita ou remuneradamente, com vistas ao bem-estar da coletividade. (ARAGÃO, 2007, p. 157).

Há de se partir da compreensão de que o maior bem de uma organização é o capital humano que ela possui e que a qualidade do atendimento prestado por um servidor público pode ser influenciada pelo clima organizacional. Desse modo quando houver adversidades ambientais há de se pensar na adoção de mudanças organizacionais no ambiente de trabalho e em relação à política direcionada aos seus funcionários, demandando maior atenção a eles. Mediante essas premissas e considerando as especificidades de cada ambiente, despertou-nos a intenção de identificar qual a avaliação que os servidores e estagiários da Biblioteca Universitária (BU) da Universidade Federal de Rondonópolis (UFR) fazem da qualidade de vida em seu ambiente de trabalho?

O ambiente de negócios, tanto público quanto privado, muda com uma velocidade assustadora, essas mudanças são sentidas e vivenciadas no ambiente de trabalho e as Instituições que melhor respondem a essas mudanças, enfrentam os desafios organizacionais de uma maneira mais consistente e com a capacidade de migrar e inovar em seus negócios.

A partir do questionamento anterior, adotou-se como objetivo geral avaliar a qualidade do ambiente de trabalho entre os estagiários e servidores da Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Rondonópolis (BU-UFR). Enquanto que os objetivos específicos foram: a) apresentar e delimitar as categorias da qualidade do ambiente de trabalho; b) mensurar as categorias que impactam o ambiente de trabalho; c) apresentar as percepções dos estagiários e servidores quanto ao ambiente de trabalho; d) analisar a qualidade do ambiente de trabalho nas BU-UFR.

Partindo da identificação de todos os aspectos que compõem e influenciam o clima organizacional, aplicou-se um questionário aos estagiários e aos servidores da BU-UFR, a fim de avaliar a qualidade do clima organizacional quanto a fatores como Identidade com a instituição; Satisfação e motivação com a instituição; aprendizado e desenvolvimento profissional; Liderança e; Atenção à saúde no trabalho.

Essa pesquisa avalia o ambiente interno a partir do levantamento das percepções, dos estagiários e servidores, sabemos que não é tarefa muito fácil, e o resultado visa expor ou reproduzir os aspectos

críticos ou positivos que representam o momento motivacional dos funcionários da BU-UFR através da identificação de pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações.

Uma pesquisa de clima organizacional é importante porque cria uma base de informações gerenciais, identifica e abrange os aspectos positivos e negativos que impactam o clima organizacional e norteia a fixação de planos de ação para melhorar o ambiente de trabalho e a satisfação do funcionário para consequentemente melhorar a produtividade da organização.

Julgamos os estudos do clima organizacional como de extrema importância e decisivos para as instituições, as pessoas, em especial para os administradores, os quais se beneficiam administrativamente do acesso a conhecimentos e informações válidas sobre a percepção dos servidores para adoção de ações estruturadas que permitam melhorar a satisfação dos funcionários e consequentemente melhorar a produtividade da instituição em decorrência de um clima organizacional agradável e feliz para ambas as partes.

1.1 Universidade Federal de Rondonópolis

Em 2019 com a emancipação administrativa foi criada a Universidade Federal de Rondonópolis (UFR) a partir do Campus Universitário de Rondonópolis da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT), o qual inicialmente havia sido incorporado à UFMT em 1980 por desmembramento na época da Universidade do Estado de Mato Grosso. A UFR está localizada em Rondonópolis, região sudeste do estado de Mato Grosso. Possui aproximadamente 4400 discentes de graduação, 92 discentes de pós-graduação *Stricto Sensu*, 312 Docentes, 82 Técnicos administrativos, 3 institutos e uma faculdade, 21 cursos de graduação e 5 programas de pós-graduação em nível de mestrado, uma Biblioteca Universitária, um anfiteatro (com acomodação para 250 pessoas), o Núcleo de Estudos e Atividades da Terceira Idade) e diversos laboratórios (UNIVERSIDADE, 2019).

A Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Rondonópolis (BU-UFR) ainda está subordinada à Biblioteca Central da Universidade Federal de Mato Grosso com sede em Cuiabá/MT e é responsável pela armazenagem e disseminação de todo material bibliográfico existente na UFR, independentemente de sua forma física. Permite livre acesso às estantes, aos usuários inscritos é possível a realização de empréstimo domiciliar. A Biblioteca Regional atende os 21 cursos de graduação, os cursos de especialização e dos mestrados, os alunos do NEATI (3ª idade), bem como permite a consulta e pesquisa local aos alunos de outras instituições particulares, estaduais e municipais de ensino superior, ensino médio e ensino fundamental de toda a região.

Atualmente a Biblioteca está informatizada e 100% do acervo cadastrado e disponível para consulta pelo Sistema Pergamum. O setor de empréstimo também está automatizado com empréstimo, renovação e devolução pelo sistema, inclusive com renovação pela internet através da página da UFMT (<http://www.ufmt.br/pergamum>). O total do acervo de livros e outros materiais é 28507 títulos e 87617 volumes, com 93.394 empréstimos domiciliares no ano de 2018 (UNIVERSIDADE, 2019).

2 CLIMA ORGANIZACIONAL

São encontradas várias definições sobre o que é clima organizacional, a seguir apresentamos algumas delas para ajudar a compreender melhor o tema. Chiavenato (1997, p. 126) definia o clima organizacional como o conjunto de sentimentos humanos predominantes numa determinada empresa decorrente da satisfação dos profissionais tanto com os aspectos mais técnicos de suas carreiras e trabalho quanto com os aspectos afetivos e emocionais, refletindo em suas relações com os colegas de trabalho, com os superiores e com os clientes de modo geral. Permite indicar a tendência de percepção que os profissionais possuem a respeito de seu grau de satisfação em relação ao conjunto ou a determinada característica desta uma organização

Luz (2003, p. 13) definia o clima organizacional como o "reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa" que indica a "atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários."

Chiavenato (2014c) e Tachizawa; Ferreira e Fortuna (2008) definem o clima organizacional como uma qualidade ou propriedade do ambiente institucional que é percebida ou experimentada pelas pessoas que trabalham na organização e que influencia o comportamento das mesmas. Estando relacionado com a motivação e satisfação e influenciado pela crenças e valores dos membros da organização. O clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra essas necessidades.

