

ESTUDO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO DA REGIÃO DO ALTO PARANAÍBA/MG¹

Virgínia Resende Boaventura²
Paulo Junio dos Santos
Rita de Cássia Arantes
Ana Cristina Ferreira

RESUMO

No âmbito escolar, o clima organizacional pode ser considerado decisivo para o desempenho de toda comunidade acadêmica, além disso, possui influência sobre a qualidade do ensino. Nesse cenário, o objetivo geral deste artigo é analisar o clima organizacional de uma instituição pública estadual, por meio da percepção dos professores em relação às dimensões do clima organizacional, propostas por Martins (2008). A pesquisa realizada foi descritiva de natureza quantitativa, com dados obtidos por meio da aplicação da escala ECO com os professores da escola em questão. Os resultados da pesquisa revelaram que a escola possui, de modo geral, um bom clima organizacional. O estudo permitiu concluir que são as relações de trabalho que formam o clima no ambiente escolar e que é papel dos gestores assegurar um bom clima organizacional para obter resultados positivos quanto aos propósitos a serem conquistados. Ainda, os resultados apontam os aspectos que podem ser tratados pela instituição escolar como forma de proporcionar melhor ambiente de trabalho e bem-estar aos seus colaboradores.

Palavras-Chave: Clima organizacional. Ambiente escolar. Instituições públicas.

1 INTRODUÇÃO

Explorar as razões das mudanças, das insatisfações e das apreensões que estão imersas no ambiente organizacional têm despertado, cada vez mais, o interesse da Administração Contemporânea. Curvo e Heinzmann (2017) afirmam que, diante desse cenário, o entendimento do fator humano nas organizações pode ser considerado como a dimensão mais afetada no ambiente organizacional, visto que são demandados esforços para propiciar o envolvimento e engajamento, de todos os envolvidos, frente aos objetivos organizacionais.

Estudiosos do comportamento organizacional atribuem essas modificações, principalmente, aos impactos da globalização e fundamentam a necessidade de assimilar o

¹ **Como citar este artigo:** BOAVENTURA, Virgínia Resende; SANTOS, Paulo Junio; ARANTES, Rita de Cássia; FERREIRA, Ana Cristina. Estudo de clima organizacional em uma instituição pública de ensino da região do Alto Paranaíba/MG. **ForScience:** revista científica do IFMG, Formiga, v. 7, n. 2, e00545, jul./dez. 2019. DOI: 10.29069/forscience.2019v7n2.e545.

² **Autor para correspondência:** Virgínia Resende Boaventura, e-mail: virginia.boaventura@ufv.br.

clima organizacional como um fator de importância para a gestão de pessoas (MACHADO; MOLINARI, 2008). Rizzatti (2002) reforça a relevância dos trabalhos sobre o clima organizacional, afirmando que a descrição das percepções das pessoas sobre uma organização ou instituição, em particular, pode levar a benefícios gerenciais e acadêmicos. Entretanto, em uma perspectiva gerencial, seu valor somente é percebido quando associado a resultados críticos e refletido nas atitudes dos membros da organização (MERTLER, 2001).

Para Martins (2008, p. 29), o clima organizacional é importante para se compreender “o modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas neste ambiente, sua qualidade de vida e o desempenho da organização”. Assim, os estudos sobre o clima organizacional se fazem relevantes por serem capazes de auxiliar e contribuir para as estratégias de organizações e instituições públicas ou privadas.

No âmbito escolar, o clima pode ser considerado como um movimento no conjunto de experiências da escola (MORAES, 2010). Nessa perspectiva, o clima organizacional na escola, para Lück (2017), deve ser compreendido como um conceito multidimensional constituído por múltiplos fatores e influenciado por diversas outras variáveis que moldam o “modo de ser” e o “fazer da escola”. Assim, não há uma única perspectiva para conceber esse fenômeno sociocultural.

O clima organizacional na escola também pode ser considerado como único, visto que se refere à uma atmosfera psicossocial própria de cada escola, que influencia e é influenciado pela dinâmica escolar e, conseqüentemente, interfere na qualidade de vida, no processo de ensino e na aprendizagem (MORO *et al.*, 2018).

Tendo em vista a importância do clima para a comunidade escolar e na qualidade do processo de ensino aprendizagem, emerge o seguinte questionamento: Como o clima organizacional é percebido pelos professores de uma Instituição Pública Estadual?

Desse modo, o estudo teve como objetivo analisar o clima organizacional de uma Instituição Pública Estadual, por meio da percepção dos professores em relação às dimensões do clima organizacional, propostas por Martins (2008).

Como apontado por Ghavifek e Pillai (2016), os estudos sobre clima organizacional na escola se justificam, pois podem revelar os aspectos positivos e negativos da Instituição. Nesse sentido, esses resultados oferecem uma possibilidade de reflexão para a comunidade escolar e devem ser considerados para traçar melhorias necessárias.

Tendo em vista que o clima organizacional escolar é fundamental para a qualidade da educação (MORO *et al.*, 2018), o estudo sobre clima organizacional numa escola pública se torna um mecanismo importante, visto que é possível, por meio deste, discernir e

perceber o ambiente interno, na esquematização da sua demanda, nas percepções, nos dados motivacionais, na averiguação dos pontos fortes e pontos fracos, nas insuficiências e nas expectativas dos trabalhadores, além das relações com o ambiente externo e as adversidades para implantar práticas que suavizam o problema.

Ademais, Moro *et al.* (2018) afirma que os estudos sobre clima escolar são capazes de oferecer novas contribuições para as análises de padrões de interações sociais imersas no ambiente educacional que se fazem presentes no trabalho coletivo, bem como no diálogo entre os vários agentes do processo pedagógico.

Dessa maneira, entende-se que o clima escolar contribui nas relações e desenvolvimento do espaço institucional, portanto, o estudo se faz relevante ao torna-se um instrumento de gestão para o desenvolvimento de projetos destinados à melhoria da qualidade das relações humanas, seja na sala de aula ou na escola como um todo (CURVO; HEINZMANN, 2017).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Clima organizacional nas Instituições Públicas

O estudo sobre clima organizacional iniciou-se nos Estados Unidos, nos anos de 1960, com obras de Forenhand e Gilmor sobre comportamento organizacional, cuja análise consistia-se no movimento do comportamentalismo, em que se buscavam alternativas para combinar humanização do trabalho com as melhorias na produção (RIZZATTI, 2002). A partir de então vários estudos foram direcionados para a criação de modelos visando à análise do clima organizacional. Os estudos de Litwin e Stringer (1968) e Kolb *et al.* (1984), por exemplo, podem ser considerados importantes nessa temática. Litwin e Stringer (1968) analisaram fatores como a estrutura, responsabilidade, desafio, recompensa, relacionamento, cooperação, conflito, entre outros. Já Kolb *et al.* (1984) ressalta a importância de o administrador entender o conceito de clima organizacional, pois é a partir da sua identificação que ele pode estimular a motivação dos seus colaboradores.

