

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE
NACIONAL – PROFIAP**

PATRICIA FERREIRA DUARTE

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DE MATO
GROSSO DO SUL**

**CAMPO GRANDE/MS
2025**

PATRÍCIA FERREIRA DUARTE

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DE MATO
GROSSO DO SUL**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Thiago

**CAMPO GRANDE/MS
2025**

PATRÍCIA FERREIRA DUARTE

CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP – realizado na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Fernando Thiago
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Orientador)

Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
(Membro interno)

Prof^a. Dra. Maria Helena Barbosa
Universidade Federal do Triângulo Mineiro
(Membro externo)

Prof. Dr. Rodrigo Serpa Pinto
Universidade Federal de Pelotas
(Membro externo)

Campo Grande, 06 de junho de 2025

Dedico este trabalho à minha mãe, Eleuza Ferreira Duarte. Sua trajetória é fonte de inspiração para todos nós, e me mostrou, desde sempre, o poder transformador do estudo.

À minha querida avó, Gercina Alves Lima, cuja presença ainda ecoa em nossos corações. Sua falta é sentida a cada dia, mas seu legado de amor e sabedoria permanece em todos nós.

À minha irmã, Bianca, por sua generosidade em compartilhar seus conhecimentos. Sua presença foi fundamental em minha jornada acadêmica.

Ao meu irmão, Fernando, por sua ajuda constante nos momentos difíceis, mostrando que a força da família é um alicerce imbatível.

Aos meus sobrinhos, Camille, Felipe, Gabrielle e Miguel, que, com sua energia contagiante e alegria, trouxeram ânimo e motivação nos dias mais desafiadores.

À Anny Karolline, por todo o amor, apoio e paciência demonstrados ao longo dessa caminhada.

À Lisa e à Gatinha, minhas companheiras de todas as horas, que, com sua presença silenciosa e afetuosa, estiveram ao meu lado durante os momentos de estudo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador, Prof. Fernando Thiago, por sua paciência, sabedoria e dedicação ao longo desse processo. Sua orientação não só foi essencial para a construção deste trabalho, mas também foi uma verdadeira fonte de aprendizado e inspiração para mim.

Agradeço aos integrantes da banca de qualificação e defesa, por suas importantes contribuições, Prof. Dr. Fernando Thiago, Prof. Dr. Marcelo Ribeiro Silva, Profa. Dra. Maria Helena Barbosa e Prof. Dr. Rodrigo Serpa Pinto.

Agradeço aos meus colegas de trabalho, que, com grande disponibilidade, me substituíram nos momentos em que estive ausente para participar das aulas e para a elaboração desta dissertação. Agradeço ainda a todos que gentilmente responderam à pesquisa, tornando este trabalho possível.

RESUMO

O clima organizacional é compreendido como as percepções compartilhadas pelos funcionários sobre o ambiente de trabalho, as quais influenciam seu comportamento e desempenho. Apesar da importância do tema, o clima organizacional no setor público, especialmente nas Instituições Federais de Ensino, ainda é pouco explorado nas pesquisas científicas. Com o intuito de preencher essa lacuna, o presente estudo tem como foco os técnicos administrativos e docentes do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul. A pesquisa está inserida na linha de pesquisa Gestão Organizacional. O objetivo foi analisar o clima organizacional da instituição, buscando responder à seguinte questão: qual é o nível dos fatores do clima organizacional no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul. Para atingir esse objetivo, foi conduzida uma pesquisa de natureza quantitativa, com caráter descritivo. A população-alvo foi composta por 569 docentes e 619 técnicos administrativos, selecionados por conveniência. A análise utilizou regressão logística binária para avaliar o quanto os fatores do clima organizacional explicam a satisfação geral dos respondentes com o ambiente de trabalho. O modelo demonstrou significância estatística ($p < 0,05$) e boa capacidade preditiva, conforme os Pseudo- R^2 de Nagelkerke (0,784) e Cox e Snell (0,564). A amostra, caracterizada por equilíbrio entre os sexos e predominância de técnicos administrativos com pós-graduação e renda entre cinco e sete salários mínimos. Entre os fatores avaliados, Formalização e Desempenho tiveram as menores médias, apontando necessidade de melhorias em regras e processos de avaliação. Em contrapartida, Valor Público, Autonomia e Suporte da Chefia apresentaram médias elevadas, refletindo percepção positiva quanto ao impacto social do IFMS, autonomia no trabalho e apoio das lideranças.

Palavras-chave: Administração pública. Clima organizacional. Diagnóstico de clima organizacional. Clima de organizações públicas.

ABSTRACT

Organizational climate is understood as the shared perceptions of employees regarding the work environment, which influence their behavior and performance. Despite the importance of this topic, organizational climate in the public sector, especially within Federal Educational Institutions, remains underexplored in scientific research. Aiming to address this gap, the present study focuses on administrative and teaching staff at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Mato Grosso do Sul. The study falls within the Organizational Management research line. The objective is to analyze the organizational climate of the institution, seeking to answer the following question: What is the level of the organizational climate factors at the Federal Institute of Mato Grosso do Sul. To achieve this objective, a quantitative study with a descriptive approach was conducted. The target population consisted of 569 faculty members and 619 administrative staff, selected by convenience sampling. The analysis employed binary logistic regression to assess the extent to which organizational climate factors contribute to respondents' overall satisfaction with the work environment. The model demonstrated statistical significance ($p < 0.05$) and good predictive capacity, as indicated by the Nagelkerke (0.784) and Cox and Snell (0.564) Pseudo- R^2 values. The sample was characterized by a balanced distribution between genders and a predominance of administrative staff holding postgraduate degrees and earning between five and seven minimum wages. Among the factors evaluated, Formalization and Performance had the lowest average scores, indicating a need for improvements in formal rules and evaluation processes. In contrast, Public Value, Autonomy, and Supervisor Support showed higher average scores, reflecting a positive perception of IFMS's social impact, workplace autonomy, and leadership support.

Keywords: Public administration. Organizational climate. Organizational climate diagnosis. Climate in public organizations.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 GERAL	14
1.2.2 ESPECÍFICOS	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Conceito de Clima organizacional	22
2.2 Clima Organizacional e Cultura Organizacional	24
2.3 Dimensões do clima organizacional	26
2.4 Clima organizacional em organizações públicas	27
3. CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	30
3.1. Instrumento de pesquisa.....	30
3.2. Características da amostra	31
3.3 Procedimentos de coleta e análise de dados	34
4. RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÕES	36
4.1 Análise dos fatores do clima organizacional	36
4.1.1 Autonomia	40
4.1.2 Interação e Cooperação.....	40
4.1.3 Participação	41
4.1.4 Suporte da chefia	42
4.1.5 Treinamento	43
4.1.6 Formalização.....	43
4.1.7 Resistência às mudanças	44
4.1.8 Valor Público	45
4.1.9 Clareza Organizacional.....	46
4.1.10 Ineficiência	47
4.1.11 Atuação Profissional.....	48
4.1.12 Desempenho.....	48
4.1.13 Diversidade	49
4.2 Avaliação do modelo preditivo Satisfação geral com o Clima Organizacional.....	50
5. RECOMENDAÇÕES	56
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
7. REFERÊNCIAS.....	62

APÊNDICE: QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO	68
ANEXO: ESCALA DE PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA O SERVIÇO PÚBLICO (EPCOSP)	70

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Síntese dos artigos revisados..	18
Quadro 2. Conceitos de clima organizacional.	22
Quadro 3. Cultura organizacional e clima organizacional.	25
Quadro 4. Recomendações a partir do diagnóstico.	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Dimensões avaliadas nos instrumentos de medição.....	26
Tabela 2. Caracterização da amostra	32
Tabela 3. Média de nota por questão	36
Tabela 4. Média de nota por fator	39
Tabela 5. Avaliação do modelo preditivo Satisfação geral com o Clima Organizacional	54
Tabela 6. Testes de qualidade do modelo e estimativas dos fatores	51
Tabela 7. Testes de performance do modelo pela matriz de confusão	52
Tabela 8. Testes de performance do modelo	53
Tabela 9. Diagnósticos de multicolinearidade	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IFMS – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul

EPCOSP – Escala de Percepção do Clima Organizacional para o Serviço Público

MEC – Ministério da Educação

DF – Distrito Federal

1. INTRODUÇÃO

O Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS) foi criado pela Lei nº 11.892, de 29 dezembro de 2008, como resultado da reestruturação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (BRASIL, 2008). Atualmente, a Instituição possui dez campi localizados nos municípios de Aquidauana, Campo Grande Corumbá, Coxim, Dourados, Jardim, Naviraí, Nova Andradina, Ponta Porã e Três Lagoas e uma Reitoria localizada em Campo Grande, capital do Estado (IFMS, 2024a). Em cerimônia ocorrida no Palácio do Planalto, em Brasília (DF), no dia 12 de março de 2024, o Presidente da República anunciou a criação de mais dois novos *campi* do IFMS, nos municípios de Paranaíba e Amambai (MEC, 2024).

Para cumprir sua missão de promover uma educação de excelência por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, com foco na formação de um profissional humanista e inovador e no desenvolvimento econômico e social em diferentes níveis, o IFMS conta com um quadro composto por 569 docentes e 619 técnicos administrativos, que constituem o público-alvo da presente pesquisa. Nesse contexto, torna-se essencial a promoção de políticas eficazes de gestão de pessoas, com o propósito de influenciar positivamente o comportamento dos servidores e contribuir para o alcance dos objetivos institucionais.

A gestão de pessoas, nesse sentido, envolve um conjunto de políticas e práticas que possibilitam a conciliação das expectativas entre a organização e seus colaboradores, permitindo que ambos possam alcançá-las ao longo do tempo (Dutra, 2019). A nova abordagem da gestão de pessoas busca fortalecer uma cultura organizacional que valorize o capital humano, o capital intelectual e os talentos, reconhecendo que são as pessoas as principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso das organizações (Oliveira, 2017).

Considerando isso, a pesquisa de clima organizacional destaca-se como uma ferramenta estratégica para auxiliar o gestor de pessoas na compreensão do comportamento humano no ambiente de trabalho. O clima organizacional pode ser entendido como a atmosfera psicológica que rodeia a relação da organização com seus empregados, refletindo, em um determinado momento, o estado emocional ou grau de satisfação desses indivíduos (Luz, 2003).

Assim, o ambiente organizacional exerce influência direta sobre a motivação dos trabalhadores, uma vez que o clima percebido afeta atitudes e comportamentos no cotidiano institucional (Ferreira, 2016). A pesquisa de clima, portanto, funciona como um termômetro que mede a percepção dos funcionários sobre aspectos diversos do trabalho, como as relações interpessoais, os benefícios, a remuneração, entre outros (Souza, 2014).

Além disso, o clima organizacional é apontado como um dos principais fatores para a qualidade de vida no trabalho (Souza, 2014). Estudos recentes sustentam que um ambiente organizacional positivo em organizações públicas impacta significativamente a fidelização e a colaboração entre os membros da equipe (Amiri *et al.*, 2023), a adaptabilidade e a intenção de carreira (Gulan e Aguilin, 2023), a satisfação no trabalho e o clima de segurança psicológica (Lintanga; Rathakrishnan, 2024), o desempenho criativo dos colaboradores e o comportamento inovador individual (Mutonyi; Slatten; Gudbrand, 2020) e o surgimento de liderança compartilhada (Carvalho; Sobral; Mansur, 2020).

Portanto, a criação de clima voltado ao atendimento das necessidades pessoais e, concomitantemente, às institucionais, pode trazer efeitos significativos na motivação e satisfação dos indivíduos, melhorando o desempenho nas tarefas e o alcance dos objetivos da organização (Santos, 2021). Diante disso, a presente pesquisa tem como objetivo investigar o clima organizacional no IFMS. Os dados obtidos podem subsidiar a formulação de políticas institucionais voltadas à promoção da satisfação, motivação e desempenho dos servidores, contribuindo para o aumento da eficiência e da eficácia organizacional.