Coda (1993) argumenta que o clima organizacional serve como um indicador do nível de satisfação dos membros de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

O clima organizacional para Nunes (2011, p. 28) enquanto indicador institucional apresenta-se "como um conjunto de variáveis que busca identificar os aspectos que precisam ser melhorados, em busca da satisfação e bem-estar dos colaboradores." Por sua vez Nacife (2019) argumenta que o clima

organizacional denota a relação entre o modo como as pessoas interagem, as atitudes predominantes, as pressuposições subjacentes, as aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros da organização. Permitindo caracterizar a atmosfera psicológica percebida pelas pessoas que influencia a motivação e a satisfação das pessoas.

O clima organizacional, para Tagliocolo e Araújo (2007), se traduz nas relações mantidas no ambiente de trabalho entre empresa e funcionários, favorecendo as relações humanas. Em suma, o clima organizacional é uma percepção grupal que os sujeitos têm da empresa, por meio da avaliação de métodos, políticas, estrutura, procedimentos e sistemas e a procedente de ação desta percepção.

Chiavenato (2014g, p. 540) apresenta que as dimensões do clima organizacional são: estrutura organizacional; responsabilidade, riscos, recompensas, calor e apoio, conflito.

- a) Estrutura organizacional - pode impor liberdade ou limites de ação para as pessoas através de regras, regulamentos, autoridade, especialização, etc. O clima será agradável se obtiver liberdade;
- b) Recompensas - a organização pode criticar ou incentivar os colaboradores pelos resultados alcançados, quanto mais estímulo e incentivo melhor será o clima organizacional;
- c) Calor e apoio - a organização pode manter um clima de cooperação ou de negativismo, quanto melhor o companheirismo melhor será o clima;
- d) Responsabilidade - pode reprimir ou incentivar o comportamento das pessoas por meio da negação de iniciativa, restrição quanto a decisão pessoal, etc.;
- e) Risco - a situação de trabalho pode estimular no sentido de assumir novos desafios como protetora para evitar riscos, quanto maior o estímulo melhor será o clima;
- f) Conflitos - a fim de evitar choques ou incentivar os diferentes pontos de vistas a organização pode estabelecer regras e procedimentos, administrando os conflitos por meio da confrontação. Segundo o autor, o clima organizacional tem grande influência na motivação, satisfação e desempenho sobre as pessoas e por meio de variações em algumas dessas dimensões pode ser criado diferentes climas organizacional.

Matos; Matos e Almeida (2007, p. 268) argumentam que em termos práticos, o clima organizacional “depende das condições econômicas da organização, do estilo de liderança utilizado, das políticas e valores existentes, da estrutura organizacional, das características das pessoas que participam da organização, da natureza (ramo de atividade da organização) e do estágio da vida da organização [...]” e das pessoas.

Pelo relatado anteriormente identifica-se que o clima organizacional influencia o sucesso de uma organização. Muitas organizações investem em ações capazes de construir o clima de que precisam para ter sucesso e manter seus funcionários mais eficientes e eficazes.

Dentre estas ações para construir um clima organizacional mais positivo, conforme Maximiano (2007), é possível citar:

- a) Comunicação: com que frequência e os tipos de meios pelos quais a informação é comunicada na organização
- b) Valores: os princípios orientadores da organização e se são ou não modelados por todos os funcionários, incluindo líderes
- c) Expectativas: tipos de expectativas em relação a como os gerentes se comportam e tomam decisões
- d) Normas: as formas normais e rotineiras de se comportar e tratar uns aos outros na organização
- e) Políticas e regras: transmitem o grau de flexibilidade e restrição na organização
- f) Programas: programação e iniciativas formais ajudam a apoiar e enfatizar um clima no local de trabalho
- g) Liderança: líderes que consistentemente apoiam o clima desejado
- h) Pesquisas internas: são úteis na proporção em que permitem identificar as fragilidades e apontar as providências necessárias à melhoria do clima organizacional.

Indubitavelmente o clima organizacional é resultado da percepção da qualidade de vida no ambiente de trabalho. Sob esta perspectiva tem-se de compreender que a qualidade de vida não é uma dimensão unívoca, Sampaio (2014) argumenta que os significados de qualidade de vida no trabalho e qualidade de vida global são distintos, mas se influenciam mutuamente e exercem pressão um sobre o outro. A qualidade de vida no trabalho não está, apenas, relacionada ao clima organizacional. Da mesma forma em que o ambiente de trabalho interfere na vida e no bem-estar do colaborador, o seu comportamento e as influências externas que ele leva para o trabalho interferem no ambiente de trabalho.

Westley (1979, p. 46) argumenta que “as melhorias voltadas para a qualidade de vida no trabalho decorrem dos esforços voltados para a humanização do trabalho, que buscam solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações existentes na sociedade industrial.”

Para Limongi França (1997) sinaliza que a qualidade de vida no trabalho é obtida a partir de um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais, dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

Nunes (2011, p. 19) argumenta que a qualidade de vida no trabalho “é o conjunto de ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de

trabalho.” Enquanto que para Conte (2003) pode-se entender a qualidade de vida no ambiente de trabalho como um programa que visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização, tendo como ideia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho.

A qualidade de vida no ambiente de trabalho para Chiavenato (2014g, p. 391) “representa em que graus os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades pessoais através do seu trabalho na organização.” De acordo com Limongi França e Arellano (2002) existem muitas interpretações de qualidade de vida no trabalho, desde o foco clínico da ausência de doenças no âmbito pessoal até as exigências de recursos, objetos e procedimentos de natureza gerencial e estratégica no nível das organizações.

Walton (1973) estabeleceu um método para avaliar a qualidade de vida no trabalho baseado em 8 requisitos: compensação justa e adequada, segurança e saúde nas condições de trabalho, oportunidades imediatas para utilização e desenvolvimento das capacidades humanas, oportunidade futura para crescimento contínuo e garantia profissional, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total da vida e, relevância social do trabalho.

Para avaliar a qualidade de vida no trabalho Limongi França (1996) propõe um modelo que envolve um conjunto de indicadores destinados a avaliar o esforço gerencial versus a satisfação dos clientes de ações e programas de qualidade de vida no ambiente de trabalho. Os indicadores podem ser divididos em indicadores independentes (dizem respeito às ações que a empresa implanta) e dependentes (relacionados à satisfação dos empregados) ambas sob as perspectivas organizacional, social, psicológica e biológica.