Curvo e Heinzmann (2017) afirmam que o conceito de clima organizacional não é unânime na literatura, ao contrário os conceitos podem ser considerados abrangentes e complexos e, variam conforme a concepção de cada autor. Para Mól (2010), por exemplo, o clima está vinculado ao modo que o colaborador percebe a organização com a sua cultura, regras, costumes e, como ele compreende e comporta-se a isso. Nesse sentido, Luz (2012)

percebe o clima organizacional como influência do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano. Knapik (2008), por sua vez, considera que o clima organizacional pode ser definido como a atmosfera psicológica existente em uma organização ou departamento. Ou seja, de que maneira os indivíduos percebem o ambiente de trabalho e como isso reflete em seu comportamento.

O clima organizacional também é considerado como uma importante ferramenta de gestão, que se analisada corretamente, é capaz de proporcionar a organização uma visão holística a respeito da percepção dos colaboradores no meio pelo qual estão inseridos (SIQUEIRA, 2009). Assim, o clima organizacional é relevante para compreender o ambiente de trabalho e como está correlacionado ao comportamento das pessoas, assim como sua qualidade de vida e o reflexo que isso terá no desempenho das organizações. O clima organizacional também é um indicativo do grau de satisfação dos colaboradores em comparação aos inúmeros aspectos culturais no ambiente de trabalho (BEGNAMI, 2011). Assim, entende-se que a satisfação é um componente que salienta uma atitude de bem-estar do trabalhador em referência ao seu ambiente de trabalho.

Na esfera pública, conforme Cohen e Michelli (2009), vários pesquisadores têm se empenhado na investigação do clima organizacional, especificamente o clima organizacional escolar. Tal acessão pode ser explicada pelo baixo número de pesquisas nesse cenário (RIZZATTI, 2002) e, pelas especificidades do setor público, que possui certas características que são importantes para compreender o comportamento humano e, por conseguinte, o clima institucional.

Essas peculiaridades das organizações públicas afetam o comportamento das pessoas em que frequentemente pode-se perceber uma relutância na adaptação a mudanças, sentimentos de desestímulo associados à isonomia salarial e não preocupação com os resultados (SARAIVA, 2002). Além disso, no setor público, a legislação, a burocracia e os interesses políticos lesionam a plena atuação de gestão de pessoas. Essas organizações não só diferenciam em estrutura e processos, como também em posicionamentos e desempenho do seu pessoal. São as pessoas que respondem pela interação e interdependência de variáveis: processo, estrutura, tecnologia e ambiente das organizações (CARBONE, 2000).

Em virtude das reformas administrativas que o setor público vivencia nas últimas décadas, têm-se alterado o comportamento, tanto da organização quanto do servidor nela inserido. Para Oliveira e Medeiros (2011, p. 124-125):

Estratégias governamentais que influenciam na mudança da cultura organizacional do serviço público contribuem para modificar o comportamento dos servidores

dando-lhes alguma insegurança e desconfiança quanto ao seu futuro no trabalho. O resultado é que há implicações para os gestores e para a área de Gestão de Pessoas, que tem a necessidade de agir fortemente com relação à melhoria do Clima Organizacional.

De acordo com a determinação da Secretaria de Recursos Humanos (SRH), do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), a política de gestão de pessoas no setor público brasileiro acolhe a abordagem da gestão por competências, como desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao desempenho dos servidores. Essa política visa o alcance dos objetivos da Instituição, definida por Decreto nº5.707, de 23 de fevereiro de 2006, instituindo a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal do MPOG (BRASIL, 2009). Nesse contexto, o uso das competências na política de gestão de pessoas no setor público passa a ter uma diligência conceitual, correlato as competências necessárias ao sucesso da organização às competências dos colaboradores, não mais priorizando o desenho de cargos e atividades (BRASIL, 2009).

Para Pantoja, Camões e Bergue (2010, p.19), “o papel da gestão de pessoas no setor público deve ser da seguinte forma: A área de gestão de pessoas começa a exercer um papel estratégico, em que ela deve conhecer a essência da organização e de cada uma de suas áreas para assegurar a melhor aplicação e alocação possíveis dos recursos humanos”.

Diante destas considerações, o próximo tópico trata do clima no ambiente escolar, foco de estudo deste trabalho.

2.2 O clima no ambiente escolar

Assim como o conceito de clima organizacional, as definições sobre o clima escolar também não são únicas. Moro *et al.* (2018) afirmam que vários termos são utilizados para a caracterização do tema, tais como: *ethos*, atmosfera, ideologia, comunidade, personalidade, ou meio social de uma escola. Além disso, os autores evidenciam que a abrangência dos estudos sobre o clima escolar situa-se deste a análise sobre como os indivíduos se sentem na instituição a fatores vinculados às experiências educacionais em espaços distintos da escola.

Existem inúmeras definições sobre clima escolar, como as propostas por Thiébaud (2005), Lira (2010), Zander (2011), Claro (2013) e outros. Diante destas definições, Moro *et al.* (2018) define clima escolar como sendo o conjunto de expectativa e percepções partilhadas pelos integrantes da comunidade escolar, decorrente das experiências vivenciadas nesse contexto com relação as “normas, objetivos, valores, relações humanas,

organização e estruturas física, pedagógica e administrativa que estão presentes na instituição educativa” (MORO *et al.*, 2018, p. 68).

O clima da escola tem efeito decisivo sobre o desempenho dos atores envolvidos. Além disso, pode afetar a qualidade do ensino, pois a interação entre os membros da comunidade escolar e as interações com a estrutura formal da escola é um processo capaz de moldar as atitudes e influenciar o comportamento (CEIA, 2001; MORO *et al.*, 2018). Dessa forma, além de percebido, o clima da organização da escola é experimentado pelos membros da comunidade escolar. Assim, as relações estabelecidas entre os atores se traduzem na construção da escola. Portanto, a escola é reflexo das ações de seus sujeitos (GAZIEL, 1987).

Um clima escolar considerado sustentável e positivo é aquele capaz de desenvolver a aprendizagem dos indivíduos considerando os aspectos de produção, colaboração e satisfação necessários para uma vida em sociedade democrática. Portanto, os educadores devem moldar e fomentar uma atitude direcionada para os benefícios e a satisfação da aprendizagem (THAPA *et al.*, 2013).

Em suma, Claro (2013) afirma que para compreender o clima escolar deve-se, antes de tudo compreender, o clima humano. Em outras palavras, compreender o humano é entendê-lo como um agente situado em contexto específico, em determinando momento e, em uma cultura. Dessa maneira, para que ocorra a melhoria do clima escolar é necessário primeiramente, uma melhoria organizacional da escola. Por conseguinte, o clima torna-se um elo entre a estrutura organizacional da escola, a liderança exercida e o comportamento e, a atitude de todos os atores educativos (CEIA, 2001).