O clima organizacional do IFMS foi mensurado por meio da Escala de Percepção do Clima Organizacional para o Serviço Público (EPCOSP), elaborada e validada por Estivaleta *et al.* (2024). A EPCOSP possui 79 itens distribuídos em 13 fatores: autonomia, interação e cooperação, participação, suporte da chefia, treinamento, formalização, resistência às mudanças, valor público, clareza organizacional, ineficiência, atuação profissional, desempenho e diversidade. Os itens da escala são avaliados por uma escala do tipo Likert de cinco pontos, sendo 1 - discordo totalmente, 2 - discordo, 3 - indiferente, 4 - concordo e 5 - concordo totalmente. A EPCOSP completa é apresentada no Anexo A.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A Gestão de Pessoas é a área que se dedica aos assuntos relacionados às pessoas na organização, estabelecendo políticas e práticas de gestão (Oliveira, 2017). As transformações ocorridas na gestão de pessoas são impulsionadas por um contrato psicológico que estabelece as expectativas na relação entre as pessoas e a organização, sustentado pela reciprocidade: a pessoa contribui para o desenvolvimento da organização e a organização para o desenvolvimento da pessoa (Dutra, 2019). Diante disso, o estudo do clima é fundamental para verificar se a organização, juntamente com suas práticas administrativas, está favorecendo os interesses e o rendimento dos trabalhadores (Maximiano, 2000).

O clima organizacional diz respeito às percepções compartilhadas pelos funcionários sobre inúmeros aspectos do ambiente de trabalho (Siqueira, 2008). Um clima organizacional positivo oferece inúmeros benefícios para a organização. Estudos recentes sustentam que o clima organizacional influencia significativamente o comportamento dos funcionários (Lintanga; Rathakrishnan, 2024), sendo um dos fatores determinantes da qualidade de vida no trabalho (Souza, 2014). O clima organizacional afeta ainda o desempenho criativo e o comportamento inovador individual dos trabalhadores (Mutonyi, Slatten e Gudbrand, 2020).

Luz (2003) aponta variáveis relevantes utilizadas em pesquisas de clima: o trabalho realizado, salário, benefícios, integração, supervisão, comunicação, treinamento e desenvolvimento, progresso profissional, relacionamento, estabilidade, processo decisório, condições físicas de trabalho, relacionamento com os sindicatos e funcionários, participação, pagamento, segurança, clareza dos objetivos organizacionais, orientação para resultados, disciplina, imagem da empresa, estrutura organizacional, ética e responsabilidade social, qualidade e satisfação do cliente, reconhecimento, vitalidade organizacional, direção e estratégias, valorização dos funcionários, envolvimento, trabalho em equipe, modernidade, orientação para os clientes, planejamento e organização, fatores motivacionais e fatores desmotivadores.

Devido à ampla variedade de variáveis disponíveis para a avaliação do clima organizacional, as empresas podem selecionar aquelas que melhor atendem aos objetivos de sua pesquisa (Ferreira, 2016). No caso do IFMS, por se tratar de uma

instituição pública, optou-se pela utilização das dimensões e itens da Escala de Percepção do Clima Organizacional para o Serviço Público (EPCOSP), desenvolvida por Estivalet *et al.* (2024). Essa escolha se justifica pelo fato de a EPCOSP ter sido elaborada especificamente para mensurar a percepção do clima organizacional em instituições públicas. Por meio da EPCOSP, o presente estudo apresenta um diagnóstico valioso, ao analisar os fatores relacionados ao clima organizacional do IFMS: autonomia, interação e cooperação, participação, suporte da chefia, treinamento, formalização, resistência às mudanças, valor público, clareza organizacional, ineficiência, atuação profissional, desempenho e diversidade.

Em virtude do grande número de servidores lotados nos dez *campi* e na reitoria do IFMS, torna-se imperioso que a instituição estabeleça boas políticas de gestão de pessoas. O estudo do clima organizacional do IFMS é um recurso importante para assegurar que essas políticas atendam às necessidades dos servidores, promovendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo. A identificação do nível dos fatores do clima é uma importante contribuição para a identificação de pontos de melhoria a serem trabalhados para influenciar positivamente o comportamento dos servidores (Lintanga; Rathakrishnan, 2024), melhorar a qualidade de vida no trabalho (Souza, 2014), aumentar o desempenho criativo e seu comportamento inovador individual (Mutonyi; Slatten; Gudbrand, 2020).

Diante disso, esta pesquisa consistiu na realização de um estudo do clima organizacional no IFMS. Portanto, o problema de pesquisa deste estudo é: qual o nível dos fatores do Clima Organizacional no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 GERAL

Analisar o nível dos fatores do Clima Organizacional do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul.

1.2.2 ESPECÍFICOS

- Verificar o nível dos fatores do Clima Organizacional no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul.
- Identificar os fatores que influenciam positivamente e negativamente o Clima Organizacional entre os servidores do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul.
- Apresentar um relatório diagnóstico do Clima Organizacional do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul.
- Apresentar recomendações para elevar o clima organizacional do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul.

1.3 JUSTIFICATIVA

A atualização do Regimento Geral do IFMS, por meio da Resolução nº 3, 23 de janeiro de 2024, criou a Diretora Sistêmica de Governança de Pessoal, ao qual estão vinculadas à Diretoria de Gestão de Pessoas e a Diretoria de Desenvolvimento, Valorização e Qualidade de Vida das Pessoas (IFMSa, 2024). Essa reorganização evidencia a preocupação da atual gestão com a política de recursos humanos da instituição.

Com dezesseis anos de existência, o Instituto Federal de Mato Grosso do Sul conta com 1.188 servidores distribuídos nos campi localizados em dez municípios. Apesar de sua trajetória consolidada, a instituição ainda não havia implementado pesquisas de clima organizacional. Tais pesquisas são fundamentais para diagnosticar o ambiente interno e embasar ações que favoreçam um local de trabalho mais motivador e produtivo (Martins; Veiga, 2023).

Diante desse contexto, este estudo se propõe a preencher essa lacuna, sendo o primeiro a apresentar evidências concretas sobre o nível de clima organizacional no IFMS. O trabalho busca identificar os fatores que o influenciam, apresentar um diagnóstico detalhado e oferecer recomendações para sua melhoria. As informações obtidas permitem não apenas identificar problemas, mas também apontar oportunidades de aprimoramento nos componentes do clima organizacional.

Como produto técnico-tecnológico, foi elaborado um relatório técnico conclusivo, no qual são apresentados os resultados dos fatores analisados e sugeridas estratégias e práticas para o aprimoramento do clima institucional. Espera-se que esse material contribua para a construção de um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo. Com base nele, a gestão poderá tomar decisões mais embasadas e eficazes na implementação de ações voltadas à promoção de um ambiente organizacional saudável, colaborativo e satisfatório para todos os membros da comunidade institucional.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em sete partes. Inicia-se com esta introdução na qual é apresentado o tema em estudo, discutindo conceitos, implicações e conclusões encontradas em pesquisas anteriores. Além disso, são descritos o problema de pesquisa, os objetivos e as justificativas do estudo. Na segunda seção é apresentado o referencial teórico-normativo, definições do conceito de clima organizacional presentes na literatura, a diferenciação entre clima organizacional e cultura organizacional, observações sobre as dimensões do clima e resultados de pesquisas realizadas em organizações públicas. A terceira seção detalha a metodologia utilizada na pesquisa. Na quarta seção são apresentados os resultados, a análise e discussão da pesquisa. A quinta seção apresenta uma lista de recomendações para elevar o nível do clima organizacional no IFMS, considerando os resultados do diagnóstico. Na sexta seção são apresentadas as considerações finais. Na sétima seção constam as referências utilizadas na pesquisa e, por fim, são apresentados o apêndice e anexo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão da literatura foi realizada no Portal de Periódicos da CAPES e na biblioteca eletrônica Scientific Periodicals Electronic Library (Spell).

No portal de periódicos da CAPES, o interstício de busca compreendeu o período de 2020 a 2024, limitando-se a artigos publicados em revistas com revisão por pares, na língua inglesa. A *string* de busca utilizada foi: ("*organizational climate*" OR "*organisational climate*") AND (*influenc** OR *factor** OR *impact** OR *contribut** OR

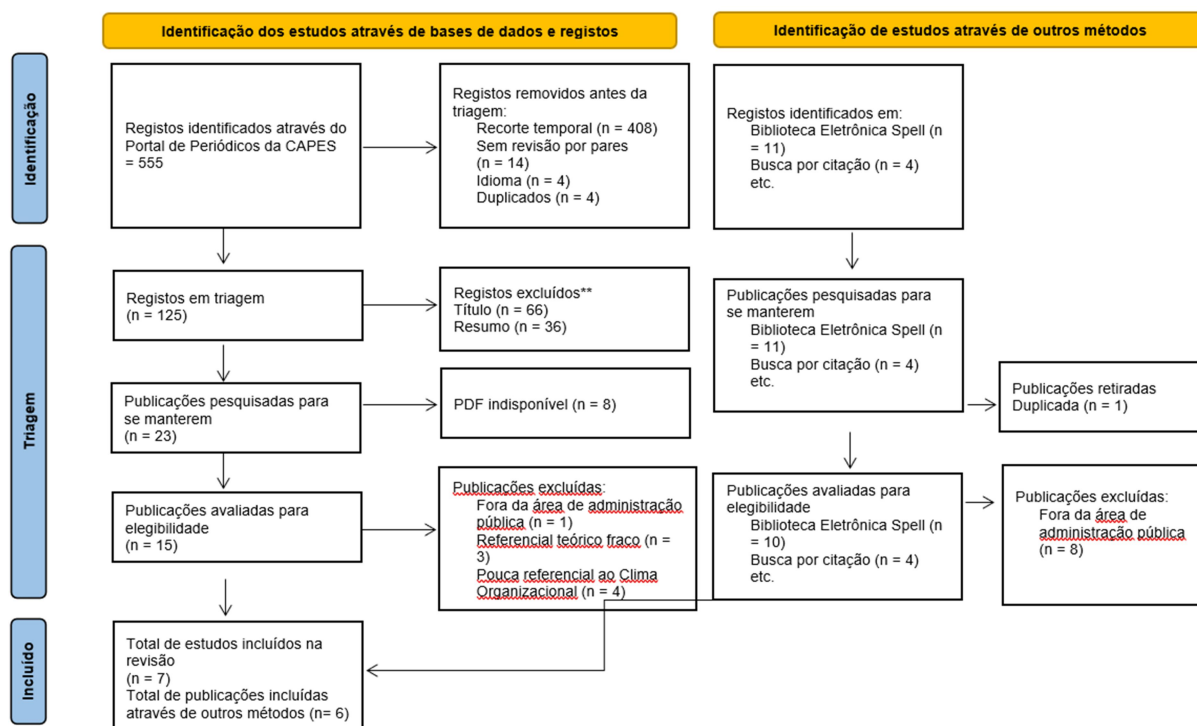
implementat OR deployment*) AND (“public organization” OR “public management” OR “public administration” OR “public enterprise*” OR “public compan*” OR “public agenc*” OR govern* OR “public sector”).*

Como resultado da busca no Portal de Periódicos da CAPES, foram encontradas 555 publicações. Após a aplicação dos filtros de ano de publicação, idioma e revisão por pares, bem como exclusão das publicações duplicadas, esse número foi reduzido para 125. Em seguida, com a leitura dos títulos e resumos, foram excluídos os trabalhos que não tratavam especificamente do tema clima organizacional em organizações públicas, restando 23 publicações. Foram excluídas 8 publicações devido à indisponibilidade de acesso. As 15 publicações restantes foram lidas e submetidas aos critérios de qualidade. Dessa forma, o total de estudos selecionados foi reduzido para 7. Além disso, as referências citadas nos artigos selecionados foram revisadas manualmente para identificar outras publicações relevantes. Para essas publicações, não foi estabelecido um recorte temporal, uma vez que as publicações e autores selecionados são referências no tema de estudo. Dessa forma, mais 4 publicações foram incluídas, totalizando 11 publicações.