A qualidade de vida no trabalho tem sido definida de diferentes formas por diferentes autores, mas todos compreendem que a satisfação no trabalho pode se refletir de modo positivo na vida do indivíduo. Nesta perspectiva, nos deteremos nas seguintes categorias que influenciam a qualidade de vida no trabalho: Identidade com a instituição; Satisfação e motivação com a instituição; Aprendizado e desenvolvimento profissional; Liderança e; Atenção à saúde no trabalho. Estas categorias permitem estruturar as percepções que vão se sedimentando e são legitimadas pelo grupo como verdades sobre a realidade da vida de trabalho na empresa e o impacto destas percepções sobre o comportamento gera estados cognitivos que, embora subjetivos, podem ser mensurados objetivamente (SCHNEIDER; BOWEN; EHRHART; HOLCOMBE, 2000).

A Identidade com a instituição é a capacidade dos funcionários compartilharem as ideias e ideais referentes às relações sociais, patrimônios simbólicos e determinados valores dispostos no dia a dia da

UFR. Este aspecto indica se o funcionário conhece e compartilha os objetivos da empresa, se tem orgulho de fazer parte dela e acredita em sua postura ética.

A Satisfação e a Motivação com a instituição são estados psicológicos. Para melhor compreender sua extensão apresenta-se a seguir algumas definições. A Satisfação profissional é um estado emocional afetivo e prazeroso resultante de uma atitude de apreciação de seu trabalho (LOCKE, 1969; MARTINS; ROBAZZI; PLATH, 2007). Para Bergamini e Coda (1990), a Satisfação no trabalho é entendida como a relação percebida entre o que um indivíduo espera de seu trabalho e o que ele percebe que está obtendo. É ainda um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto as funções que desenvolve atendem seus objetivos. A Satisfação gera um estado positivo, resultando numa melhor produtividade, e é esse engajamento que as organizações buscam em seus colaboradores.

Por sua vez, a Motivação é o impulso interno que leva à ação (AQUINO, 1979). Rheinberg (2000) assinala que Motivação é um construto e se refere ao direcionamento momentâneo do pensamento, da atenção, da ação a um objetivo visto pelo indivíduo como positivo. Esse direcionamento ativa o comportamento e engloba conceitos tão diversos como anseio, desejo, muita vontade, esforço, sonho, esperança entre outros.

De acordo com o Dicionário Aurélio (1986, p. 329) a Motivação é um “conjunto de fatores psicológicos (conscientes e inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo.” Espécie de energia psicológica ou tensão que põe em movimento o organismo humano.

Chiavenato (2005, p. 242), expõe que a Motivação é uma “pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.”

Para Nunes (2011, p. 26) a Motivação “de uma pessoa depende da força de seus motivos, aqui entendidos como desejos ou impulsos que ocorrem no interior dos indivíduos.” Em outras palavras, Motivação é o impulso interno que leva à ação (PEREIRA, 2013). Nesta perspectiva, a Motivação é como um impulso, um sentimento que faz com que as pessoas ajam para atingir seus objetivos ou os da Organização. Pinder (1998) argumenta que “A motivação no trabalho é um conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo, quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua força, direção, intensidade e duração”.

Seguindo com a apresentação das categorias que influenciam a qualidade de vida no trabalho, a Aprendizagem e o Desenvolvimento Profissional no ambiente corporativo constituem-se em importantes

temas no âmbito dos estudos organizacionais e mais especificamente nas áreas da Administração e da Psicologia Organizacional. Para Chiavenato (2009, p. 247) a “essência do aprendizado é mudar a própria estrutura interna para permanecer em harmonia com o ambiente que se modifica a cada instante.” Ao sermos expostos cada vez a fontes de novos conhecimentos, isso nos modifica internamente, e é refletido externamente nas ações, e quando isso acontece a nível pessoal ou organizacional, ambos podem ser bem-sucedidas em suas missões.

A aprendizagem profissional é um conjunto de ações educacionais que permitem desenvolver as competências necessárias ao sucesso do negócio, bem como ofertar oportunidades de crescimento profissional para a equipe. Para Le Boterf (2003) o desenvolvimento de competências profissionais depende de três fatores a) interesse do indivíduo por aprender; b) ambiente de trabalho e estilo de gestão que incentivem a aprendizagem; c) sistema de formação disponível ao indivíduo.

No que tange à Administração, o foco de atenção dos estudiosos tem recaído sobre os níveis das equipes de trabalho ou das organizações, explicitados em duas importantes vertentes: aprendizagem organizacional e organizações que aprendem (ANTONELLO; GODOY, 2011; SCHREIBER, 2012; CASTRO, 2019). Em suma, a Aprendizagem Organizacional se dá numa situação em que os sujeitos podem criar novas formas que facilitam o seu aprendizado no ambiente do trabalho. Já a segunda vertente, Organização que Aprende, focaliza as atividades e o aprendizado informal que promovem a obtenção de novos conhecimentos e de habilidades relevantes ao trabalho desenvolvido na atualidade e no futuro.

Chiavenato (2014g) argumenta que o desenvolvimento (criação de condições para progredir) é um dos quatro elementos do *empowerment* (empoderamento) das pessoas em uma organização, juntamente com o poder (delegação de autoridade), a motivação (propiciar motivos para alcançar as metas) e a liderança (orientação das pessoas). Chiavenato (1996) alertava que a qualidade de vida das pessoas pode aumentar com a capacitação (aprendizagem e treinamento para domínio de habilidades) e desenvolvimento profissional (possibilidade de progressão profissional), a primeira ação permite trabalhar com mais facilidade e confiança enquanto que a segunda ação propicia prazer e felicidade.

Destacamos que o desenvolvimento profissional não é o investimento em treinamento e em capacitação e sim o retorno obtido por adquirir competências técnicas e comportamentais para continuar em evolução na carreira. O Desenvolvimento Profissional especificamente trata da possibilidade de progressão da forma mais eficaz possível garantindo uma evolução continuada no cargo e na carreira.

Como visto anteriormente, a Liderança é outro elemento de empoderamento das pessoas. A Liderança desempenhada pelos gestores é tema que tem despertado o interesse de pesquisadores,

procurando identificar ou definir da melhor maneira possível o conceito de Liderança, ou de líderes, através do estudo de forma de comportamentos e características desses líderes.

Para Malschitzky e Levek (2006, p. 39) para ser um líder, “é necessário desenvolver atitudes e habilidades que auxiliem na condução de um grupo de pessoas, buscando tomar decisões e ações acertadas, tendo em mente objetivos orientados para resultados.”