Ademais, Falsarella (2018) afirma que a investigação da cultura e clima de ambientes escolares é complexa e que os estudos demonstram o difícil equilíbrio entre reprodução e inovação, em que podem surgir contradições, conflitos e divergências, que podem ser resolvidos ou acirrados. Esses aspectos dependem do clima organizacional, mais democrático ou mais autoritário, que permite maior ou menor participação e envolvimento das pessoas. E aqui surge a relevância de pesquisas sobre relações interpessoais, liderança e gestão da escola.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender ao objetivo proposto, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva (COOPER; SCHINDLER, 2016) e de natureza quantitativa, com uso de técnicas estatísticas descritivas na busca de uma relação objetiva das dimensões da escala ao clima da instituição em estudo (GIL, 2008).

Com o intuito de investigar um caso representativo, optou-se por realizar a pesquisa em uma Instituição Pública Estadual, considerada uma das maiores escolas de rede física e em número de alunos da Superintendência Regional de Patos de Minas. No período da pesquisa, a escola contava com 82 colaboradores, sendo que 43 são professores e, com 1224 alunos do 6º ao 9º ano do Ensino Fundamental e do 1º ao 3º ano do Ensino Médio, atendendo a comunidade local e zona rural. Nesta pesquisa, como mencionado acima, buscou-se a compreensão do clima organizacional da escola em questão pela ótica dos professores da Instituição. Após permissão para realização com os docentes da escola, entrou-se em contato com cada um para explicar o propósito da pesquisa e convidá-los a participarem. No entanto, apenas 20 professores se dispuseram a participar.

Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário construído a partir da Escala de Clima Organizacional (ECO) proposta por Martins (2008). Com relação a escala, Martins (2008) afirma que a Escala ECO “é uma escala multidimensional construída e validada com o objetivo de avaliar a percepção do trabalhador sobre várias dimensões do clima organizacional” (MARTINS, 2008, p. 32). Adotou-se este instrumento devido a sua validação no contexto brasileiro (MARTINS, 2008). A escala validada possui cinco dimensões do clima, a saber: (i) apoio da chefia e da organização, (ii) recompensa, (iii) conforto físico, (iv) controle/pressão, e (v) coesão entre colegas (MARTINS, 2008). Cada dimensão é composta por variáveis dispostas em escala de 5 pontos, sendo o valor 1 correspondente a “discordo totalmente” e o valor 5 “concordo totalmente”. A escala é composta por 63 itens agrupados nos 05 fatores que podem ser conferidos no Quadro 1.

Fatores	Definições	Itens
Apoio do Gestor e da Organização	Suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia e da organização fornecido aos servidores no desempenho diário de suas atividades no trabalho.	1 ao 21
Recompensa	Diversas formas são utilizadas pela organização para valorizar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador	22 ao 34
Conforto Físico	Ambiente físico, segurança e conforto proporcionados pela organização aos servidores	35 ao 47
Controle/ Pressão	Controle e pressão exercida pela organização e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos servidores	48 ao 56
Coesão entre colegas	União, Vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho	57 ao 63

Quadro 1 - Dimensões do Clima Organizacional
Fonte: Elaborado com base em Martins (2008).

Vale ressaltar que com a exceção do fator “Controle/Pressão” todos os fatores utilizados nesta escala, tem sentido positivo. O argumento defendido por Martins (2008, p. 34), “quanto maior o resultado, pior será o clima porque maior será o controle e a pressão exercidos sobre os empregados”.

Com relação às análises dos dados, utilizou-se as recomendações propostas por Martins (2008). Segundo o autor, quanto maior o valor da média fatorial, melhor é o clima organizacional. Assim, pode-se inferir que valores maiores que a média 4 indicam um bom clima, enquanto valores inferiores a 2,9 indicam um clima negativo. Cabe destacar que o fator “Controle/Pressão” deve ser analisado de modo específico, ou seja, quanto maior o resultado, pior será o clima, visto que maior é o controle e a pressão exercidos sobre os colaboradores (MARTINS, 2008).

Para o cálculo da média geral utilizou-se a média individual de cada dimensão entre os 20 respondentes da pesquisa. Esse cálculo foi obtido por meio da soma de todas as características de cada dimensão, em seguida esse valor total foi dividido pelo número de características de cada dimensão. Após a realização dessa análise individual, fez-se um somatório das médias obtidas nas dimensões, dividindo o total de cada uma delas pela quantidade de respondentes (MARTINS, 2008).

Além disso, foi calculado o desvio-padrão, uma medida de dispersão, para os fatores que compõem a escala de clima organizacional usada neste estudo, considerando as respostas dos 20 professores participantes. Essa análise sugere o quão dispersa são as respostas dos participantes estão da média, para mais ou para menos (LUNET; SEVERO; BARROS, 2006).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Calculou-se a média geral para cada fator componente do clima organizacional proposto por Martins (2008), bem como os menores (inferior) e maiores (superior) valores médios obtidos por cada fator, considerando as respostas individuais dos participantes. Ademais, calculou-se o desvio-padrão para cada item da escala de clima organizacional, considerando as respostas dos participantes. Na Tabela 1, pode-se analisar esses valores.

Tabela 1 - Análise das médias dos fatores de clima organizacional

Fatores	Média Inferior**	Média Superior**	Média Geral	Desvio-padrão
Apoio do Gestor e da Organização	3,7	4,8	4,2	0,29
Recompensa	1,9	4,1	3,1	0,58
Conforto Físico	2,5	4,1	3,4	0,41
Controle/ Pressão*	2,4	4,2	3,4	0,44
Coesão entre colegas	2,7	5,0	4,1	0,59

*Item reverso

**Considerando as respostas individuais dos participantes.

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir da análise da média geral, pode-se observar que nenhum dos fatores dimensionais apresentaram clima negativo. Referente aos desvios-padrões, todos os itens apresentam desvio-padrão inferior a 1. Esses valores indicam que os dados não estão tão dispersos da média, ou seja, a maioria das respostas está em volta da média. Isso demonstra certa coerência nas respostas dos participantes, reforçando que a percepção com relação aos fatores não apresenta distorção considerável.

A seguir será mostrada uma análise dos elementos que foram mais evidenciados de acordo com cada dimensão analisada do clima organizacional.