Na biblioteca eletrônica Scientific Periodicals Electronic Library (Spell) da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (Anpad), o interstício de busca compreendeu o período de 2020 a 2024 e a palavra-chave utilizada foi “Clima Organizacional”, por não permitir que sejam utilizados operadores booleanos e na língua portuguesa devido a base da Spell ser constituída por revistas brasileiras. Como resultado da busca, foram encontradas 11 publicações. Após a leitura dos títulos e resumos das obras, foram excluídos os trabalhos duplicados e os que não tratavam sobre o tema clima organizacionais em organizações públicas. Assim, o total de estudos selecionados foram reduzidos a 2.

A Figura 1 apresenta o fluxograma dos artigos selecionados para o referencial teórico.

Figura 1 - Fluxograma de seleção dos artigos.



Fonte: Elaborado pela autora.

O levantamento realizado no portal de periódicos da Capes e na biblioteca eletrônica Scientific Periodicals Electronic Library (Spell), juntamente com as publicações selecionadas nas referências dos artigos, resultou em um total de 13 artigos, os quais estão sintetizados no Quadro 1.

Quadro 1. Síntese dos artigos revisados.

Pesquisas	Objetivo(s)	Fatores pesquisados	Metodologia	Principal resultado
Amiri <i>et al.</i> (2023)	Determinar a associação do clima organizacional com a autoeficácia profissional do pessoal do centro cirúrgico dos centros de formação médica do IUMS em 2020-2021	Incentivos, Recompensas, Cooperação, Desempenho, Salário e Benefícios, Renda	Pesquisa quantitativa, técnica de levantamento, amostra de 640 funcionários (tecnólogos cirúrgicos e anestesiológicos com graduação, bacharelado e mestrado).	Relação significativa entre o Clima Organizacional e a autoeficácia.
Carvalho, Sobral e Mansur (2020)	Explorar como um clima organizacional caracterizado pela segurança	Liderança Compartilhada, Segurança Participativa, Rotatividade,	Pesquisa quantitativa, técnica de levantamento, amostra de 96	Um clima de participação positivo e seguro favorece o surgimento

Pesquisas	Objetivo(s)	Fatores pesquisados	Metodologia	Principal resultado
	participativa pode facilitar o surgimento da liderança compartilhada em um contexto público.	Indicadores Socioeconômicos	escolas públicas e 1.004 professores do sistema educacional público do Rio de Janeiro.	de liderança compartilhada nas escolas públicas, diminuindo as taxas de rotatividade de professores.
Denison (1996)	Examinar as implicações dos diferentes fundamentos teóricos da cultura e do clima organizacional, examinando as semelhanças entre as duas literaturas.	Definição dos fenômenos, epistemologia, metodologia e fundamentos teóricos das literaturas de cultura organizacional e clima organizacional	Revisão da literatura	As duas tradições de investigação devem ser vistas como diferenças de interpretação e não como diferenças no fenômeno. As literaturas sobre cultura e clima abordam, na verdade, um fenômeno comum: a criação e influência de contextos sociais nas organizações.
Estivaleta <i>et al.</i> (2024)	Propor as dimensões e os itens da escala de percepção do clima organizacional para o serviço público (EPCOSP)	Autonomia, interação e cooperação, participação, suporte da chefia, treinamento, formalização, resistência às mudanças, valor público, clareza organizacional, ineficiência, atuação profissional, desempenho, diversidade.	Revisão da literatura, grupo focal, análise de especialistas e pré-teste.	Proposta de dimensões e itens de uma escala para análise da percepção do servidor no meio profissional em que está inserido.
Gulan e Aguilin (2022)	Determinar o fator mediador e moderador do clima organizacional na relação entre adaptabilidade e intenção de carreira dos funcionários públicos.	Engajamento, Integração Trabalho-Vida, Recompensas e Reconhecimento, Estrutura, Comunicação, Estilo de gestão, Gestão de Desempenho, Diversidade e Inclusão, Trabalho em Equipe, Jornada de Trabalho.	Pesquisa quantitativa, técnica de levantamento, amostra de 991 funcionários de uma instituição governamental das Filipinas.	O clima organizacional medeia a relação entre adaptabilidade de carreira e intenção de carreira.
Honorato e Guimarães (2022)	Identificar o estágio de implantação do	Relacionamento com superiores, confiança nos	Abordagem de cunho qualitativo, com pesquisas	O índice de satisfação da tripulação para

Pesquisas	Objetivo(s)	Fatores pesquisados	Metodologia	Principal resultado
	processo de Gestão do Conhecimento (GC) bem como a situação vivenciada em relação ao seu clima organizacional em uma organização militar (OM) da Marinha do Brasil (MB).	colegas de trabalho, participação organizacional, suporte da chefia, cooperação entre os colegas, reconhecimento, valor público, participação nas decisões, carga de trabalho, treinamento e recursos materiais.	documental e bibliográfica, com aplicação de questionário contendo 63 questões para a avaliação do clima organizacional.	com a organização, seus superiores e seus pares, é elevado, apresentado um bom clima organizacional.
Lintanga e Rathakrishnan (2024)	Examinar o efeito do clima de segurança psicológica na satisfação no trabalho dos funcionários e nos processos mediadores do clima organizacional que explicam essa associação.	Comprometimento da gestão, prioridades de gestão, participação organizacional.	Abordagem quantitativa, por meio de um método de pesquisa por questionário e uma amostra de 340 funcionários da prefeitura de Kota Kina-bal, na Malásia.	O clima organizacional influencia indiretamente a eficácia do clima de segurança psicológica, impactando a satisfação no trabalho.
Listanto, Sipahutar e Lestari (2023)	Examinar a percepção dos servidores públicos sobre o surgimento de inovações no setor público e identificar os fatores que as influenciam	Incentivo à inovação, novas formas de pensar e agir, relacionamento, comunicação e reconhecimento.	Análise quantitativa descritiva e correlacional e uma amostra de 39 funcionários públicos do laboratório de inovação da North Lombok Regency, na Indonésia.	O clima organizacional foi a variável que mais contribuiu para o surgimento de inovações no setor público.
Madhukar e Sharma (2017)	Estudar a opinião de diferentes especialistas sobre o conceito, definição e dimensões do clima organizacional.	Conceito, definição e dimensões do clima organizacional	Revisão da literatura	Diferentes autores têm percepções diferentes sobre o conceito, enquadramento, definição e dimensões do clima organizacional. Não houve acordo sobre um conjunto comum de dimensões do clima organizacional.
Mutonyi, Slåtten e Lien (2020).	Examinar o papel do clima organizacional no desempenho criativo dos	Capacitação da liderança do setor, coesão do grupo de trabalho e orientação	Pesquisa quantitativa, por levantamento, com uma amostra final de 96	O clima organizacional propício à inovação fornece nutrientes para

Pesquisas	Objetivo(s)	Fatores pesquisados	Metodologia	Principal resultado
	funcionários do setor público.	individual de aprendizagem.	colaboradores de cinco departamentos de uma organização de transportes estatais da Noruega.	motivar a criatividade Individual dos funcionários, influenciando o nível de comportamento inovador individual.
Patterson <i>et al.</i> (2005)	Desenvolvimento e validação de uma medida multidimensional de clima organizacional, a Medida de Clima Organizacional (OCM).	Autonomia, Integração, Envolvimento, Suporte de Supervisão, Treinamento, Bem-estar, Formalização, Tradição, Inovação e flexibilidade e Foco externo.	Revisão da literatura, análises psicométricas e desenvolvimento de um questionário de base quantitativa: a Medida de Clima Organizacional (COM).	Desenvolvimento de uma nova medida de clima organizacional fundamentada teoricamente e validada empiricamente.
Ripoll, Romero-Rodríguez e Ahumada-Tello (2022)	Estudar as correlações entre clima organizacional, satisfação acadêmica e comprometimento organizacional como fatores que influenciam a felicidade no trabalho.	Confiança na instituição, confiança nos superiores, confiança nos colegas de trabalho, confiança nos subordinados.	Estudo empírico descritivo, quantitativo, correlacional, exploratório e transversal, com uma amostra final de 190 cadetes da Polícia Nacional espanhola.	Os parâmetros satisfação acadêmica, clima organizacional e comprometimento afetivo são recomendados para avaliar a felicidade dos futuros inspetores de polícia.
Schneider, Ehrhart e Macey (2012).	Revisão da teoria e da pesquisa do clima organizacional e da cultura organizacional	Clima organizacional e cultura organizacional	Artigo de revisão	O clima oferece uma abordagem aos aspectos tangíveis nos quais os gestores podem concentrar-se para gerar os comportamentos de que necessitam para serem eficazes, e a cultura oferece os aspectos intangíveis que contribuem para moldar a psicologia mais profunda das pessoas num determinado ambiente.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os estudos revelam que ainda existe muita divergência quando se trata de entender o que realmente é o clima organizacional. Os autores mostram que não há

um consenso claro sobre sua definição, suas fronteiras com a cultura organizacional ou mesmo sobre quais dimensões o compõem. Essa falta de clareza teórica se reflete na variedade de fatores abordados nos artigos revisados. Apesar disso, algumas dimensões aparecem com mais frequência, como o suporte da chefia, a participação e a autonomia dos servidores, o reconhecimento, a confiança entre colegas, a segurança psicológica, a inovação e o desempenho no trabalho.

Em relação às metodologias utilizadas, a maioria dos estudos recorre a abordagens quantitativas, por meio de questionários aplicados a grandes grupos. Embora esses dados tragam contribuições importantes, ainda é rara a presença de estudos qualitativos ou que acompanhem as mudanças no clima organizacional ao longo do tempo. Nesse cenário, o trabalho de Honorato e Guimarães (2022) se destaca por adotar uma abordagem qualitativa, trazendo uma perspectiva mais aprofundada e sensível sobre a realidade estudada.

Diante disso, os resultados apontam para a importância de avançar tanto no campo conceitual quanto no metodológico. É necessário buscar uma maior clareza sobre o que se entende por clima organizacional e, ao mesmo tempo, diversificar os modos de pesquisá-lo. A combinação de métodos qualitativos, quantitativos e estudos de longo prazo pode oferecer uma visão mais rica e completa sobre como o clima se forma, se transforma e impacta o dia a dia das organizações — especialmente quando se considera a complexidade e a singularidade de cada contexto institucional.

Na próxima seção 2.1, serão apresentados os conceitos de clima organizacional encontrados na literatura. Na seção 2.2, os conceitos de clima organizacional e cultura organizacional são comparados. Na seção 2.3, é discutida a ocorrência de diversas dimensões avaliativas nos instrumentos de medição do clima organizacional. Finalmente, na seção 2.4, são apresentados os resultados de estudos realizados em organizações públicas.

2.1 Conceito de Clima organizacional

A definição do construto clima organizacional é complexa, devido à diversidade de conceitos encontrados na literatura, o que torna desafiadora a delimitação dos componentes que o constituem para os pesquisadores. No entanto,

embora não haja consenso na literatura sobre a definição de clima organizacional, existem similaridades nas diferentes interpretações (Martins; Veiga, 2023).

O conceito tem suas origens nos estudos de Lewin sobre climas sociais gerados experimentalmente (Denison, 1996). Ao longo dos anos, a construção foi marcada por definições conflitantes e inconsistências na sua operacionalização (Patterson *et al.*, 2005). Em vista disso, observa-se não haver consenso em relação ao conceito e definição de clima organizacional e, da mesma forma, não há uma visão única e central das dimensões desse clima (Madhukar; Sharma, 2017).

Os primeiros livros a enfatizar o clima como tema de estudo no campo dos estudos organizacionais foram publicados em 1968, apresentando uma coleção de ensaios que discutiam diversas abordagens sobre o clima e as consequências do clima sobre a motivação dos indivíduos (Denison, 1996).

O Quadro 2 apresenta uma relação de conceitos de clima organizacional encontrados nas publicações selecionadas.