Conforme Wendling (2007, p. 12): “liderar é desenvolver a visão do que é realmente possível e ser capaz de influenciar as outras pessoas a ajudar a desenvolver estes objetivos, bem como realizar e atingir seus próprios desejos e ideais como líder.” Por sua vez, Silva; Simões e Janesch (2010, p. 3) afirmam que a Liderança é o “processo de conduzir um grupo de pessoas, fazendo com que trabalhem em equipe e gerem resultados. É a habilidade de motivar e influenciar os liderados, sempre com o objetivo de contribuir aos objetivos da organização”. Em suma, os líderes dos próximos anos necessitam ter intensos valores e fé nas habilidades de crescimento das pessoas. Serem capazes de estabelecer uma visão da sociedade na qual se pretende que suas organizações e eles mesmos vivam, outro fator a destacar é a característica de ser visionário, acreditar que podem e devem transformar o futuro e entusiasmar a partir da sua conduta, como um eterno aprendiz.

Das várias definições aqui apresentadas para Liderança, percebe-se que todas elas convergem a um elemento comum, a influência, o elemento diferenciado. Ao nos depararmos em qualquer situação com um indivíduo procurando influenciar o comportamento de outro indivíduo ou de um grupo, estamos perante o fenômeno da Liderança.

A última categoria abordada é a Atenção à Saúde no Trabalho, a qual está sendo bastante discutida e pesquisada. Em breve busca no Portal de Periódico CAPES, na opção busca avançada com o termo saúde no trabalho nos últimos dez anos (2010/2019) foram obtidos 13.922 resultados. Porém ainda existem muitos avanços a serem conquistados e, não podemos deixar de focar também a promoção da saúde, definida como “a capacitação das pessoas e comunidades para modificarem os determinantes da saúde em benefício da própria qualidade de vida.” (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 1986). Sobre o tema, no Portal de Periódico CAPES foi identificadas existências de 11.165 documentos.

As definições sobre saúde no trabalho ainda possuem múltiplas interpretações e linhas de estudo, mas o que todas demonstram é o incentivo das práticas de promoção da saúde, seja através de monitoramento do ambiente de trabalho ou através de avaliações, a fim de verificar os benefícios dessa nova prática.

Cavalcante (2008, p. 243) relata que Henry Sigerist em 1946, defendia que: “quando se oferecia boas condições de vida e de trabalho, educação, formas de lazer e repouso para os indivíduos, então

estava sendo realizada promoção à saúde, em seu sentido amplo.” Para Moser (2006, p. 93), as condições de trabalho se referem “aos meios fornecidos pela empresa para que o trabalhador realize a tarefa que lhe é prescrita e está representada pelos recursos físicos, materiais e organizacionais que têm ligação com a tarefa propriamente dita.” Já a situação de trabalho abrange um macrocontexto no qual se incluem as condicionantes mais amplas do sistema produtivo, como a natureza do trabalho (manual ou automatizado), estabilidade e vínculo empregatício, e até políticas trabalhistas vigentes em determinado país.

Chiavenato (2014g, p. 401) discute a gestão de pessoas e argumenta que a saúde no trabalho se “caracteriza por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais. Ambas intimamente relacionadas” ao desempenho saudável de atividades profissionais. Na atualidade os funcionários passam quase 50% do seu tempo no local de trabalho tanto quanto que em suas próprias casas, considera-se para isso o percurso que conta desde sua saída de casa até a sua volta, o que em muitas cidades, em especial, nas metrópoles pode demorar às vezes duas ou mais horas. Essa realidade exige condições ambientais e sociais adequadas para manutenção dos talentos na Organização.

3 METODOLOGIA

Este estudo é uma pesquisa do tipo exploratória, com abordagem quantitativa. As pesquisas exploratórias consistem na realização de um estudo para a familiarização do pesquisador com o objeto que está sendo investigado durante a pesquisa para torná-lo mais explícito ou formular novas ideias e hipóteses. O método utilizado na pesquisa exploratória envolve além do levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tenham domínio do assunto estudado, pesquisas de campo e análise de outros exemplos que estimulem a compreensão do tema (GIL, 2010; MARCONI; LAKATOS, 2017).

A identificação da população apontou a existência de 29 sujeitos aptos a participarem da pesquisa e em virtude da pequena população, foi decidido fazer uma pesquisa censitária a qual abrange a totalidade dos componentes do universo (MARCONI; LAKATOS, 2017). Sendo entregue os formulários de avaliação a cada um deles. Contudo do total de quinze (15) estagiários obteve-se a participação de doze (12) deles, e do total de quatorze (14) servidores houve a participação de doze (12) deles, desse modo, 82,75% da população participaram da avaliação.

A coleta de dados foi realizada em outubro de 2018 e utilizou-se como instrumento um formulário para avaliar a escala de percepção sobre Qualidade de Vida no Trabalho com perguntas fechadas, onde o entrevistado atribuía uma nota de 1 a 10, sendo permitido utilizar apenas uma nota para cada pergunta. O

formulário foi dividido em cinco categorias: Identidade com a instituição; Satisfação e motivação com a instituição; Aprendizado e desenvolvimento profissional; Liderança e; Atenção à saúde no trabalho.

Na categoria “Identidade com a instituição”, o entrevistado atribuía uma nota aos indicadores de como ele se via na instituição. Na categoria “Satisfação e motivação com a instituição”, os indicadores eram sobre a visão em relação à interação entre trabalho e vida social. Na categoria “Aprendizado e desenvolvimento profissional”, o entrevistado avaliava os indicadores relacionados os mecanismos que a instituição dispunha para incentivar o aprendizado dos funcionários e estagiários. Na categoria “Liderança”, a avaliação contemplava indicadores relacionados ao comportamento da gerência e seu nível de interação com os servidores e estagiários. Na categoria, referente à “Atenção à saúde no trabalho”, os indicadores abordavam os benefícios existentes e as ações de assistência à saúde capazes de ajudar a melhorar a qualidade de vida dos entrevistados.

Após a aplicação do formulário, foi calculada a média de cada indicador. Para a média dos indicadores, utilizou-se a somatória das notas que cada indicador obteve dividida pela quantidade de avaliadores. Para a média da categoria, utilizou-se a somatória da média de cada indicador dividida pela quantidade de indicadores. Para obter-se o **Índice de Felicidade e de Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho** foi executada a soma da média das cinco categoria e dividiu-se o resultado pela quantidade de categorias avaliadas (no caso, foram cinco categorias). São apresentadas a seguir as escalas de avaliação utilizadas nesta pesquisa.