4.1 Dimensão Apoio da Chefia e da Organização

As médias da dimensão “Apoio da Chefia e da Organização” apresentaram elevadas, entre 3,7 a 4,8, demonstrando a eficiência dessa dimensão diante a análise, conforme a Figura 1. Ainda, esta dimensão apresenta o menor desvio-padrão (0,29), demonstrando que as percepções dos professores participantes quanto ao apoio da chefia e da organização varia pouco. A análise deste item é importante ao considerar que a gestão da escola é entendida como uma condição para a promoção de um clima de trabalho capaz de influenciar os indivíduos de maneira positiva (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

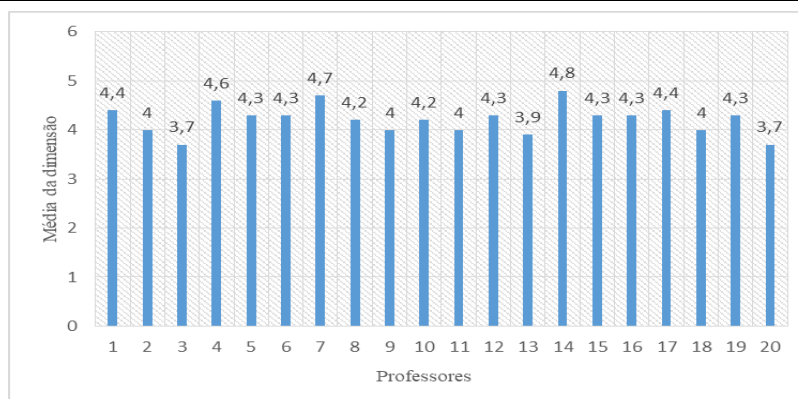


Figura 1 - Dimensão 1 - Apoio da chefia e da Organização
Fonte: Dados da Pesquisa.

Alguns itens desta dimensão obtiveram somente a concordância do que foi questionado. O item 02 da escala de clima organizacional, por exemplo, em que se questiona se os conflitos que acontecem no trabalho são resolvidos pelo próprio grupo, 16 professores concordaram em parte e 04 concordaram totalmente. Outro item que obteve a maioria das respostas foi o 06, que questiona se o colaborador é elogiado pelo diretor quando faz um bom trabalho, 07 concordaram em parte e 13 concordaram totalmente. Quando questionados se o colaborador pode contar com o apoio da diretoria, 08 concordaram em parte e 12 concordaram totalmente.

No item 01, quando questionados se o setor a que cada um ocupa é informado sobre as decisões que o envolvem, apenas 01 respondente concordou totalmente, 10 professores concordaram em parte e 09 discordaram em parte. Curvello (2009), neste aspecto, afirma que a comunicação organizacional precisa ser analisada como um fenômeno, um processo que constitui e reconstitui a organização. Ou seja, é preciso possibilitar um ambiente que favoreça o diálogo como forma de participação e autonomia sobre o trabalho. Desse modo, o clima escolar refere-se à qualidade de vida e das comunicações percebidas pelos sujeitos de uma instituição de ensino (MORO *et al.*, 2018).

Pode-se analisar que, de forma geral, os respondentes concordam com as características da primeira dimensão “Apoio da Direção e da Organização”, em que se pode concluir a efetividade e coerência desse setor dentro da análise do clima. Vale ressaltar que, a “Coesão entre Colegas” outra dimensão analisada, também se manteve conexa e efetiva nessa análise, o que leva a entender a importância de uma perspectiva conjunta na administração do capital humano.

Esses dados corroboram Gosendo (2009), ao considerar que a forma como a direção exerce influência sobre seus colaboradores remete às relações estabelecidas no processo de gestão. Essas relações, segundo o autor, formam o clima no ambiente organizacional, ou seja,

o relacionamento entre a direção e seus colaboradores é responsável pelo clima naquele ambiente.

Dessa forma, no conjunto de gestão de pessoas, os indivíduos que fazem as organizações e seus ambientes organizacionais são tecidos juntos, em rede, e nos processos de tomada de decisões esses elementos não podem ser tratados sozinhos, nem estudados por partes, sem envolvimento. A relevância dessa visão conjunta do setor público, e, principalmente, na logística do capital humano, a responsabilidade e a seriedade do gestor público dependem dessa consciência acerca do papel das pessoas (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

4.2 Dimensão Recompensa

O fator “Recompensa” obteve o menor resultado (3,1) das dimensões analisadas, bem como o segundo maior desvio-padrão (5,8), indicando certa variabilidade nas respostas dos participantes. Desse modo, cabe salientar a importância da análise do clima no que tange à motivação no serviço público e, as inovações, alterações no mundo contemporâneo que contribuíram para melhorar as formas de valorização da produtividade, qualidade e atuação de gestão de pessoas. As médias individuais variam de 1,9 a 4,1, como mostra a Figura 2.

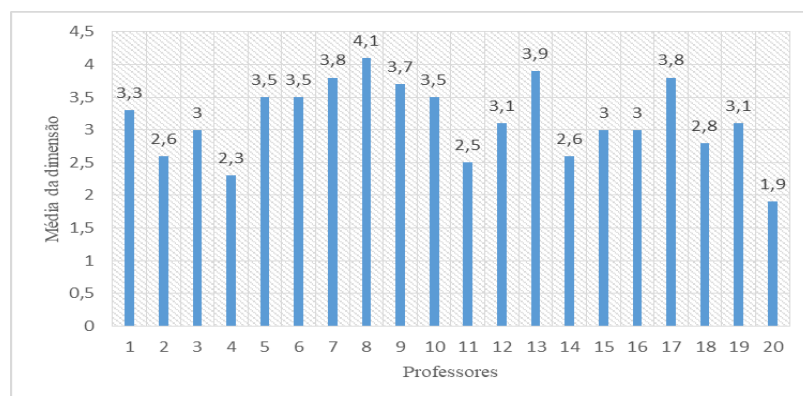


Figura 2- Dimensão 2 - Recompensa
Fonte: Dados da Pesquisa

As respostas dos professores neste setor oscilaram muito entre discordo em parte, discordo totalmente e concordo em parte, o que resultou na menor média dentre as dimensões analisadas. As respostas mais plausíveis se referem à motivação ou valorização do colaborador. O item 31 da escala de clima organizacional questiona se o salário dos colaboradores depende da qualidade de suas tarefas, 10 discordaram em parte, 04 discordaram

totalmente e 06 concordaram em parte. Outro item de relevância foi o item 32, quando questionados se a produtividade do colaborador tem influência no seu salário, em que somente 02 pessoas concordaram em parte. Saraiva (2002) afirma que a percepção salarial é um motivo a ser considerado na análise do clima, visto que o desestímulo nesse aspecto afeta o comportamento das pessoas. Além disso, as estratégias salariais governamentais são alvo de questionamentos, principalmente se referindo aos professores, que frequentemente não percebem a valorização do seu trabalho (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

Vale ressaltar dois itens nessa análise que se referem a valorização: um deles, quando questionados se na organização em questão o diretor valoriza seus colaboradores, em que 11 professores concordaram totalmente e 09 concordaram em parte, havendo somente 01 que discordou em parte. O outro item, quando interrogados se a organização valoriza os esforços dos colaboradores, 06 concordaram totalmente, 09 concordaram em parte e 05 discordaram em parte. Sobre a valorização, Bendassolli (2012) afirma que esta é essencial na gestão de pessoas por estar articulada diretamente com o sujeito, seu trabalho e a organização, apresentando implicações diretas nos processos motivacionais, nas percepções de valorização e de justiça. Moro *et al.* (2018) afirmam que as percepções que os indivíduos da instituição têm com respeito ao tratamento dispensado a eles e dos papéis exercidos na relação com os outros é fundamental para entender o clima da instituição.