Quadro 2. Conceitos de clima organizacional.

Autores	Definição de Clima Organizacional
Amiri <i>et al.</i> , (2023)	Entendimento, sentimentos e atitudes comuns dos membros de uma organização em relação aos elementos básicos dessa organização.
Lintanga e Rathakrishnan (2024)	O ambiente de trabalho praticado por uma organização que influencia significativamente os métodos de trabalho e o comportamento dos funcionários dentro da organização.
Madhukar e Sharma (2017).	Percepção geral do pessoal (como um todo) de uma organização no que diz respeito às dimensões relevantes de clima organizacional prevalecente durante um determinado período de tempo em sua organização.
Mutonyi, Slatten e Gudbrand (2020)	Representações cognitivas e interpretações psicológicas dos indivíduos sobre seu ambiente organizacional.
Schneider, Ehrhart e Macey (2012).	Significado que os funcionários atribuem às políticas, práticas e procedimentos que vivenciam e aos comportamentos que observam serem recompensados, apoiados e esperados.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em resumo, a definição de clima organizacional é uma questão complexa, devido à diversidade de interpretações encontradas na literatura. Essa multiplicidade dificulta a delimitação de um conjunto uniforme de componentes que o caracterizem. Ainda assim, é possível identificar alguns pontos de convergência entre as diferentes abordagens discutidas.

Desde os estudos experimentais pioneiros de Lewin até as diversas definições desenvolvidas ao longo dos anos, o clima organizacional tem sido um tema constantemente debatido. A ausência de uma perspectiva unificada sobre suas

dimensões evidencia a relevância contínua de investigar e refletir sobre esse constructo essencial para as organizações.

2.2 Clima Organizacional e Cultura Organizacional

Durante os estágios iniciais do desenvolvimento da perspectiva cultural, a diferença entre cultura e clima era bastante evidente: o estudo da cultura exigia métodos qualitativos, enquanto o estudo do clima requeria métodos quantitativos (Denison, 1996). Atualmente, os conceitos de clima e cultura são frequentemente associados ou sobrepostos (Lück, 2024). Ambos os conceitos são semelhantes, pois descrevem as experiências dos funcionários em suas organizações (Patterson *et al.*, 2005). No entanto, embora envolva alguns elementos presentes na cultura, o clima é mais superficial (Siqueira, 2008).

Na investigação cultural, é comum haver distinção entre as manifestações superficiais que são os elementos visíveis da cultura, como artefatos, estrutura, símbolos, rituais e os elementos mais profundos da cultura, que são os pressupostos ou valores que tais manifestações expressam. Além disso, a cultura organizacional tem um caráter mais duradouro do que o clima organizacional, sendo formada por vivências contínuas e amplamente disseminadas (Lück, 2024). Contudo, na investigação climática, o debate gira em torno do conjunto de condições objetivas existentes num sistema organizacional e da percepção subjetiva dessas condições pelos integrantes da organização (Denison, 1996).

Souza (1978) aponta três elementos que compõem a cultura: os preceitos, a tecnologia e o caráter. Os preceitos dizem respeito ao conjunto de variáveis normativas da organização, na qual são incluídos, dentre outros, os costumes sociais, rituais, cerimônias, tabus, dogmas e as tradições. A tecnologia refere-se ao conjunto de instrumentos e processos de trabalho nos quais são incluídos, por exemplo, os equipamentos, a maquinaria, a divisão de tarefas e as redes de comunicação. Já o caráter está relacionado às manifestações afetivas dos indivíduos da organização, como a alegria, a agressividade, a tensão e o entusiasmo.

O Quadro 3 destaca algumas diferenças encontradas na literatura entre os conceitos de clima e cultura.

Quadro 3. Cultura organizacional e clima organizacional.

Autor	Clima Organizacional	Cultura Organizacional
Luz (2003)	Atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários.	Conjunto de crenças, valores, costumes, rituais, slogans, mitos, tabus, tradições, sentimentos e comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização.
Souza (1978)	Fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais (preceitos, tecnologia e caráter) e seu efeito sobre os outros dois.	Conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema. Compõem-se de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter.
Schneider, Ehrhart e Macey (2012).	Significado que os funcionários atribuem às políticas, práticas e procedimentos que vivenciam e aos comportamentos que observam serem recompensados, apoiados e esperados.	Os valores, crenças e suposições implícitas que os funcionários inferem que orientam o comportamento, e baseiam essas inferências nas histórias, mitos e experiências de socialização que têm e nos comportamentos que observam (especialmente por parte dos líderes) que se revelam úteis e promovem o sucesso.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base nas definições apresentadas no Quadro 3, é possível concluir que clima e cultura organizacional, embora relacionados, são conceitos distintos e complementares na compreensão do ambiente de trabalho.

A cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças, rituais, símbolos e práticas compartilhadas que orientam e sustentam o comportamento dos membros de uma organização ao longo do tempo. É algo mais profundo, duradouro e difícil de mudar.

Por outro lado, o clima organizacional diz respeito à percepção mais imediata e subjetiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho — como se sentem em relação às políticas, práticas e relacionamentos internos. É uma espécie de “atmosfera psicológica” momentânea, mais sensível a mudanças de gestão, estrutura ou comunicação.

Enquanto a cultura molda o comportamento a partir de valores enraizados, o clima expressa como esses valores são vivenciados no dia a dia. Assim, pode-se dizer que o clima organizacional é uma manifestação mais visível e mensurável da cultura organizacional, funcionando como um termômetro das experiências cotidianas no ambiente institucional. Ambos os conceitos, portanto, são essenciais para uma gestão estratégica mais humana, eficaz e alinhada aos objetivos organizacionais.

2.3 Dimensões do clima organizacional

Ao longo dos anos, o número de dimensões climáticas identificadas na literatura aumentou significativamente, o que gerou confusão conceitual e dificultou o avanço teórico sobre o tema (Patterson et al., 2005). Assim, embora existam diversos instrumentos voltados à mensuração do clima organizacional, a aplicação ampla desses instrumentos em diferentes contextos organizacionais ainda é limitada, principalmente devido à ausência de consenso quanto às dimensões analisadas (Martins et al., 2004).

Essa falta de uniformidade decorre, em grande parte, do fato de muitos pesquisadores concentrarem suas análises em aspectos específicos do clima organizacional, de acordo com o foco de seus estudos, em vez de buscar uma estrutura teórica única e abrangente (Madhukar; Sharma, 2017).

Nesse contexto, a literatura apresenta múltiplas abordagens voltadas à mensuração do clima por meio de diferentes indicadores (Souza, 2014). Entre os aspectos mais frequentemente investigados destacam-se: comunicação, envolvimento, coesão, suporte do supervisor, recompensas, autonomia, orientação para tarefas, pressão no trabalho, clareza das tarefas, controle, inovação e conforto físico (Siqueira, 2008). Dessa forma, a escolha da abordagem a ser adotada costuma variar conforme os objetivos e interesses específicos de cada pesquisa (Patterson et al., 2005).

Santos (2021) destacou cinco instrumentos mais utilizados na literatura para medir o clima organizacional e as dimensões avaliadas por esses instrumentos, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 - Dimensões avaliadas nos instrumentos de medição.

Modelo	Nº de itens	Dimensões avaliadas
Halpin e Croft	64	Falta de envolvimento, rotina, moral, amizade, distância, produção, estímulo, consideração
Payne e Pheysey	254	Autoridade, restrição, interesse pelo trabalho, relações pessoais, rotina, sendo de comunidade
Schneider e Bartlett	80	Suporte administrativo, estrutura administrativa, preocupação com os empregados, independência, conflitos internos, satisfação geral
Litwin e Stringer	50	Estrutura, responsabilidade, recompensa, risco, calor, suporte, padrões, conflito e identidade
Kolb	7	Conformidade com as normas, responsabilidade, padrões de desempenho, recompensas, clareza organizacional, apoio e calor humano e liderança

Fonte: Elaborado pela autora com base em Santos (2021).

Apesar das dificuldades em se definir o constructo "clima organizacional" e suas respectivas dimensões, diversos estudos têm evidenciado sua importância em diferentes aspectos da dinâmica organizacional. A literatura aponta sua relevância para a melhoria da qualidade de vida no trabalho (Souza, 2014), promoção do comportamento inovador do trabalho (Listanto; Sipahutar; Lestari, 2023; Mutonyi; Slatten; Gudbrand, 2020), redução da rotatividade de colaboradores (Carvalho; Sobral; Mansur, 2020) e aumento da satisfação no trabalho (Santos, 2021). Nesse sentido, os fatores que compõem o clima organizacional exercem influência direta ou indireta sobre a produtividade dos profissionais, consolidando-se como uma ferramenta estratégica e indispensável para uma gestão de pessoas eficaz em qualquer tipo de organização.

No próximo tópico, estão apresentados resultados observados em pesquisas de clima organizacional realizadas em organizações públicas, conforme critérios estabelecidos no início desta seção.

2.4 Clima organizacional em organizações públicas

No estudo conduzido por Amiri *et al.* (2023), em um centro cirúrgico dos centros de formação médica da Iran University of Medical Sciences (IUMS), os resultados apontaram uma relação significativa entre variáveis de clima organizacional e renda indicando que, quando o grau de contentamento das pessoas em relação à remuneração e benefícios, considerando sua competência e desempenho efetivo, é elevado, sua compreensão do ambiente organizacional e de suas responsabilidades tende a ser melhor e mais forte. O clima organizacional positivo parece ter contribuído para a fidelização e o fortalecimento da colaboração entre os membros da equipe, influenciando positivamente seu desempenho, a prestação de serviços e aumentando a autoeficácia.

Os autores Gulan e Aguilung (2022) conduziram uma pesquisa com a finalidade de examinar o papel do clima organizacional na adaptabilidade de carreira e na intenção de carreira dos funcionários públicos pertencentes à uma entidade governamental que possui escritórios regionais e filiais distribuídas por diversas regiões das Filipinas, desempenhando funções que não envolvem supervisão. Os

resultados indicaram que o clima organizacional fortalece a relação da adaptabilidade de carreira e da intenção de carreira ao atuar como mediador entre as variáveis.

Lintanga e Rathakrishnan (2024) realizaram um estudo com funcionários da prefeitura de Kota Kina-balu, na Malásia, em que examinaram a influência do clima organizacional na satisfação no trabalho e no clima de segurança psicológica. Como resultado, a influência moderadora do clima organizacional na participação organizacional demonstrou ter uma relação positivamente significativa com a satisfação no trabalho. Além disso, constatou-se que o clima organizacional exerce uma influência indireta na eficácia do clima de segurança psicológica, afetando a satisfação no trabalho.

Listanto, Sipahutar e Lestari (2023) analisaram a percepção dos servidores públicos em relação ao surgimento de inovações no setor público, identificando os fatores que as influenciam. Concluíram que, entre as variáveis Liderança transformacional, clima organizacional e capacidade organizacional, o clima organizacional foi a variável que contribuiu de maneira mais significativa para a promoção de inovações no setor público. No entanto, o estudo também revelou que os servidores públicos pesquisados não concordam totalmente que serão recompensados ao conseguirem realizar algum trabalho.

O papel do clima organizacional no desempenho criativo dos funcionários do setor público foi objeto de estudo de Mutonyi, Slatten e Gudbrand (2020). Os resultados revelaram uma correlação significativa e positiva entre o clima organizacional e o desempenho criativo dos colaboradores, além de indicarem uma relação positiva entre o clima organizacional e o comportamento inovador individual no setor público. Diante disso, o fornecimento de um ambiente de aprendizado para que as equipes possam colaborar efetivamente e incentivar os próprios funcionários a assumirem a liderança estimularia a criatividade individual e promoveria um comportamento criativo positivo entre os colaboradores.

Em um estudo conduzido com cadetes da Polícia Nacional Espanhola, os autores Ripoll, Ahumada-Tello e Rodriguez (2021) concluíram que o clima organizacional, juntamente com a satisfação acadêmica e comprometimento afetivo, são parâmetros recomendados para avaliar a felicidade dos futuros inspetores de polícia. Ademais, há uma correlação positiva entre felicidade e comprometimento organizacional efetivo.