Figura 1 - Felicidade no ambiente de trabalho

Totalmente Infeliz			Totalmente Feliz	
0	3,0	7,0	9,0	10
Muito infeliz e desagradável	Infeliz e desagradável	Feliz e agradável	Muito feliz e agradável	

Identidade com a instituição

Totalmente sem identificação			Totalmente identificado	
0	3,0	7,0	9,0	10
Sem identificação	Baixa identificação	Identificação	Alta identificação	

Satisfação e motivação com a instituição

Totalmente insatisfeito			Totalmente satisfeito	
0	3,0	7,0	9,0	10
Muito insatisfeito e desmotivado	Insatisfeito e desmotivado	Satisfeito e Motivado	Muito satisfeito e Motivado	

Aprendizado e desenvolvimento profissional

Totalmente sem oportunidade			Totalmente com oportunidade	
0	3,0	7,0	9,0	10
Não há oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento	Baixa oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento	Oportunidade geral de aprendizagem e desenvolvimento	Alta oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento	

Liderança

Totalmente desaprovação			Totalmente aprovação	
0	5,0	7,0	10,0	
Desaprovam os líderes	Aprovam com Restrição os líderes	Aprovam os líderes		

Atenção à saúde no trabalho

Totalmente insatisfeito			Totalmente satisfeito	
0	3,0	7,0	9,0	10
Muito insatisfeito com as ações de assistência à saúde	Insatisfeito com as ações de assistência à saúde	Satisfeito com as ações de assistência à saúde	Muito satisfeito com as ações de assistência à saúde	

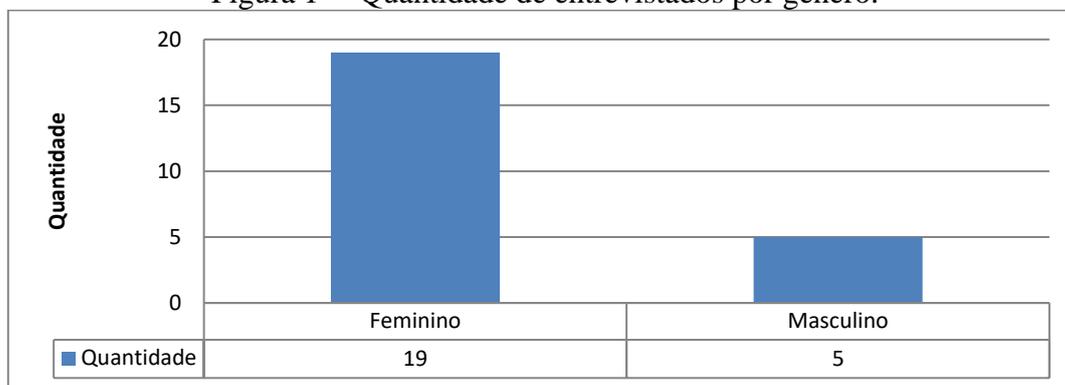
Fonte: Autores, 2020.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos com a pesquisa referentes a avaliação das categorias: Identidade; Satisfação e motivação; Aprendizado e desenvolvimento profissional; Liderança e; Atenção à saúde no trabalho. É importante destacar que cada entrevistado teve assegurado seu anonimato e as pontuações estavam na escala de 1 a 10 para cada indicador o que vai gerar uma média que também vai variar de 1 a 10 pontos.

Dentre os entrevistados, de um total de 24 participantes, 19 eram do gênero feminino e 5 do gênero masculino, indicando que o ambiente profissional da Biblioteca da UFR é constituído em sua maioria pelo gênero feminino (Figura 1).

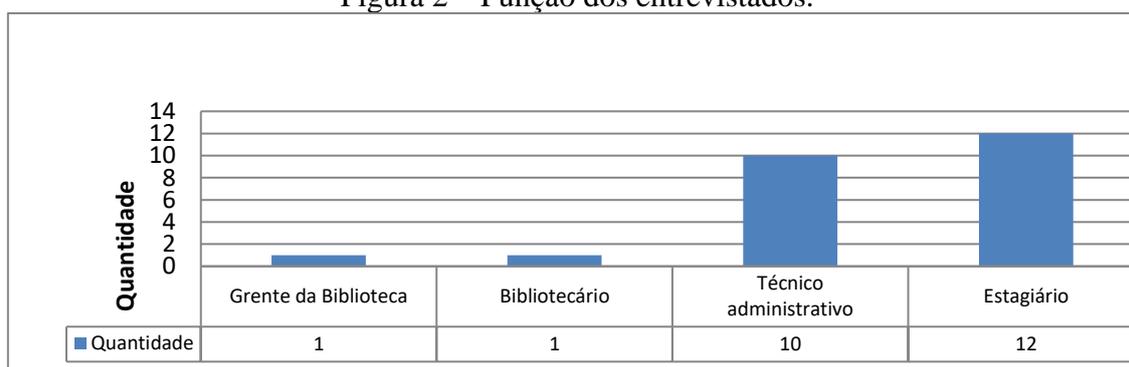
Figura 1 – Quantidade de entrevistados por gênero.



Fonte: Pesquisa direta.

Em relação ao cargo exercido, detectou-se que 50% dos entrevistados eram servidores efetivos e 50% eram estagiários (Figura 2), os quais trabalhavam em horários compatíveis para manter a biblioteca funcionando nos turnos da manhã, tarde e noite. O fato de haver 50% de estagiários não inviabiliza a análise, pelo contrário, expõe a importância desse segmento em qualquer instituição e principalmente na BU-UFR.

Figura 2 – Função dos entrevistados.

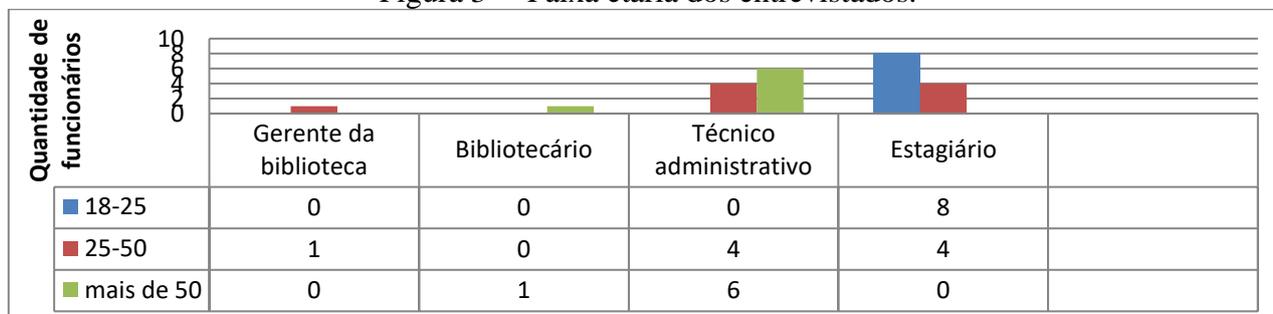


Fonte: Pesquisa direta.