No contexto investigado, de professores de uma escola pública, vale destacar os apontamentos da Unesco (2001, p.160) de que “é preciso mais empenho em manter a motivação dos professores em situações difíceis (...) e oferecer-lhes condições de trabalho satisfatórias e remuneração comparável à das outras categorias de emprego que exigem um nível de formação equivalente (...)”.

Nessa direção, Ferreira (2013) afirma que a motivação é um elemento a favor do clima organizacional como qualidade de vida. Para ele, a motivação não é um produto acabado, é interpretada como uma energia que intensifica na direção de um objetivo e que surge das necessidades interiores de cada indivíduo. Se sentir motivado, valorizado, perceber equidade em seu trabalho são fatores significativos para esta qualidade de vida.

4.3 Dimensão Conforto Físico

O fator “Conforto Físico” obteve média de 3,4 e desvio-padrão de 0,41. Este item está voltado para a promoção de recursos humanos e para o cuidado com as pessoas, no que se refere a ambiente físico, segurança e conforto ajustados pela organização aos colaboradores. É

possível analisar oscilações nesta dimensão em que, embora o resultado tenha sido favorável, vale ressaltar, ainda assim, as respostas sobre os aspectos negativos nesse fator, que denotam críticas enfáticas sobre as características do desenvolvimento de recursos humanos, demonstrando uma carência nas condições de trabalho. As médias individuais podem ser comparadas na Figura 3.

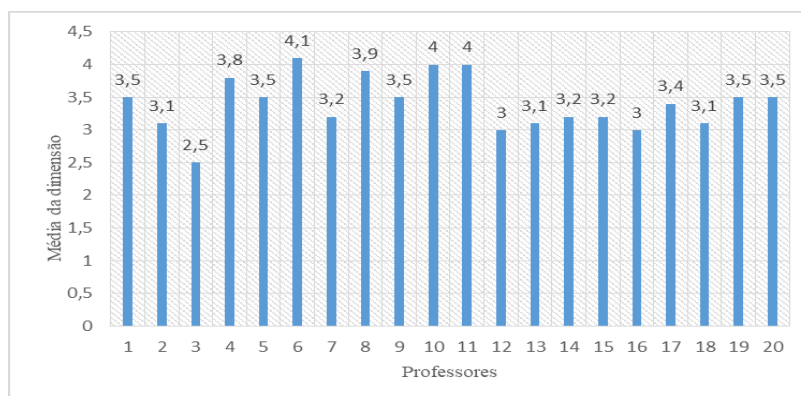


Figura 3- Dimensão 3 - Conforto Físico
Fonte: Dados da Pesquisa.

O item 41 que questiona se existe equipamentos que previnam os perigos do trabalho na organização, 07 discordam totalmente e 08 discordam em parte. Outro item, o de número 36, que questiona se o ambiente de trabalho atende às necessidades físicas do colaborador, obteve 05 respostas de discordância em parte e 09 de discordância total. Sobre estes aspectos, Castro *et al.* (2017) afirmam que o espaço físico, especialmente em contexto escolares, deve receber uma atenção especial por parte dos gestores, pois é o local onde os colaboradores permanecem quando estão realizando suas tarefas e por isso a importância que este seja agradável, de forma a estimular um bom trabalho.

Ademais, quando questionados se existe iluminação adequada no ambiente de trabalho, 06 discordaram totalmente, 09 discordaram em parte e 05 concordaram em parte. Vale ressaltar o item 39, em que a maioria dos professores concordam quando questionados se o ambiente físico de trabalho é agradável, em que 18 concordaram em parte ou totalmente.

Sobre estes resultados, Libâneo, Oliveira e Toschi (2012) aponta que a escola bem organizada e gerida, deve garantir e assegurar condições organizacionais, operacionais e didático-pedagógicas para o bom trabalho do professor. Assim, o autor reforça que o ambiente físico é tão importante quanto as condições organizacionais e de ensino executadas, como forma de garantir que os professores, no caso, exerçam suas funções.

4.4 Dimensão Controle/Pressão

O fator “Controle/Pressão”, por sua vez, obteve uma média de 3,4 e desvio-padrão de 0,44, demonstrando certa preocupação. De acordo com Martins (2008, p. 34) “neste fator quanto menor for a média melhor o clima porque existe pouca pressão e baixo controle”, mas isto deve ser considerado sempre no contexto de cada fator. As respostas dos professores deixam indícios de que as notas baixas atribuídas a este fator na organização pesquisada têm aspectos negativos, como mostra a Figura 4.

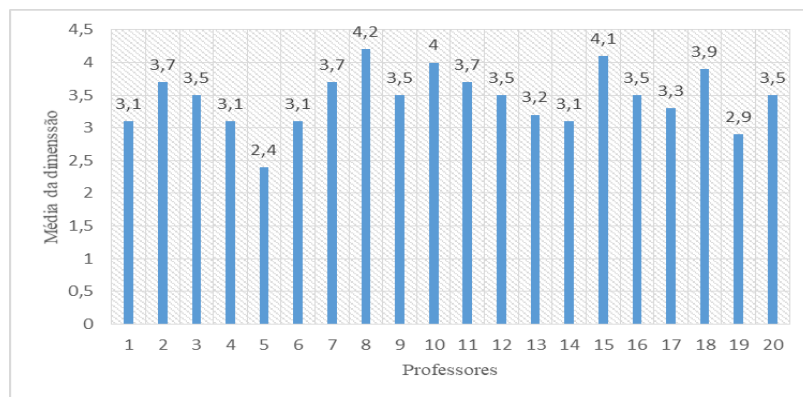


Figura4 - Dimensão 4 - Controle / Pressão
Fonte: Dados da Pesquisa.

Um item que se mostrou relevante e favorável nessa análise foi o item 54, quando interrogados se na organização o diretor pressiona o tempo todo, 02 discordaram totalmente, 11 discordaram em parte e 07 concordaram em parte.

Outro item que merece relevância é o item 49, que avalia se na organização tudo é controlado, 10 concordaram totalmente e 09 concordaram em parte. Já o item 50, que questiona se exige nesta organização que as tarefas sejam feitas dentro do prazo, 14 professores concordaram em parte e 05 concordaram totalmente. Ademais, o item 51 que interroga se a frequência dos colaboradores é controlada com rigor nesta organização, 10 concordaram em parte, 06 concordaram totalmente e somente 04 discordaram em parte. Esses dados corroboram com Siqueira (2008), quando o autor afirmou que quanto mais controlado o ambiente e quanto mais pressão é exercida sobre os colaboradores, maiores chances de reflexos negativos no clima da organização. Bendassolli e Malvezzi (2013) ponderam que uma gestão que pressiona e controla demasiadamente seus agentes pode perder em desempenho.