Em um estudo de campo realizado com 96 escolas públicas e mais de 1.000 professores da rede pública de ensino da cidade do Rio de Janeiro, os autores Carvalho, Sobral e Mansur (2020) observaram que um ambiente participativo positivo e seguro está associado ao surgimento de liderança compartilhada nas escolas públicas, o que, conseqüentemente, reduz as taxas de rotatividade de professores.

Conforme os resultados apontados nos estudos, o clima organizacional positivo contribui para uma maior colaboração entre os membros das equipes, fortalece a adaptabilidade de carreira e a intenção de carreira, aumenta a satisfação no trabalho, influencia positivamente no desempenho criativo dos colaboradores e o comportamento inovador individual no setor público e contribui para o surgimento de lideranças compartilhadas. Portanto, o clima organizacional pode contribuir significativamente para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo nas organizações públicas. Como consequência, as instituições poderão dispor, dentre outras vantagens, de funcionários mais satisfeitos, felizes, colaborativos, criativos e inovadores.

Na próxima seção serão apresentadas a classificação metodológica e os procedimentos de pesquisa.

3. CLASSIFICAÇÃO METODOLÓGICA E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

O objetivo deste estudo foi analisar o nível dos fatores que compõem o Clima Organizacional do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul. A pesquisa adotou uma abordagem quantitativa, com fins descritivos.

A pesquisa quantitativa traduz em números opiniões e informações com o objetivo de classificá-las e analisá-las (Prodanov; Freitas, 2013). Nos estudos quantitativos as questões de pesquisa exploram as relações entre as variáveis que o pesquisador busca entender (Creswell, 2021). Por sua vez, as pesquisas descritivas têm o propósito de descrever características de uma população ou identificar relações entre variáveis (Gil, 2022).

3.1. Instrumento de pesquisa

O instrumento utilizado para coleta de dados foi a Escala de Percepção do Clima Organizacional para o Serviço Público (EPCOSP), de autoria de Estivalet *et al.* (2024). A EPCOSP foi construída com o objetivo de ampliar o conhecimento acadêmico na área de gestão de pessoas em organizações públicas e proporcionar aos gestores condições de analisar o ambiente de trabalho e identificar a percepção dos servidores, inclusive de forma longitudinal (Estivalet *et al.*, 2024).

A escolha da EPCOSP para a coleta de dados foi motivada pela limitada disponibilidade de escalas desenvolvidas especificamente para o setor público. Além disso, a EPCOSP se destaca por ser uma ferramenta atualizada, o que a torna especialmente relevante para a análise do Clima Organizacional no contexto do serviço público. Essa escala oferece uma abordagem mais precisa e alinhada com as características e demandas desse ambiente, garantindo maior consistência e confiabilidade nos resultados obtidos.

A EPCOSP abarca 13 fatores para a avaliação do clima organizacional no serviço público, sendo composta por 79 itens: autonomia (1 a 4), interação e cooperação (5 a 11), participação (12 a 17), suporte da chefia (18 a 26), treinamento (27 a 32), formalização (33 a 37), resistência às mudanças (38 a 41), valor público

(42 a 48), clareza organizacional (49 a 53), ineficiência (54 a 60), atuação profissional (61 a 64), desempenho (65 a 69), diversidade (70 a 79). Os itens serão avaliados por uma escala do tipo Likert de cinco pontos, sendo 1 - discordo totalmente, 2 - discordo, 3 - indiferente, 4 - concordo, 5 - concordo totalmente. Ao final, foi incluída mais uma questão: “no geral, estou satisfeito com o clima organizacional na minha instituição”.

Para caracterizar a amostra, foi aplicado um questionário sociodemográfico. O questionário abrange informações sobre sexo, idade, tempo de serviço, categoria funcional, escolaridade, unidade de atuação, experiência em cargos de gestão, renda bruta, comportamento financeiro, situação conjugal e número de moradores na mesma residência.

O instrumento para a coleta de dados, juntamente com o questionário sociodemográfico e o termo de consentimento livre e esclarecido foram disponibilizados eletronicamente, por meio do *software* Formulários Google. O link para acesso ao formulário eletrônico foi disponibilizado via *e-mail* institucional para todos os servidores do IFMS.

3.2. Características da amostra

A amostra foi composta por 117 servidores docentes e técnicos administrativos do IFMS, pertencentes a uma população-alvo de 1.188 servidores. A seleção dos participantes seguiu o critério de amostragem por conveniência. Na amostragem por conveniência, o pesquisador seleciona os elementos disponíveis, assumindo que esses possam, de algum modo, representar o universo em questão (Prodanov; Freitas, 2013). Todos os servidores dos dez campi e da Reitoria do IFMS foram convidados a participar da pesquisa.

A coleta de dados foi autorizada pela Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação do IFMS por meio da Decisão 7/2024 - COPEF/DIPPG/DIREP/PROPI/RT/IFMS. Além disso, a pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética da UFMS, CAAE 82084124.9.0000.0021, garantindo que todos os procedimentos respeitem as normas éticas e a proteção dos direitos dos participantes.

O questionário foi disponibilizado aos servidores, entre os meses de janeiro e fevereiro de 2025, pelo período de 20 (vinte) dias. A Tabela 2 apresenta a caracterização da amostra.

Tabela 2. Caracterização da amostra.

Características	Frequência	Percentual
Sexo		
Feminino	61	52,1
Masculino	56	47,8
Total	117	100,0
Categoria funcional		
Docente	39	33,3
Técnico Administrativo	78	66,6
Total	117	100,0
Grau de Escolaridade		
Ensino Médio	39	33,3
Ensino Superior	5	4,27
Especialização	40	34,1
Mestrado	48	41,0
Doutorado ou superior	23	19,65
Total	117	100,00
Participação em cargos de chefia		
Não exerço Função Gratificada ou Cargo de Direção	74	63,2
Sim, exerço Cargo de Direção	14	11,9
Sim, exerço Função Gratificada	29	24,7
Total	117	100,00
Renda bruta mensal		
Até 3 salários mínimos	5	4,2
De 3 a 5 salários mínimos	28	23,9
De 5 a 7 salários mínimos	35	29,9
De 7 a 9 salários mínimos	19	16,2
De 9 a 11 salários mínimos	17	14,5
Acima de 11 salários mínimos	13	11,1
Total	117	100,00
Comportamento financeiro		
Gasto apenas o que ganho	45	38,4
Gasto mais do que ganho	25	21,3
Gasto menos do que ganho	34	29,0
Gasto muito mais do que ganho	9	7,6
Gasto muito menos do que ganho	4	3,4

Características	Frequência	Percentual
Total	117	100,00
Relação conjugal		
Possui companheiro(a) que não reside junto	7	5,9
Possui companheiro(a) que reside junto	79	67,5
Sozinho(a)	31	26,4
Total	117	100,00
Quantidade de pessoa que residem junto		
Moro sozinho(a)	22	18,8
1 pessoa	14	11,9
2 pessoas	25	21,3
3 pessoas	33	28,2
4 pessoas	19	16,2
Acima de quatro pessoas	4	3,4
Total	117	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao sexo dos respondentes, o gênero feminino teve maior representatividade, correspondendo a 52% dos participantes (61 mulheres) de um total de 115 respondentes. O gênero masculino, por sua vez, representou 47% dos participantes (56 homens).

O segundo dado coletado no questionário sociodemográfico diz respeito à categoria profissional dos participantes. A maioria dos respondentes é composta por técnicos administrativos, que representam 66% da amostra (78 técnicos administrativos), enquanto os servidores docentes correspondem a 33% dos entrevistados (39 docentes).

O terceiro dado coletado refere-se à escolaridade dos participantes. A Tabela 6 revela que a maioria dos entrevistados possui mestrado (41%) ou especialização (34%). Além disso, 19% dos participantes possuem doutorado, evidenciando um alto nível de escolaridade entre os respondentes.

Outro aspecto relevante é a participação dos entrevistados em cargos de chefia, representados por funções gratificadas e cargos de direção. Conforme os dados apresentados, 63% dos participantes da pesquisa não ocupam função gratificada ou cargo de direção. Dos demais, 24% exercem funções gratificadas e 11% ocupam cargos de direção.

O questionário sociodemográfico também coletou informações sobre a renda e o comportamento financeiro dos participantes. Os dados da Tabela 6 indicam que

a maior parte dos respondentes se encontram na faixa salarial entre 5 e 7 salários mínimos, representando 29% do total. A segunda maior faixa corresponde aos servidores que recebem de 3 a 5 salários mínimos, com 23% de representatividade. Apenas 4% dos entrevistados relataram uma renda de até 3 salários mínimos.

Em relação ao comportamento financeiro, os dados indicam um bom gerenciamento da renda pela maioria dos entrevistados, com 38% afirmando gastar apenas o que recebem, 29% gastando menos do que ganham e 3% muito menos do que ganham. No entanto, 21% relataram gastar mais do que sua renda, e 9% declararam gastar significativamente mais do que ganham.

Para concluir o levantamento dos dados sociodemográficos, a pesquisa abordou informações sobre a situação conjugal dos participantes e o número de pessoas com quem residem. Como mostrado na Tabela 6, a maioria dos entrevistados vive com um companheiro ou companheira, representando 67% dos respondentes. Em contrapartida, 26% afirmaram residir sozinhos(as).

Quanto ao número de pessoas que residem com os entrevistados, 16% afirmaram residir com quatro pessoas, 28% com três pessoas, 21% com duas pessoas e 11% com uma pessoa. Apenas 3% relataram residir com mais de quatro pessoas.

3.3 Procedimentos de coleta e análise de dados

A técnica de coleta de dados empregada foi o levantamento. O levantamento caracteriza-se pelo questionamento direto, por meio da solicitação de informações a um grupo de pessoas, com posterior análise quantitativa para obtenção dos resultados (Gil, 2022). Um projeto de levantamento fornece uma descrição quantitativa de tendências, atitudes e opiniões de uma população, ou realiza testes para identificar associações entre as variáveis dessa população, baseado no estudo de uma amostra representativa (Creswell, 2021).

A análise dos dados foi realizada por meio de estatística descritiva, medidas de tendência central e pela técnica de estatística multivariada de regressão logística binária. A estatística descritiva tem como finalidade a coleta, organização e apresentação dos dados obtidos (Sampaio, 2018). Desde modo, os dados observados são, frequentemente, resumidos e apresentados por meio de tabelas ou

gráficos para fornecer informações sobre as variáveis (Portella *et al.*, 2015). Essa técnica possibilitou a apresentação dos resultados obtidos, permitindo uma melhor visualização das informações levantadas.

Uma medida de tendência central, em estatística, refere-se a um valor central para uma distribuição de probabilidade, sendo a média aritmética, a mediana e a moda as mais comuns (Sampaio, 2018). Diante disso, são estimadores usados para determinação do centro de equilíbrio da distribuição de frequência de uma variável (Portella *et al.*, 2015).

A análise de regressão tem como principal objetivo permitir a avaliação do comportamento de uma variável Y baseado no comportamento de uma ou mais variáveis X, sem que exija, necessariamente, uma relação de causa e efeito (Fávero, 2021). Este cálculo permite verificar o impacto de cada fator no Clima Organizacional observado.

Para analisar os dados coletados, foi realizada uma análise de regressão logística binária. A regressão logística binária permite prever uma variável dependente a partir de um grupo de variáveis independentes, determinando o quanto a variável dependente foi explicada por esse grupo (Garson, 2014). A variável dependente foi a questão 80. “No geral, estou satisfeito com o clima organizacional na minha instituição”, que possuía duas respostas possíveis: “sim” e “não”. As variáveis independentes foram representadas pelos fatores autonomia, interação e cooperação, participação, suporte da chefia, treinamento, formalização, resistência às mudanças, valor público, clareza organizacional, ineficiência, atuação profissional, desempenho e diversidade.

4. RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÕES

O estudo permitiu compreender a percepção dos servidores do IFMS sobre o ambiente de trabalho em relação aos fatores autonomia, interação e cooperação, participação, suporte da chefia, treinamento, formalização, resistência às mudanças, valor público, clareza organizacional, ineficiência, atuação profissional, desempenho e diversidade.

Na questão “No geral, estou satisfeito com o clima organizacional na minha instituição”, 66,7% dos participantes responderam positivamente, enquanto 33,3% manifestaram insatisfação. Esses dados indicam que a maioria dos servidores está satisfeita com o clima organizacional de forma geral. No entanto, a aplicação da EPCOSP foi essencial para identificar, de maneira mais detalhada, os aspectos que geram satisfação e aqueles que contribuem para a insatisfação, além de possibilitar a apresentação de sugestões voltadas à melhoria do clima organizacional no IFMS.

4.1 Análise dos fatores do clima organizacional

Os itens do instrumento foram avaliados por uma escala do tipo Likert de cinco pontos, sendo 1-discordo totalmente, 2- discordo, 3- indiferente, 4- concordo, 5- concordo totalmente. Os dados da Tabela 3 permitem identificar os pontos de maior satisfação e insatisfação dos servidores e que impactam os fatores avaliados e, conseqüentemente, o clima organizacional.

Tabela 3. Média de nota por questão.

Questão	Média	Desvio Padrão
1. O meu chefe permite que eu tome decisões relevantes sobre o trabalho que desenvolvo.	4.111	1.112
2. O meu chefe permite que eu defina a maneira como o trabalho é realizado.	4.179	1.039
3. Tenho autonomia para resolver os problemas que surgem durante a realização do meu trabalho.	4.051	1.128
4. Minha autonomia na execução das tarefas é prejudicada pela rigidez das regras.	2.897	1.289
5. A colaboração entre servidores de diferentes setores é eficaz.	3.222	1.115
6. Existem interações cooperativas entre os servidores de diferentes setores.	3.316	1.096
7. O desenvolvimento das atividades possibilita interações amistosas com outros servidores.	3.607	0.956
8. Os servidores podem discutir abertamente com as chefias qualquer questão relativa ao trabalho.	3.761	1.356
9. Existe um clima harmonioso entre os servidores do meu setor.	3.897	1.170

Questão	Média	Desvio Padrão
10. Os relacionamentos informais entre os servidores contribuem para a melhoria do clima organizacional.	3.974	1.070
11. A organização responde rapidamente aos casos de conflito interpessoal.	2.778	1.218
12. Nesta organização, os servidores participam das decisões que os afetam.	3.000	1.203
13. Os gestores envolvem os servidores quando são implementadas mudanças que os afetam.	2.915	1.179
14. Nesta organização, as decisões são amplamente compartilhadas.	2.932	1.150
15. Nesta organização, a concentração de designação das mesmas pessoas para realização de atividades sobrecarrega os servidores que se disponibilizam a participar.	4.239	0.925
16. Nesta organização, o nível de interesse dos servidores em participar das decisões afeta o clima organizacional.	3.744	0.939
17. A indicação política de servidores para a participação em comissões ou projetos reduz minhas possibilidades efetivas de contribuir com a organização.	2.940	1.241
18. O meu chefe estabelece relações amistosas com os seus subordinados.	4.162	1.174
19. O meu chefe incentiva ações de treinamento e desenvolvimento.	3.897	1.269
20. O meu chefe promove medidas que incentivam a segurança psicológica dos seus subordinados.	3.350	1.328
21. O meu chefe reconhece um trabalho bem feito.	4.026	1.235
22. O meu chefe está comprometido em melhorar as condições de trabalho.	3.880	1.219
23. O meu chefe comunica de forma ampla as decisões tomadas.	3.667	1.203
24. O meu chefe estimula o envolvimento dos subordinados no cumprimento das metas.	3.709	1.211
25. O meu chefe demonstra que confia no(s) seu(s) subordinados.	3.991	1.185
26. O meu chefe disponibiliza tempo para ouvir o(s) seu(s) subordinados.	3.889	1.209
27. Os servidores priorizam a participação de treinamentos que promovam a ascensão da carreira.	3.590	1.131
28. A chefia estimula a participação em treinamentos que auxiliam no alcance de metas institucionais.	3.504	1.164
29. Os servidores são fortemente encorajados a desenvolver suas habilidades.	3.162	1.152
30. Esta organização fornece recursos suficientes para o desenvolvimento das competências dos servidores.	2.889	1.120
31. Nesta organização, as ações de treinamento e desenvolvimento são condizentes com as atribuições dos cargos dos servidores.	3.000	1.152
32. Nesta organização, existem critérios claros para apoio às ações de treinamento e desenvolvimento.	2.872	1.193
33. Nesta organização, o trabalho exige aderência a altos padrões de qualidade e precisão.	3.393	1.098
34. Nesta organização, a existência de procedimentos formais contribui com a melhoria do ambiente de trabalho.	3.162	1.137
35. Nesta organização, o trabalho do servidor é restrito as atividades inerentes ao seu cargo.	2.299	1.093
36. Nesta organização, a formalização das regras de trabalho reduz os conflitos no ambiente laboral.	2.897	1.094
37. Nesta organização, a prevalência de formalidade nas interações contribui para a manutenção de um clima saudável entre as seções.	2.855	1.036
38. Nesta organização, a maneira de fazer o trabalho nunca muda muito.	3.111	1.173
39. Nesta organização, a gestão não está interessada em experimentar novas ideias.	2.829	1.184
40. Nesta organização, as mudanças acontecem muito lentamente.	3.436	1.094
41. Nesta organização, as formas tradicionais de realizar as atividades são valorizadas.	3.402	0.920
42. Nesta organização, o trabalho realizado contribui positivamente para o desenvolvimento da sociedade.	4.333	0.900
43. Esta organização busca atender as demandas da sociedade em seu planejamento.	4.034	1.025
44. Os servidores se preocupam em aprimorar as formas de atender aos cidadãos.	3.556	1.070

Questão	Média	Desvio Padrão
45. O fato desta organização causar impactos positivos na sociedade é motivo de realização para os servidores.	3.795	1.079
46. Nesta organização, as necessidades da sociedade são consideradas prioridade máxima.	3.410	1.108
47. Esta organização responde rapidamente às necessidades da sociedade.	3.197	1.069
48. Tenho orgulho em trabalhar nesta organização pública.	4.179	1.080
49. Os servidores têm uma boa compreensão do que a organização está buscando realizar.	3.265	1.117
50. O planejamento da organização é claramente comunicado a todos.	3.085	1.111
51. Nesta organização, as funções e responsabilidades são claramente definidas.	2.906	1.083
52. Os servidores possuem clareza das suas responsabilidades para o alcance dos objetivos organizacionais.	3.026	1.038
53. Nesta organização, as mudanças implementadas são amplamente comunicadas.	2.932	1.073
54. A forma como os recursos financeiros são gastos nesta organização é ineficiente.	2.564	1.086
55. A má programação das atividades muitas vezes resulta em metas não cumpridas.	3.385	1.136
56. A produtividade poderia ser melhorada se as atribuições do cargo fossem cumpridas.	3.821	1.055
57. Nesta organização, a falta de transparência nas decisões prejudica a eficiência administrativa.	3.197	1.184
58. A falta de imparcialidade contribui para a ineficiência desta organização.	3.197	1.226
59. Nesta organização, o processo de comunicação interna é ineficiente.	3.325	1.202
60. A má distribuição da força de trabalho prejudica o desempenho da organização.	3.932	1.089
61. Nesta organização, os servidores sempre executam o melhor de suas habilidades.	2.923	1.076
62. Nesta organização, os servidores conhecem as ferramentas, tecnologias e recursos disponíveis para entregar um trabalho de qualidade.	3.239	0.962
63. Os servidores estão preparados para realizar um esforço especial para fazer um bom trabalho.	3.077	1.043
64. Nesta organização, alguns servidores se dedicam mais que outros para realizar um bom trabalho.	4.684	0.567
65. Nesta organização, os servidores geralmente recebem <i>feedback</i> sobre a qualidade do seu trabalho.	2.966	1.098
66. Nesta organização, os servidores têm ciência da qualidade do seu trabalho.	3.111	1.032
67. Nesta organização o sistema de avaliação de desempenho é justo.	2.786	1.202
68. Os servidores estão empenhados em identificar problemas e sugerir soluções.	3.000	0.965
69. Os servidores são incentivados a cumprir as metas estabelecidas.	3.060	1.011
70. Nesta organização, independentemente do cargo, todos os servidores são respeitados.	3.291	1.365
71. Nesta organização, a conduta dos servidores respeita o princípio da impessoalidade.	3.342	1.100
72. Nesta organização, os servidores se sentem incluídos.	3.068	1.150
73. Nesta organização são investidos recursos e tempo suficientes em ações relacionadas à diversidade.	3.068	1.127
74. Nesta organização, ações preconceituosas são punidas.	3.316	1.201
75. Nesta organização, os servidores sentem que não há preconceito.	2.769	1.220
76. Nesta organização, o princípio da isonomia prevalece.	2.991	1.133
77. Nesta organização, os princípios éticos são respeitados.	3.436	1.102
78. Nesta organização, os servidores são tratados de forma justa.	3.205	1.200
79. Nesta organização, os servidores estão preparados para lidar com as diversidades.	2.872	1.095

Fonte: Dados da Pesquisa

Para enriquecer e fundamentar a análise, a Tabela 4 apresenta as médias das notas atribuídas aos fatores do clima organizacional investigados na pesquisa.

Tabela 4. Média de nota por fator.

Fator	Média	Desvio padrão
Autonomia	3.810	0.751
Interação e cooperação	3.508	0.864
Participação	3.295	0.594
Suporte da chefia	3.841	1.060
Treinamento	3.170	0.924
Formalização	2.921	0.823
Resistências às mudanças	3.194	0.810
Valor Público	3.786	0.799
Clareza Organizacional	3.043	0.921
Ineficiência	3.346	0.846
Atuação profissional	3.481	0.629
Desempenho	2.985	0.797
Diversidade	3.136	0.960

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados indicam que os fatores com maiores médias foram Autonomia, Suporte da Chefia e Valor Público. Isso demonstra que os servidores percebem ter liberdade para tomar decisões e resolver problemas em seu ambiente de trabalho. Além disso, avaliam positivamente a atuação das chefias, que são vistas como acessíveis, confiáveis e capazes de reconhecer o bom desempenho. Por fim, destacam o orgulho em fazer parte da instituição, considerando que seu trabalho gera impactos positivos para a sociedade.

Em contrapartida, os fatores com menores médias foram Formalização, Desempenho e Clareza Organizacional. Em relação à formalização, os resultados apontam para a ausência de critérios claros para a participação em treinamentos, a realização de atividades que extrapolam as atribuições dos cargos e a inexistência de procedimentos formais eficazes para a mediação de conflitos no ambiente de trabalho. No que diz respeito ao desempenho, os servidores demonstraram insatisfação com o sistema de avaliação, considerado pouco justo e carente de *feedback* estruturado. Já em relação à clareza organizacional, os dados evidenciam falhas na comunicação sobre funções, atribuições, responsabilidades e mudanças institucionais.

Nas próximas seções, os resultados de cada fator serão detalhados com base nas respostas obtidas para as respectivas questões.

4.1.1 Autonomia

A ênfase na autonomia é uma das práticas que evidenciam a orientação para as relações humanas nas organizações (Patterson *et al.*, 2005). Um maior nível de autonomia pode estimular a compreensão das metas de desempenho e o desempenho individual (Park e Choi, 2020). Diante disso, a dimensão avalia o grau de liberdade que o servidor possui para tomar decisões relacionadas às suas atividades de trabalho (Estivalet *et al.*, 2024).