Quanto à faixa etária dos entrevistados, a média de idade foi de 36 anos, sendo que os entrevistados mais jovens eram do grupo dos estagiários enquanto que os entrevistados mais velhos eram

do grupo formado pelos servidores efetivos (gerente, bibliotecário e demais técnicos administrativos) (Figura 3).

Figura 3 – Faixa etária dos entrevistados.



Fonte: Pesquisa direta.

De acordo com os resultados indicados na Figura 4 e com a nota média de 8,6 pontos, detecta-se que há identificação profissional dos entrevistados com a Biblioteca. Os entrevistados indicam que a BU-UFR é um bom local de trabalho, que contribui socialmente para melhoria da comunidade, confiam na instituição, têm orgulho de trabalhar nela e reconhecem a importância da mesma na estrutura da universidade e na vida da comunidade universitária.

Essa avaliação coaduna com as argumentações de Bittencourt (2014) quando expõe que a “qualidade de vida é uma expressão que transcende seu conceito; é enxergar o cenário em que você habita com olhos perscrutadores, é ter visão crítica voltada para a objetividade, é perceber cores onde as nuances nem sempre são claras”, ou seja, quando o funcionário avalia o ambiente de trabalho em todas as dimensões existentes e essa avaliação é positiva indica que a instituição influi positivamente em sua qualidade de vida.

Figura 4 – Avaliação da categoria “Identidade com a Organização”.



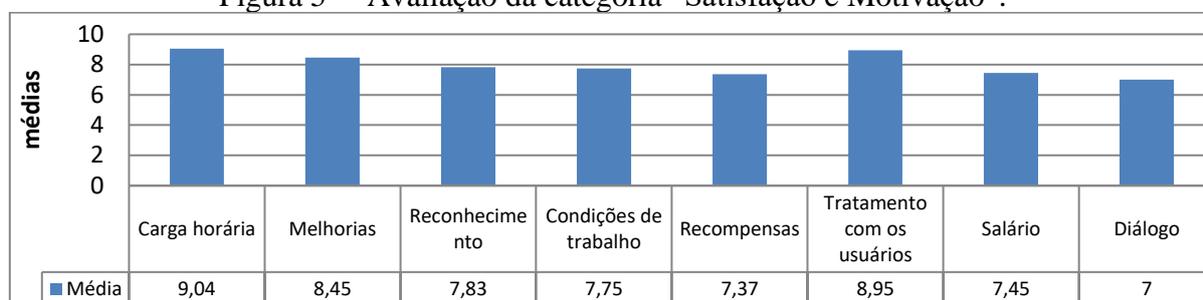
Fonte: Pesquisa direta.

A categoria “Satisfação e motivação com a instituição” obteve a média de 7,98 pontos, (Figura 5), a qual indica que tanto os estagiários e servidores efetivos estavam satisfeitos e motivados com a

instituição e que existe um equilíbrio entre o trabalho e a vida social, melhorando a vida, com reconhecimento da importância do trabalho dos entrevistados, destacando a existência de subsídios para o desenvolvimento das atividades cotidianas, a existência de recompensas pelo trabalho, o tratamento adequado a todas as pessoas que frequentam a BU-UFR, com salários ou bolsas de estágio justos e com uma administração aberta a críticas, sugestões e elogios.

Isso indica que os “desejos ou impulsos que ocorrem no interior dos indivíduos” (NUNES, 2011, p. 26) são estimulados pela instituição, fazendo com que esses impulsos internos levem à ação e propiciem aos funcionários e estagiários o desejo de atingir as metas da BU-UFR.

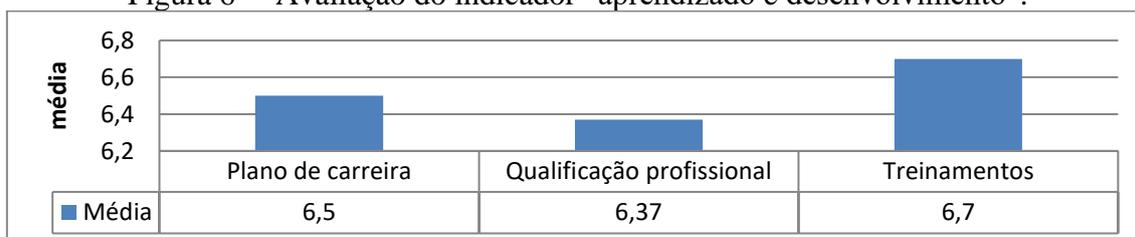
Figura 5 – Avaliação da categoria “Satisfação e Motivação”.



Fonte: Pesquisa direta.

A média da categoria “Aprendizado e desenvolvimento profissional” foi de 6,52 pontos (Figura 6), indicando que há baixa oportunidade de aprendizagem e desenvolvimento, que as ações na área de aprendizado e desenvolvimento está a desejar, o plano de carreira parece não ser ideal aos funcionários e o incentivo à qualificação ou especificamente a política de qualificação não era reconhecida pelos funcionários efetivos, situação que aponta para a existência de barreiras organizacionais relacionadas comunicação ou à liberação do funcionários para atividades de aprendizado e desenvolvimento profissional, porque a BU-UFR como órgão integrante da UFR possui uma política de qualificação e de progressão profissional.

Figura 6 – Avaliação do indicador “aprendizado e desenvolvimento”.



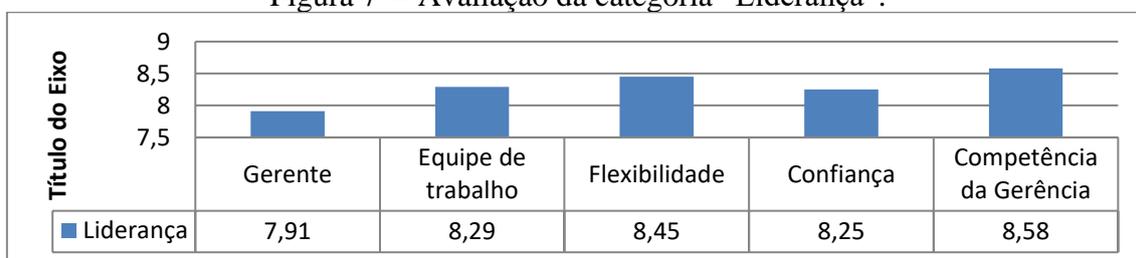
Fonte: Pesquisa direta.