O controle é um dos fundamentos básicos do administrador e uma ferramenta gerencial que tem como propósito, dentre outros, mensurar se o trabalho concebido está atendendo aos objetivos da organização, porém deve ser analisado cuidadosamente, pois um ambiente controlado e pressionado ofusca a criatividade dos colaboradores e, também a satisfação dos mesmos naquele ambiente (SIQUEIRA, 2008).

4.5 Dimensão Coesão entre Colegas

A dimensão “Coesão entre Colegas” demonstra a eficiência das relações de trabalho na escola e, obteve média geral de 4,1, contudo, apresentou a maior variabilidade nas respostas, com um desvio-padrão de 0,59. Assim, pode-se perceber que o clima na escola na dimensão em questão é bom. De acordo com Ceribeli e Lima (2018) quando os funcionários sentem-se parte da organização desenvolvem um sentimento de equipe e maior coesão em relação a seus colegas de trabalho, assim, o ambiente laboral é percebido como acolhedor e os indivíduos são influenciados a permanecerem na organização. As médias para cada participante, neste fator, estão expostas na Figura 5.

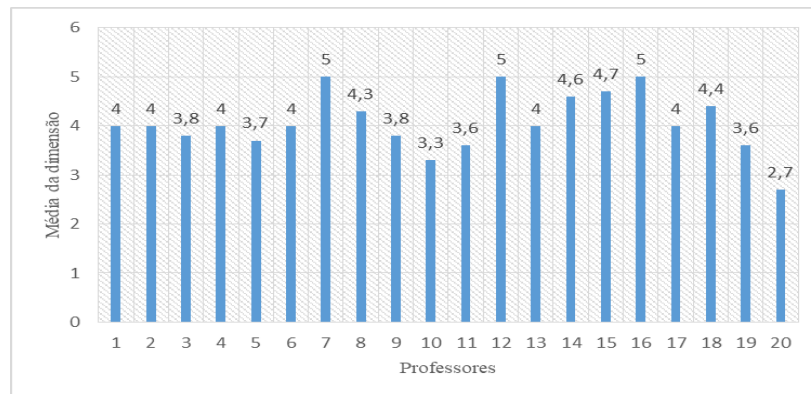


Figura 5 - Dimensão 5 - Coesão entre colegas
Fonte: Dados da Pesquisa.

Quanto aos itens componentes desta dimensão, dois merecem destaque nessa análise, sendo um deles é o item 57, que avalia se as relações entre as pessoas desse setor são de amizade, em que 13 professores concordaram em parte e 07 concordaram totalmente. O outro é o item 62, que questiona se existe integração entre colegas e colaboradores, 10 concordaram em parte e 10 concordaram totalmente. Segundo Costa (2010), a compreensão da vida na escola conduz a uma melhoria da qualidade de vida e da educação e que o clima da organização escolar tende a determinar as atitudes dos indivíduos em relação ao humor,

estado de espírito, ânimo, comprometimento e satisfação. Ou seja, o relacionamento com os colegas de trabalho favorece a execução das suas atividades (OLIVEIRA *et al.*, 2016).

Este resultado reforça o bom elo entre diretoria e professores. Este fator é um forte senso de coesão entre os colaboradores, união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho, que poderá influenciar positivamente nos processos coletivos, de formação de equipes e de cooperação mútua, conforme sugere (MARTINS, 2008).

4.6 Discussão Geral

Com relação ao ambiente escolar, Mafra (2003) afirma que o que caracteriza o clima ou atmosfera escolar é “um sentimento geral alinhado com o estabelecimento, favorecendo o bom relacionamento e a identificação institucional necessária ao funcionamento adequado da Instituição, sendo que o elemento central para identificar o clima predominante na Instituição, engendrado que é nas relações de autoridade e poder circulantes, é o “tom emocional”. Ademais, Duarte e Oliveira (2018) afirmam que quando as escolas são administradas com base em políticas de lideranças capazes de detectar a cultura e o clima organizacional e agir sobre eles, alcançam de forma mais eficaz seus objetivos educacionais.

Considerando os fatores da análise de clima organizacional proposta por Martins (2008), as maiores médias encontradas estão presentes no fator “Apoio da Direção e da Organização” e “Coesão entre colegas”, que podem refletir a eficiência das relações de trabalho na escola analisada, identificando um clima bom no ambiente escolar nesses fatores, segundo a percepção dos professores, contudo, são resultados tendenciosos a negativo, a partir da média geral das cinco dimensões analisadas neste trabalho (3,6).

Acredita-se que uma organização com um clima positivo tende a obter dos seus funcionários maior desempenho e satisfação com o ambiente de trabalho (QADEER; JAFFERY, 2014). Assim, entende-se que o clima organizacional pode expressar o modo como os grupos e as pessoas se relacionam dentro da organização e como essas relações motivam os seus comportamentos, suas atitudes e suas ações. Dessa forma, como afirmam Moro *et al.* (2018), além de percebido, o clima da organização da escola é experimentado pelos membros da instituição e, nesse sentido, influencia seu comportamento.

Em contrapartida, a menor média encontra-se no fator “Recompensa”, que apesar de ser a menor, é positiva. Entretanto, cabe salientar que, embora se tenha atingido essa média, seu valor se aproxima muito da média dita negativa (2,9) (MARTINS, 2008). Além disso,

vale ressaltar a média de 3,4 obtida no fator “Controle/Pressão” que para Martins (2008), quanto menor a média, melhor para análise neste fator.

De acordo com as análises do clima organizacional na escola analisada, pode-se concluir que são as pessoas que respondem pela interação e interdependência das demais variáveis (processos, estrutura, tecnologia e ambiente) que compõem a organização. Existem vários tipos de organizações, cada uma com suas singularidades (RIZZATTI, 2002).

Os resultados revelam, além da motivação dos colaboradores, o posicionamento do servidor em relação à dinâmica advinda do embate entre o moderno e antigo. As inovações e alterações no mundo contemporâneo contribuíram para melhorar as formas de valorização da produtividade, qualidade e atuação de gestão de pessoas, embora esse posicionamento ainda seja tema que mereça um olhar estratégico pelo poder público perante as organizações públicas.