O fator autonomia obteve uma média geral de 3,810 e um desvio padrão de 0,751. Esse fator é composto por três questões em que notas mais altas indicam uma melhor percepção do clima, com exceção da questão 4, na qual valores mais altos refletem uma percepção menos favorável. De maneira geral, os resultados indicam uma avaliação positiva dos servidores sobre autonomia no trabalho, em especial à liberdade para tomar decisões, definir como realizar suas tarefas, tomar decisões e resolver problemas. O desvio padrão moderado sugere uma consistência razoável nas respostas. Além disso, não há uma grande preocupação dos servidores sobre o impacto da rigidez das regras em sua autonomia no trabalho.

Em síntese, os dados revelam um ambiente em que a autonomia no trabalho é respeitada e incentivada, o que fortalece a percepção de um clima organizacional positivo, propício do desenvolvimento profissional e à motivação dos servidores.

4.1.2 Interação e Cooperação

A satisfação com o ambiente de trabalho facilita a cooperação entre os trabalhadores, fortalecendo o contato pessoal e abrindo espaço para a comunicação (Honorato e Guimarães, 2022). Além disso, estratégias eficazes de gestão de conflitos podem prevenir a queda da motivação e criatividade dos funcionários (Ningtyas, Naviani e Wuryani, 2024). Diante disso, o fator interação e cooperação avalia o quanto as interações e cooperações contribuem para o clima organizacional (Estivalet *et al.*, 2024).

O fator Interação e Cooperação apresentou uma média geral de 3,508, considerada positiva em comparação com outros fatores analisados, e um desvio padrão de 0,864. A análise do fator Interação e Cooperação revela uma percepção levemente positiva sobre a colaboração e cooperação entre setores. Há também

uma percepção positiva sobre as interações sociais, a comunicação com as chefias, a harmonia no ambiente de trabalho e o impacto dos relacionamentos informais no ambiente de trabalho. No entanto, a resolução de conflitos é percebida como algo que precisa ser melhorado.

Os resultados sugerem que as relações interpessoais e a cooperação são relativamente bem avaliadas na instituição. Entretanto a resolução de conflitos é uma área que demanda atenção. Apesar das boas percepções em termos de interação e cooperação, a dificuldade em lidar com conflitos pode, a longo prazo, comprometer a eficácia das relações interpessoais. Diante disso, o fortalecimento de práticas de mediação e resolução de conflitos pode contribuir para a consolidação de um ambiente de trabalho mais colaborativo.

4.1.3 Participação

Um clima de participação positivo e seguro favorece o surgimento de liderança compartilhada, diminuindo os índices de rotatividade, e eleva a motivação individual para contribuir para o alcance das metas organizacionais (Carvalho; Sobral; Mansur, 2020). Assim sendo, este fator avalia a percepção dos servidores quanto à possibilidade de participação na tomada de decisão no trabalho (Estivalet *et al.*, 2024).

O fator Participação apresentou uma média geral de 3,295 e um desvio padrão de 0,594. Esse fator inclui quatro questões (12, 13, 14 e 16) em que médias mais altas indicam um clima organizacional melhor, e duas questões (15 e 17) em que médias mais altas sinalizam um clima organizacional pior. Os resultados mostram que os servidores têm uma percepção moderada quanto à participação nas decisões organizacionais e negativa quanto à participação na implementação de mudanças que afetam o seu trabalho. Além disso, os servidores percebem um baixo compartilhamento das decisões organizacionais. Esses dados apontam para uma lacuna no envolvimento dos servidores nas instâncias de decisão, o que pode afetar o engajamento e o sentimento de pertencimento dentro da organização.

Os dados também indicam um descontentamento em relação à distribuição de tarefas, pois os servidores percebem que há uma concentração de carga de trabalho sobre um determinado grupo de pessoas, o que pode gerar insatisfação e

tensões internas. Ainda assim, o nível de interesse dos servidores em participar das decisões é visto como positivo para o clima organizacional, mostrando que os servidores reconhecem a importância de serem ouvidos.

Há ainda certa preocupação sobre a influência de indicações políticas nas oportunidades de contribuição, indicando a necessidade de promoção de práticas de gestão mais transparentes e baseadas no mérito. Nesse contexto, é importante que a gestão amplie a participação dos servidores nas decisões, bem como promova maior transparência no processo decisório.

4.1.4 Suporte da chefia

O suporte da chefia é fundamental para aumentar a qualidade de vida no trabalho dos servidores e retenção de talentos, promovendo um melhor clima organizacional. Um estudo conduzido por Rathi e Lee (2017) indicou uma relação positiva do apoio do supervisor com a qualidade de vida no trabalho, enquanto a qualidade de vida no trabalho mediou a relação entre o apoio do supervisor com o comprometimento organizacional, as intenções de rotatividade e a satisfação com a vida. Diante disso, o suporte da chefia avalia o apoio, incentivo, reconhecimento e estímulo da chefia às ações e atividades que favoreçam o clima organizacional (Estivalet *et al.*, 2024).

O fator Suporte da Chefia apresentou uma média geral de 3,841 e um desvio padrão de 1,060. De maneira geral, os resultados indicam que os servidores têm uma percepção positiva sobre o suporte oferecido pela chefia no IFMS.

A maioria considera que seus gestores mantêm um bom relacionamento com a equipe, incentivam o treinamento e o desenvolvimento profissional, reconhecem o bom desempenho, estão comprometidos em melhorar as condições de trabalho, são transparentes ao comunicar suas decisões, incentivam a equipe no cumprimento das metas, demonstram confiança na equipe e disponibilizam tempo para ouvir os subordinados. No entanto, as diferenças nas respostas mostram que essa experiência pode variar entre setores, dependendo do estilo de liderança e de outros fatores institucionais.

O compromisso com a segurança psicológica, embora não tenha sido mal avaliado, ainda pode ser aprimorado. Esses resultados ressaltam a importância de

fortalecer a liderança e promover um ambiente de trabalho mais participativo e colaborativo para todos, promovendo um ambiente seguro para expressão de opiniões.

4.1.5 Treinamento

A criação e aplicação de programas de treinamento e desenvolvimento são essenciais para fornecer aos colaboradores as competências indispensáveis ao bom desempenho de suas atividades e ao avanço em suas trajetórias profissionais (Wang, 2024). A educação e o treinamento aprimoram as competências habilidades e atitudes no trabalho, contribuindo na melhoria do desempenho criativo dos funcionários (Gunawan; Hadis; Qur'ani, 2024). Diante disso, este fator avalia o quanto a instituição estimula ações de treinamento, capacitação e qualificação aos servidores (Estivalet *et al.*, 2024).

O fator Treinamento obteve uma média geral de 3,170 e um desvio padrão de 0,924. Os resultados refletem uma percepção equilibrada, com uma leve inclinação positiva, sobre as oportunidades de capacitação oferecidas.

Conforme resultados, muitos servidores demonstram interesse em qualificação e desenvolvimento profissional e são incentivados pelas chefias a participar de ações de treinamento e desenvolvimento de suas habilidades. Contudo, aspectos como a limitação de recursos, a adequação dos treinamentos às necessidades reais dos servidores e a falta de clareza nos critérios de acesso, ainda geram incertezas e insatisfação. Além disso, as diferenças nas respostas sugerem uma variação na percepção entre os setores.

Diante desse cenário, é necessário o aperfeiçoamento das políticas de desenvolvimento profissional dentro da instituição, de modo a garantir um maior acesso, além de transparência e alinhamento das capacitações com as demandas dos servidores e os objetivos institucionais.

4.1.6 Formalização

A formalização refere-se à utilização de regras e procedimentos formais no controle das atividades (Patterson *et al.*, 2005). O fator Formalização avalia a

contribuição das regras e outros procedimentos formais para o clima organizacional (Estivalet *et al.*, 2024).

O fator Formalização obteve uma média geral de 2,921, a menor média entre os fatores analisados, e um desvio padrão de 0,823. Os resultados apontam que a formalização dentro da organização é percebida de forma levemente negativa pelos servidores.

Os servidores tem uma percepção moderada sobre a exigência de altos padrões de qualidade e precisão no trabalho e sobre o efeito dos procedimentos formais na melhoria do ambiente de trabalho. Além disso, muitos servidores sentem que suas atividades vão além das atribuições formais do cargo, o que pode gerar sobrecarga e impactar a motivação no trabalho. Há ainda uma percepção negativa sobre o efeito da formalização das regras de trabalho na redução de conflitos no ambiente laboral e no clima organizacional, sugerindo uma falta de efetividade dessas normas na promoção de um ambiente de trabalho mais harmonioso.

Em síntese, os dados indicam que a formalização, do ponto de vista dos servidores, não tem cumprido plenamente seu papel de orientar e organizar o trabalho de forma positiva. Isso aponta para a necessidade de revisar os procedimentos formais, tornando-os mais eficazes na distribuição de tarefas, na redução de conflitos e na valorização das atribuições de cada cargo, de modo a contribuir para um clima organizacional mais equilibrado e produtivo.

4.1.7 Resistência às mudanças

Listanto, Sipahutar e Lestari (2023) revelaram que o clima organizacional contribui para o surgimento da inovação no setor público. Nesse sentido, o clima organizacional propício à inovação fornece nutrientes para motivar a criatividade individual dos funcionários (Mutonyi; Slåtten; Lien, 2020). No entanto, a resistências às mudanças pode frear a inovação, prejudicando a capacidade da organização de se adaptar ou crescer. Este fator analisa o quanto a organização está fechada às mudanças, valorizando formais tradicionais de fazer o trabalho (Estivalet *et al.*, 2024).

O fator Resistência às Mudanças obteve uma média de 3,194 e um desvio padrão de 0,810. Vale lembrar que, neste fator, quanto maior a média, pior é o clima

organizacional, pois indica que os servidores percebem dificuldades na aceitação de transformações dentro da instituição. Os resultados mostram que a instituição não é totalmente aberta às novas ideias, nem mesmo completamente resistente à inovação.

Os servidores tem uma percepção moderada sobre a ocorrência de mudanças na maneira de realizar o trabalho, indicando uma divisão de opinião sobre a rigidez ou flexibilidade dos processos. Há ainda uma percepção negativa sobre a abertura para experimentar novas ideias. Além disso, há uma percepção moderadamente positiva de que as mudanças acontecem lentamente e de que a instituição valoriza as formas tradicionais de trabalho.

Em conclusão, os resultados apontam uma resistência moderada às mudanças. A valorização de práticas tradicionais e a lentidão nos processos de transformação podem limitar o potencial criativo dos servidores e dificultar a adaptação institucional. Para fortalecer o clima organizacional, estimulando a inovação, é necessário promover maior abertura a novas ideias e revisar prática possam estar inibindo a flexibilidade organizacional.

4.1.8 Valor Público

O valor público é gerado por meio de uma troca em que os cidadãos concedem poder ao governo, por meio do voto e do pagamento de impostos e o governo utiliza esses recursos para promover o bem-estar da sociedade (Santos; Amaral; Silva, 2022). Dessa forma, este fator avalia a percepção dos servidores sobre os impactos positivos causados pelo seu trabalho na sociedade (Estivalet et al., 2024).

O fator Valor Público obteve uma média geral de 3,786 e um desvio padrão de 0,799. Estes resultados mostram que a maioria dos servidores reconhece a importância do trabalho do IFMS para a sociedade, o que contribui para um ambiente de trabalho mais motivador. Além disso, há uma percepção geral de que a instituição considera as necessidades sociais em seu planejamento. Da mesma forma, a maioria dos servidores está preocupada em atender à população de maneira eficiente, ainda que esse grau de comprometimento varie entre os trabalhadores.

O orgulho em fazer parte da organização é um sentimento amplamente compartilhado. Por outro lado, a agilidade e a prioridade dadas às demandas da sociedade ainda geram opiniões divididas. Enquanto alguns servidores percebem um esforço para atender rapidamente às necessidades sociais, outros sentem que os processos podem ser mais eficientes.

Em síntese, os dados revelam uma percepção positiva dos servidores em relação ao valor público gerado pelo IFMS, com destaque para o reconhecimento do impacto social do trabalho e o orgulho em pertencer à instituição. No entanto, opiniões divergentes sobre a agilidade e priorização das demandas sociais indicam oportunidades de melhoria na eficiência dos processos.