Quanto aos mecanismos de aprendizagem e capacitação profissional (especificamente para realizar cursos de graduação e pós-graduação) que propiciam melhor ascensão no plano de carreira, na visão dos funcionários, possuem deficiências e nesta perspectiva Pantoja e Borges-Andrade (2009, p. 44) expõem que a aprendizagem organizacional “envolve as habilidades e o processo de construção e utilização do conhecimento que favorecerão a reflexão sobre as possibilidades concretas de ocorrer a aprendizagem nesse contexto”, ou seja, a UFR pode não está explicitando suas políticas internas de capacitação profissional aos funcionários e consequentemente limitando seu processo de construção de novos conhecimentos e possibilidades reais de usufruto da política interna.

Quanto à categoria Liderança, a média dessa categoria foi de 8,29 pontos (Figura 7), expressando que os entrevistados aprovavam os líderes. Especificamente a gerente da BU-UFR é bem avaliada pelos funcionários e estagiários, tem um bom relacionamento com os funcionários, é flexível e aberta a novas ideias, passa segurança e credibilidade, e evidencia a todos que é competente.

Esses resultados reforçam a perspectiva de que os funcionários e estagiários aprovam o estilo de liderança da gerência da Biblioteca da UFR, o qual “permite conduzir um grupo de pessoas, fazendo com que trabalhem em equipe e gerem resultado” positivo (SILVA; SIMÕES; JANESCH, 2010, p. 3).

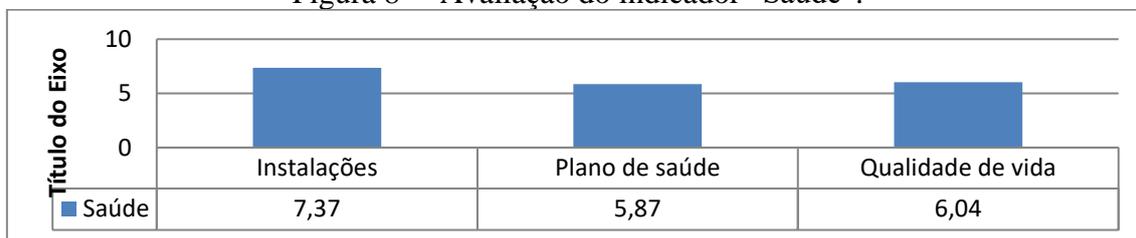
Figura 7 – Avaliação da categoria “Liderança”.



Fonte: Pesquisa direta.

Quanto à categoria Atenção à saúde no trabalho, a pontuação média dessa categoria foi de 5,87 pontos (Figura 8), considerada insatisfatória, ou seja, os entrevistados estavam insatisfeitos com as ações de atenção à saúde. As ações na área de Atenção à saúde no trabalho, na visão dos entrevistados, eram insatisfatórias. Alguns fatores que podem influenciar a insatisfação com as ações de atenção à saúde no trabalho são: falta de orçamento para ações de atenção à saúde no trabalho; falta de manutenção e demora na execução de projetos de qualidade de vida; além de limitações na contrapartida financeira da UFR ao financiamento do plano de saúde dos funcionários e de encaminhamento dos estagiários pelo SUS (Sistema Único de Saúde).

Figura 8 – Avaliação do indicador “Saúde”.



Fonte: Pesquisa direta.

A insatisfação com as ações de assistência à saúde sinaliza que não há a imprescindível atenção à saúde no ambiente de trabalho como preconizado por Chiavenato (2009, p. 401), quando descreve que a atenção à saúde no trabalho se “caracteriza por condições físicas e materiais e por condições psicológicas e sociais. Ambas intimamente relacionadas” que favoreçam o pleno desempenho das atividades laborativas da força de trabalho. Sendo um ponto a ser revisto e analisado mais cuidadosamente pelos gestores da UFR.

Finalizando, a avaliação da Felicidade e da Qualidade de Vida no Ambiente de Trabalho, resultou na média de 7,56 pontos, aludindo que os entrevistados estavam felizes e consideravam o ambiente de trabalho agradável. Contudo, há algumas categorias que compõem a avaliação e que sob a percepção dos entrevistados apresentam falhas, mas, com planejamento e diálogo pode-se construir um ambiente mais feliz e um clima organizacional mais agradável.

5 CONCLUSÃO

A avaliação da qualidade de vida no trabalho no ambiente da BU-UFR proporcionou conhecer o clima organizacional e pode ter despertado o espírito de reflexão entre os funcionários e estagiários da Biblioteca, em especial quanto à atuação no trabalho e sua função como integrante de uma equipe, em função de um bem maior: a Educação.

Analisar comportamentos humanos não é algo simples de ser executado, porque na maioria das vezes ele se apresenta difuso e precisa ser modelado para ser perceptível aos olhos dos que procuram avaliá-lo, entendê-lo e que sofrem o impacto de sua ação.

O clima organizacional envolve diferentes sentidos e suas assimilações de forma coletiva impregna-se daquilo que as pessoas percebem e vivem na empresa, por meio da experimentação de práticas, políticas, estruturas, processos, sistemas e a conseqüente reação a esta percepção. Nessas

avaliações estão inseridas diferentes questões, crenças, ideologias, que acreditamos serem importantes para a construção de um ambiente atrativo e feliz.

Os resultados aludem que o clima organizacional na BU-UFR é considerado feliz e agradável. Três categorias obtiveram mais de Sete pontos enquanto que duas categorias obtiveram nota inferior a 7 pontos: “aprendizado e desenvolvimento profissional” e “atenção à saúde no trabalho”.

Na área de aprendizagem e desenvolvimento, os funcionários sentem falta de cursos e treinamentos na instituição e ainda evidenciam a dificuldade de conseguir licenças para educação continuada. Enquanto que na área de saúde, a insatisfação relaciona-se a contrapartida financeira da UFR para pagamento dos planos de saúde e, a falta de projetos de qualidade de vida para os funcionários, sinalizando a necessidade de reflexão para encontrar soluções viáveis para essas questões.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, Claudia S.; GODOY, Arilda S. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

AQUINO, Cleber Pinheiro. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

ARAGÃO, Alexandre Santos de. **Direito dos serviços públicos**. Rio de Janeiro: Forense, 2007.

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990.

BITTENCOURT, Francisco. **Qualidade de vida e organização do trabalho**. São Paulo: Instituto MVC, 2014. Disponível em: <<http://www.institutomvc.com.br/artigos/post/qualidade-de-vida-e-organizacao-do-trabalho>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

CASTRO, Rita de Cássia Marques Lima de. **Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. São Paulo: Senac, 2019. 260 p.

CAVALCANTE, C. A. A. et al. Promoção da saúde e trabalho: um ensaio analítico. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, v. 10, n. 1, p. 241-248, 2008. Disponível em: <<https://www.fen.ufg.br/revista/v10/n1/pdf/v10n1a23.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro**. McGraw-Hill do Brasil: São Paulo, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.



CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed., compacta. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 4. ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CODA, R. Estudo sobre clima organizacional traz contribuição para aperfeiçoamento de pesquisa na área de RH. **Boletim Administração em Pauta**, suplemento da Revista de Administração, IA-USP, São Paulo. n. 75, dez., 1993.

CONTE, Antonio lázaro. Qualidade de vida no trabalho: funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais. **Revista FAE Business**, n.7, 3 p. nov. 2003. Disponível em: < http://www.metri.arq.br/saiba_mais/Qualidade_vida.pdf >. Acesso em: 22 out. 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184p.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina. **Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho**: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000. São Paulo, 1996. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Qualidade de vida no trabalho. In: **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**, v. 1. n. 2, p. 79-83, abr./jun. 1997.

LOCKE, E. A. What is job satisfaction? **Organizational Behavior and Human Performance**, n. 4, p. 309-336, 1969.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MALSCHITZKY, N. ; LEVEK, A. R. H. C. Liderança. In: MENDES, J. T. G.; SILVA, Christian Luiz da (Org.). **Gestão Integrada de Negócios**: teorias e práticas para o sucesso empresarial. Rio de Janeiro: Forense, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS. Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, J.T.; ROBAZZI, M.L.C.C.; PLATH, G.A. Satisfação e insatisfação entre auxiliares e técnicos de enfermagem de uma unidade de internação feminina de um hospital escola. **Ciência da Enfermagem**, v. 13, n. 1, p. 25-33, 2007.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo**. Rio de Janeiro: E-Papers, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007

MOSER, A. D. L.; KERHIG, R. O conceito de saúde e seus desdobramentos nas várias formas de atenção à saúde do trabalhador. **Fisioterapia em Movimento**, Curitiba, v. 19, n. 4, p. 89-97, 2006. Disponível em: <http://www2.pucpr.br/reol/public/7/archive/0007-00001820-ARTIGO_11.PDF>. Acesso em: 18 out. 2018.

MOTIVAÇÃO. In: **NOVO dicionário Aurélio da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

NACIFE, Jean Marc. **A pesquisa de clima organizacional na prática: o passo a passo para sua elaboração, aplicação e análise**. Porto Alegre: Simplíssimo, 2019.

NUNES, Thayse Cosme de Carvalho. **O clima organizacional e sua influência na qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso na Faculdade do Vale do Ipojuca situada na cidade de Caruaru-PE**. Caruaru, 2011. Monografia (graduação). Faculdade do Vale do Ipojuca, Curso de Administração. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/amp/7903105-Sociedade-de-educacao-do-vale-do-ipojuca-s-a-sesvali-s-a-faculdade-do-vale-do-ipojuca-favip-coordenacao-de-administracao-curso-de-administracao.html>>. Acesso em: 10 dez. 2019.

PANTOJA, M. J.; BORGES-ANDRADE, J. E. Estratégias de aprendizagem no trabalho em diferentes ocupações profissionais. **RAC Eletrônica (Online)**, v. 3, n. 1, p. 41-62, jan./abr. 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_833.pdf>. Acesso: em 24 out. 2018.

PEREIRA, Wellington. **Guia prático de autodisciplina na atividade física**. Joinville: Clube de Autores, 2013.

PINDER, Craig C. **Work motivation in organizational behavior**. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1998.

PROCOPIUCK, Mário et al. 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: 24 out. 2018.

RHEINBERG, Falko. **Motivation**. Stuttgart: Kohlhammer, 2000.

SAMPAIO, Adelar Aparecido. **Vivências de docentes e de seus licenciandos no final de formação e passagem para o mundo do trabalho: mal/bem-estar docente/discente, autoimagem e autoestima**. Porto Alegre, 2014. 198 p. Tese (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação, 2014.

SCHNEIDER, B.; BOWEN, D. E.; EHRHART, M. G. & HOLCOMBE, K. M. Climate for service: evolution of a construct. In: ASHKANASY, N. M.; WILDEROM, C. P. M. & PETERSON, M. F. **Handbook of organizational culture and climate**. California: Sage Publications, 2000.

SCHREIBER, Dusan (org.). **Inovação e aprendizagem organizacional**. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2012.

SILVA, Elisama Rodrigues da; SIMÕES, Emanuel Rodrigues; JANESCH, Zuleide Maria. A importância da liderança na atualidade. In: SIMPÓSIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA UNIFIL, 18., 2010, Londrina. **Anais eletrônicos...** Londrina: UNIFIL, 2010. 11p. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/7306296-A-importancia-da-lideranca-na-atualidade.html>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TAGLIOCOLO, Claudinéia; ARAÚJO, Geraldino Carneiro de. Clima organizacional: um estudo sobre as quatro dimensões de análise. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 4., 2007, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco, 2007. Disponível em: <http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos07/439_SEGeT%20-%20Clima%20Organizacional.pdf>. Acesso em: 22 out. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO. **Relatório de gestão 2016 – 2018 governança, qualidade acadêmica e pluralidade**. Cuiabá : Secretária de Comunicação e Multimeios; EdUFMT, 2019. 172p. Disponível em: <<https://www.ufmt.br/cuiaba/arquivos/3b9be6558407158de99f53b037b1226c.pdf>>. Acesso em: 06 nov. 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO. **Relatório de gestão e prestação de contas da Universidade Federal de Mato Grosso**. Cuiabá: Gerência de Planejamento / CGO / PROPLAN / UFMT, 2018. 137p. Disponível em: <<https://www1.ufmt.br/proplan/arquivos/0446537f9816577d71fc7a759bfaa52d.pdf>>. Acesso em: 06 nov. 2018.

WALTON, Richard. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, v.15, n.1, p.11-21, 1973.

WENDLING, Merilyn. **Estilos de liderança e sua efetividade nas empresas**: um estudo de caso. Porto Alegre, 2007. 34p. Monografia (Especialização) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14143/000649905.pdf>>. Acesso em: 06 nov. 2018.

WESTLEY, W. A. Problems and solutions in the quality of working life. **Humans Relations**, v. 32, n. 2, p. 111-123, 1979.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. Health promotion. INTERNATIONAL CONFERENCE ON HEALTH PROMOTION, 1., 1986, Ottawa. **Proceedings...** [Internet]. Ottawa: The Ottawa Charter for Health Promotion, 1986. Disponível em: <<http://www.who.int/healthpromotion/conferences/previous/ottawa/en/>>. Acesso em: 10 nov. 2018.