Contudo, pode-se considerar a recusa de parte dos colaboradores da escola em estudo em participar da pesquisa um fato significativo do próprio ambiente escolar, que pode gerar algum tipo de controle sobre este aspecto e desconforto em manifestar suas opiniões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise dos resultados conquistados por meio da escala de clima organizacional (ECO), alguns elementos mereceram considerações, que foram feitas em cada dimensão na análise de discussões e resultados, desejando assim, responder ao problema de pesquisa e ao objetivo geral de analisar o clima organizacional da escola, atentando-se para a percepção destes em relação às 05 (cinco) dimensões do clima: Apoio da Diretoria e da Organização, Recompensa, Conforto Físico, Controle/ Pressão e Coesão entre colegas.

Os resultados indicaram a maior média na dimensão: “Apoio da Direção e da Organização”, seguida pela dimensão “Coesão entre Colegas”. Essas dimensões ressaltam a importância das relações humanas, identificando relação harmoniosa existente entre a diretoria e os colaboradores, num ambiente público escolar.

As dimensões “Controle/Pressão” obteve um resultado alto e o fator “Conforto Físico” obteve um resultado mediano, ressaltando a importância do desenvolvimento dos recursos humanos no sistema educativo, o que, de acordo com os resultados dessa pesquisa, demonstrou algumas carências nas condições de trabalho. A dimensão “Controle/Pressão” remete pesquisas posteriores, pois um ambiente não deve ser controlado e pressionado, devendo haver espaço para a criatividade e liberdade das suas ações. Por outro lado, a

dimensão “Recompensa” foi a de menor média com tendência a negativo, porém se manteve com resultado médio.

Pode-se concluir, dessa maneira, que são as relações de trabalho que formam o clima no ambiente escolar. Ademais, o clima organizacional pôde manifestar o ambiente pelos quais os grupos e as pessoas se correlacionam dentro da organização e como essas relações interferem nos seus comportamentos, aqui exposto, em relação ao posicionamento do servidor ao seu ambiente de trabalho.

Ainda, diante de um ambiente desafiador das escolas públicas, em que as relações pessoais são muito intensas, as instituições escolares devem preocupar-se com a satisfação e motivação de seus colaboradores e proporcionar um bom ambiente organizacional, propício ao melhor desempenho das atividades. Sendo assim, os resultados deste estudo podem auxiliar às ações da unidade em questão de forma a proporcionar melhor ambiente de trabalho e bem-estar aos seus funcionários, proporcionando melhorias para o clima escolar como um todo.

Contudo, este trabalho apresenta, como limitação, o fato de não ter considerado todos os sujeitos da escola em questão, visto que dos 82 colaboradores, apenas 20 professores se dispuseram participar. Além disso, o fato de não considerar a visão de outros funcionários da escola, além dos professores, impacta na percepção do clima da unidade, já que cada agente vive uma realidade na Instituição e percebe de modo diferente as questões levantadas. No entanto, a própria recusa e desconforto em participar da pesquisa sobre o clima organizacional da instituição escolar é sugestivo ao clima da unidade, como mostra a análise do item “Controle/Pressão” da escala de clima organizacional usada nesse estudo.

Dessa forma, tanto para continuidade deste trabalho, como em outras realidades, os estudos de clima organizacional devem considerar todos os agentes componentes da organização. Em ambientes escolares, sugerem-se estudos que trabalhem com a percepção de professores, gestores, assistentes e demais colaboradores, bem como a visão dos alunos. Em análises mais amplas, é possível considerar, ainda, a visão dos pais dos alunos com relação ao ambiente escolar. Ademais, é preciso considerar as diferenças de ambientes públicos (municipal, estadual e federal) e privados, em que estudos comparativos podem realçar esses aspectos.

STUDY OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A PUBLIC TEACHING INSTITUTION IN THE ALTO PARANAÍBA REGION-MG

ABSTRACT

In the school context, the organizational climate can be considered decisive for the performance of the entire academic community, besides, it has influence on the quality of teaching. From this scenario, the goal of this article is to analyze the organizational climate of a state public institution, through the teachers' perception regarding the dimensions of the organizational climate, proposed by Martins (2008). It is a descriptive quantitative research, whose data were collected through the application of the ECO scale to the teachers of that school. The results revealed that the school has, overall, a good organizational climate. The study still allowed us to conclude that the labor relations are responsible for the climate in the school environment and that the managers have the role of ensuring a good organizational climate to achieve positive results regarding the established aims. To conclude, the results indicate the aspects that can be dealt with by the school institution as a way of providing a better working environment and well-being of its employees.

Keywords: Organizational Climate. School environment. Public Institutions.

REFERÊNCIAS

BEGNAMI, João. Batista. Os CEFFAs e a Educação Média e Profissional Integrada. Texto elaborado para a Equipe Pedagógica Nacional dos CEFFAs do Brasil. Brasília: **Rede dos CEFFAs/UNEFAB?ARCAFAR SUL/ARCAFAR NE/NO**, setembro de 2011. 24f.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 17, n. 1, p. 37-46, 2012.

BENDASSOLLI, Pedro. Fernando; MALVEZZI, Sigmar. Desempenho no trabalho: Modelos teóricos e desafios à gestão. In BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana (Orgs.). O trabalho e a organização: Atuações a partir da psicologia (pp.53-84). Porto Alegre: Artmed, 2013.

BRASIL. Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento. **Fórum discute Gestão por Competências como estratégia para a modernização do Estado**. 2009. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/relacoes-de-trabalho/noticias/forum-discute-gestao-por-competencias-como>. Acesso em: 20 abr. 2018.

CARBONE, Pedro Paulo. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, 2000.

CASTRO, Denise Gutierrez; THIAGO, Fernando; OLIVA, Eduardo de Camargo; KUBO, Edson Keyso de Miranda; SOUZA, Wilson José de. Construindo um avião em pleno voo: a influência do conforto físico no clima organizacional de uma instituição federal de ensino

superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, Florianópolis, v. 10, n. 3, p. 163-181, 2017.

CEIA, Alda Maria dos Reis. **Um olhar de dentro: o clima da escola na perspectiva do aluno**. 2001. 147 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Gestão Educacional) - Universidade Aberta. Portugal, 2001.

CERIBELI, Harrison Bachion; LIMA, Maria Luiza Santos. A influência do clima organizacional sobre a intenção de permanência dos indivíduos nas organizações. **Revista da UNIFEBE**, Brusque, v. 1, n. 23, p. 190-208, 2018.

CLARO, Juan S. Calidad en educación y clima escolar: apuntes generales. **Estudios Pedagógicos**. Valdivia, v. 39, n. 1, p. 347-359, 2013.

COHEN, Jonathan; MICHELLI, Nicholas M.; School climate: research policy, practice, and teacher education. **Teachers College Record**, New York, , v. 111, n. 1, p. 180-213, 2009.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 16 ed. São Paulo: Bookman, 2016.

COSTA, Andreia Fonseca Lopes da. Clima escolar e a participação docente: a percepção dos professores de diferentes ciclos de ensino. 2010. 214f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Coimbra, Coimbra, 2010.

CURVELLO, João José Azevedo. Os estudos de comunicação organizacional e as novas abordagens sistêmicas. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO – Intercom, 32., 2009. Curitiba. **Anais eletrônicos** [...] Curitiba: Intercon, 2009.

CURVO, Leandro Dias; HEINZMANN, Lígia Maria. Estudo do clima organizacional da Secretaria de Gestão de Pessoas de uma Universidade Federal. *Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC*, v. 4, n. 2, p. 1-18, 2017.

DUARTE, Marisa Riberio Teixeira; OLIVEIRA, Rosimar de Fátima. Análise de políticas públicas de educação: a importância das narrativas. **Revista de Estudos Teóricos y Epistemológicos em Política Educativa**, v. 3, p. 1-20, 2018.

FALSARELLA, Ana Maria. Os estudos sobre a cultura da escola: forma, tradições, comunidade, clima, participação, poder. **Educação & Sociedade**, Campinas, v39, n. 142, 2018.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

GAZIEL, Haim. H. O clima psico-social da escola e a satisfação que os docentes do segundo grau encontram no seu trabalho. **Le travail Humain, Brétigny-sur-Orge**, v. 50, n. 1, p. 35-45, 1987.

GHAVIFEKR, Simin; PILLAI, Nova Sheila. The relationship between school's organizational climate and teacher's job satisfaction: malaysian experience. **Asia Pacific Education Review**, [s.l.], v. 17, n. 1, p.87-106, 2016..

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOSENDO, Eliana Elisabete Moreira. **Clima organizacional e sua relação com configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional**. 2009. 180 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: Ibpx, 2008.

KOLB, David A.; RUBIN, Irwin M.; McINTYRE, James M. **Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo, Atlas, 1984.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2012.

LIRA, Adriana da. **A organização escolar: a relação entre clima e violências**. 2010. 207 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2010.

LITWIN, George H.; STRINGER, Robert A. **Motivation and organizational climate**. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968.

LÜCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Petrópolis: Vozes Limitada, 2017.

LUNET, Nuno; SEVERO, Milton; BARROS, Henrique. Desvio padrão ou erro padrão. **Arquivos de Medicina**, v. 20, n. 1-2, p. 55-59, 2006.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012. 143 p.

MACHADO, Mirian Magnus; MOLINARI, Cristiani Regina Feller. Clima organizacional: estudo de caso em prestadora de serviço de Blumenau – SC. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 2, n. 2, p. 01-26, 2008.

MAFRA, Leila de Alvarenga A sociologia dos estabelecimentos escolares: passado e presente de um campo de pesquisa em re-construção. *In*: ZAGO, Nadir.; CARVALHO, Marília Pinto; VILELA, Rita Amélia Teixeira (Orgs.). **Itinerários de pesquisa: perspectivas qualitativas em Sociologia da Educação**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003. p. 109-136.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Clima organizacional. *In*: **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008, p.29-40,.

MERTLER, C. A. Designing scoring rubrics for your classroom. **Practical Assessment, Research & Evaluation**, v. 7, n. 25, p. 1-10, 2001.

MÓL, Anderson Luiz Rezende; FERNANDES, Antônio Sérgio Araújo; TINÔCO, Dinah dos Santos; BORGES, Djalma Freire Borges; ALLOUFA, Jomária Mata Lima; ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. **Clima organizacional na administração pública**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MORAES, Mônica Cristina Martinez de **A avaliação da escola pelos pais**, 2010.169 f. Tese (Doutorado em Educação) –Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, 2010.

MORO, Adriano; MORAIS, Alessandra de; VINHA, Telma Pileggi; TOGNETTA, Luciene Regina Paulino. Avaliação do clima escolar por estudantes e professores: construção e validação de instrumentos de medida. **Revista de Educação Pública**, Cuiabá, v. 27, n. 64, p. 67-90, 2018.

OLIVEIRA, Fabianne Pinto de; OBREGON, Sandra Leonara; BRITO, Lucas Charão; RIBAS, Fábio Teodoro Tolfo; LOPES, Luis Felipe Dias; CARNEIRO, Lindéia. Pesquisa de clima como ferramenta de análise do comportamento humano no ambiente organizacional. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, Restinga Seca, v. 6, n. 9, p. 123-142, 2016.

OLIVEIRA, José Arimatés de; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Gestão de pessoas no setor público**. Florianópolis: Departamento de ciências da Administração/UFSC. 2011.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010. 346 p.

QADEER, Faisal; JAFFERY, Hina. Mediation of psychological capital between organizational climate and organizational citizenship behavior. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, v. 8, n. 2, p. 453-470, 2014.

RIZZATTI, Gerson. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 307 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **RAC: Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Artmed Editora, 2009.

THAPA, Amrit; COHEN, Jonathan; GUFFEY, Shawn; HIGGINS-D'ALESSANDRO, Ann A review of school climate research. **Review of Educational Research**. v. 83, n. 3, p. 357–385, 2013.

THIÉBAUD, Marc. Climat scolaire. **Colombier**, , p. 1-6, 2005.

UNESCO. **International Standard Classification of Education – ISCED**. 2001. Disponível em: http://www.uis.unesco.org/ev.php?ID=7433_201&ID2=DO_TOPIC Acesso em 30/novembro de 2017.

ZANDER, Keith. **Relationships between School Climate and Student Performance: School and Student-level Analyses**. 2011. 61 f. Tese. (Master of Arts in Psychology) - University of Illinois at Chicago, Illinois, 2011.

DADOS DOS AUTORES:

Virgínia Resende Boaventura

E-mail: virginia.boaventura@ufv.br

Graduada em Administração pela Universidade Federal de Viçosa (UFV) - Campus de Rio Paranaíba.

Paulo Junior dos Santos

E-mail: paulojunio.ufv@gmail.com

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8593757625428627>

Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU) e Bacharel em Administração pela UFV. Atuou como professor substituto UFV - Campus de Rio Paranaíba, lecionando as disciplinas: Introdução à Economia e Mercado de Capitais. Além disso, realizou intercâmbio acadêmico na Universidad Nacional de La Plata (Argentina) durante o segundo semestre de 2014.

Rita de Cássia Arantes

E-mail: ritadecassia.arantes@gmail.com

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0542409556773023>

Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA), mestre em Administração pela UFLA e graduada em Administração pela UFV - Campus de Rio Paranaíba.

Ana Cristina Ferreira

E-mail: ana-cristina18@hotmail.com

Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5799938246999708>

Doutoranda pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UFLA, mestra pelo Programa de Pós-Graduação em Administração pela UFU. É graduada em Administração pela UFV - Campus de Rio Paranaíba (UFV-CRP). Atuou como professora substituta da UFV - Campus de Rio Paranaíba (UFV-CRP), no Instituto de Ciências Humanas e Sociais, onde lecionou as disciplinas de Marketing, Logística e Teorias da Administração.