4.1.9 Clareza Organizacional

A clareza organizacional, transmitida por meio da comunicação, é fundamental para que os servidores entendam os objetivos e metas da instituição, bem como a contribuição do seu trabalho para o atingimento desses objetivos. A comunicação transparente das metas e expectativas permite que os funcionários entendam o seu papel na contribuição para atingir os objetivos mais amplos da organização (Igbokwe, 2024). Assim, a comunicação eficaz pode aumentar a produtividade dos funcionários, melhorar o desempenho e elevar o nível do serviço prestado ao cliente, ampliando a eficácia dos sistemas de informação (Hamkar; Bashar; Hikmat, 2024). Dito isso, este fator avalia o quanto os objetivos e metas organizacionais estão claros e devidamente comunicados ao servidor (Estivalet et al., 2024).

O fator Clareza Organizacional apresentou uma média geral de 3,043 e um desvio padrão de 0,921. Os resultados apontam que a clareza organizacional ainda pode ser aprimorada dentro do IFMS.

Os servidores tem uma percepção moderada sobre as metas e objetivos institucionais, o planejamento da instituição, a finalidade de suas responsabilidades no cumprimento dos objetivos institucionais e as mudanças implementadas. No entanto, há uma percepção negativa quanto à clareza de funções e responsabilidades, havendo uma necessidade de delimitação mais precisa das atribuições e papéis de cada profissional. Há também uma percepção negativa

sobre a comunicação das mudanças implementadas na instituição, o que pode gerar resistência e menor engajamento.

Em conclusão, os resultados indicam a necessidade de melhoria da clareza organizacional no IFMS, especialmente em relação à definição de funções e à comunicação das mudanças institucionais. Embora os servidores demonstrem compreensão moderada sobre as metas e objetivos, a falta de comunicação clara pode comprometer o engajamento. Assim, é importante investir em estratégias de comunicação mais transparentes e na delimitação precisa das responsabilidades para fortalecer o alinhamento institucional e a motivação dos servidores.

4.1.10 Ineficiência

Eficiência diz respeito à habilidade da organização em empregar seus recursos, como pessoas, capital, tempo e tecnologia, da maneira mais racional possível, alcançando altos níveis de produtividade com o menor custo ou esforço (Natsir *et al.*, 2024). Este fator analisa o resultado da falta de produtividade, má programação das tarefas e deficiências da comunicação no trabalho (Estivalet *et al.*, 2024).

O fator Ineficiência apresentou uma média geral de 3,346 e um desvio padrão de 0,846. Os resultados mostram que vários fatores estão impactando a eficiência organizacional.

Os servidores não percebem uma grande ineficiência na gestão dos recursos financeiros. No entanto, sentem que a programação inadequada das atividades, e o descumprimento de atribuições de cargo estão afetando o cumprimento das metas e a produtividade. Além disso, há uma percepção moderada sobre o impacto da falta de transparência e da falta de imparcialidade das decisões na eficiência da instituição. Há uma percepção moderadamente negativa sobre a eficiência da comunicação interna e negativa sobre a distribuição da força de trabalho, que estariam prejudicando o desempenho da instituição.

Os dados revelam que, embora a gestão dos recursos financeiros seja vista de forma relativamente positiva, outros aspectos como a má programação das atividades, a distribuição desigual da força de trabalho e a falhas na comunicação interna estão comprometendo a eficiência do IFMS. Esse resultado aponta para a

necessidade de aprimorar a organização das tarefas, fortalecer a transparência, garantir uma comunicação mais clara e adotar decisões mais imparciais, a fim de elevar o desempenho e melhorar o clima organizacional da instituição.

4.1.11 Atuação Profissional

As organizações devem oferecer oportunidades de treinamento e desenvolvimento com o objetivo de aprimorar as competências e o conhecimento dos colaboradores, possibilitando uma atuação mais eficaz em suas funções profissionais (Supraja; Sambaiah, 2024). Além disso, quando percebem que seus esforços e resultados são reconhecidos, os funcionários tendem a se sentir mais valorizados, o que reforça sua motivação e aumenta o comprometimento com as atividades que desempenham (Jo; Shin, 2025). Nesse sentido, este fator avalia o conhecimento do servidor sobre o seu trabalho, a execução deste trabalho e o quanto é reconhecido pelo que faz (Estivaleta *et al.*, 2024).

O fator Atuação profissional apresentou uma média geral de 3,481 e um desvio padrão de 0,629. Os resultados do fator “Atuação profissional” indicam que ainda há desafios a serem superados dentro da instituição. Uma parte dos servidores sente que não utiliza todo o seu potencial de trabalho, o que pode estar ligado a limitações nas oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Por outro lado, muitos servidores têm um conhecimento razoável sobre as ferramentas disponíveis, bem como demonstram disposição para se esforçar além do básico. Além disso, há um sentimento fortemente compartilhado de que o nível de dedicação varia entre os servidores, com alguns se empenhando mais do que outros para entregar um bom trabalho. Assim sendo, é importante que o IFMS promova estratégias que incentivem o engajamento, disponibilizando oportunidades de crescimento e desenvolvimento, como também busque uma melhor distribuição de tarefas para que todos possam desempenhar suas funções da melhor maneira.

4.1.12 Desempenho

O *feedback* de desempenho desempenha um papel essencial ao possibilitar que os colaboradores compreendam com clareza as metas que devem atingir, o que

contribui diretamente para a melhoria de seu desempenho individual (Park; Choi, 2020). Quando esse retorno é oferecido de forma construtiva e empática, ele se torna ainda mais eficaz, pois favorece o desenvolvimento profissional ao auxiliar os trabalhadores no aprimoramento de habilidades, na superação de dificuldades e na realização de suas funções com maior eficiência (Igbokwe, 2024). Considerando esse cenário, este fator avalia a percepção dos servidores quanto à qualidade do trabalho que realizam, bem como às avaliações e aos *feedbacks* que recebem ao longo de sua atuação (Estivalet et al., 2024).

O fator Desempenho apresentou uma média geral de 2,966 e um desvio padrão de 1,098. Os resultados apontam que a percepção dos servidores em relação ao desempenho organizacional é, em geral, moderada, com variações entre os diferentes aspectos avaliados. Enquanto há um sentimento de clareza sobre a qualidade do trabalho realizado e um leve reconhecimento dos incentivos para o cumprimento de metas, a falta de *feedback* estruturado e a percepção de injustiça no sistema de avaliação de desempenho surgem como desafios significativos. Além disso, a proatividade na identificação de problemas e na proposição de soluções parece equilibrada, sugerindo que muitos os servidores se sentem motivados ou percebem um impacto real ao contribuir com melhorias. Esses achados reforçam a importância de aprimorar os processos de avaliação de desempenho, para que seja percebido de forma justa pelos servidores. Além disso, é necessário sistematizar o processo de *feedback*, para que este identifique pontos fortes, áreas de melhorias, alinhe expectativas e promova o desenvolvimento profissional.

4.1.13 Diversidade

A diversidade no ambiente de trabalho sugere um ambiente heterogêneo em termos de gênero, raça e etnia (Shah; Duhar, 2024). Organizações que valorizam a diversidade e a inclusão se beneficiam de uma força de trabalho mais dinâmica e inovadora e criam uma cultura organizacional pautada no respeito mútuo e no sentimento de pertencimento (Leuhery et al., 2024). Contudo, fomentar a diversidade e a inclusão requer mais do que simples aceitação, pois demanda ações concretas e contínuas para construir um ambiente de trabalho em que a diversidade seja reconhecida e valorizada como um recurso fundamental e de grande valor (Wang,

2024). Nesse sentido, este fator busca avaliar o respeito à diversidade dentro da instituição, manifestado por meio de comportamentos e atitudes dos servidores (Estivalet *et al.*, 2024).

O fator Diversidade apresentou uma média geral de 3,136 e um desvio padrão de 0,960. Os resultados para o fator “Diversidade” mostram que, dentro da organização, a percepção sobre a diversidade é variada. Por um lado, muitos servidores reconhecem o respeito mútuo, o respeito ao princípio da impessoalidade, a punição de ações preconceituosas, o respeito aos princípios éticos e o tratamento justo. Por outro lado, a maioria dos servidores sente que há preconceito dentro da instituição, além de prevalecer uma percepção levemente negativa em relação à igualdade de tratamento e o preparo da equipe para lidar com as diversidades.

Há ainda uma percepção moderada sobre o sentimento de inclusão e o investimento de tempo e recursos da organização em ações relacionadas à diversidade. A grande variação nas respostas indica que as percepções dos servidores não são uniformes, o que pode depender de fatores como o setor de atuação ou a liderança. Isso aponta para um desafio para o IFMS que consiste em promover mais ações para garantir que todos os servidores se sintam igualmente respeitados, incluídos e preparados para lidar com as diversidades em busca de um ambiente de trabalho mais justo e acolhedor para todos.

4.2 Avaliação do modelo preditivo Satisfação geral com o Clima Organizacional

A regressão logística binária permite identificar se as diferenças estatísticas existem entre as pontuações de um conjunto de variáveis independentes para dois ou mais grupos definidos anteriormente (variáveis dependentes) (Hair Jr. *et al.*, 2018). Permite prever uma variável dependente a partir de um grupo de variáveis independentes, determinando o quanto a variável dependente foi explicada por esse grupo (Garson, 2014).

Nesta pesquisa, a variável dependente foi a questão “No geral, estou satisfeito com o clima organizacional na minha instituição”. Assim, a regressão logística foi utilizada para estimar se existe uma relação estatisticamente significativa entre as variáveis independentes, representadas pelos 13 fatores do clima organizacional e a probabilidade de pertencer a um dos dois grupos da variável

dependente: “satisfeitos com o clima organizacional” ou “insatisfeitos com o clima organizacional”.

A Tabela 5 apresenta os resultados da avaliação do modelo preditivo:

Tabela 5. Avaliação do modelo preditivo Satisfação geral com o Clima Organizacional.

X²	p	McFadden R²	Nagelkerke R²	Tjur R²	Cox e Snell R²
97.251	< .001	0.653	0.784	0.689	0.564

Fonte. Dados da pesquisa.

Os testes de Qui-Quadrado (Omnibus Tests) são utilizados para comparar modelos com e sem variáveis preditoras. Um valor de $p < 0,05$ indica que o modelo com preditores melhora significativamente a explicação da variável dependente (Hosmer; Lemeshow; Sturdivant, 2013). O teste do Qui-Quadrado apresentado na Tabela 1 apontou para um $X^2 = 97,251$, sendo $p < 0,001$, indicando que o modelo, como um todo, é estatisticamente significativo.

O Pseudo-R², como os de Nagelkerke e Cox e Snell, que, embora não tenham uma interpretação direta como o R² da regressão linear, ajudam a avaliar a proporção da variabilidade explicada. Valores mais altos sugerem maior capacidade explicativa do modelo (Field, 2017). Para ciências sociais aplicadas, valores acima de 0,2 indicam uma boa capacidade preditiva. O Pseudo-R² de Nagelkerke (0,784) e de Cox e Snell (0,564) mostram que o modelo explica uma boa parte da variação da satisfação com o clima organizacional, conforme tabela 1. Diante disso, pode-se afirmar que o modelo se ajusta bem aos dados e tem boa capacidade preditiva.

Além do ajuste geral, a significância das variáveis individuais foi também analisada. A Tabela 6 apresenta os resultados dos testes de qualidade do modelo e estimativa dos fatores:

Tabela 6. Testes de qualidade do modelo e estimativas dos fatores.

Fatores	Estimativa	Odds Ratio	Estimativa p do Teste de Wald
(Intercept)	-7.206	7.424×10^{-4}	0.190
Autonomia	-1.074	0.342	0.181
Interação e cooperação	3.067	21.474	0.011
Participação	0.752	2.121	0.387
Suporte da chefia	1.056	2.874	0.100
Treinamento	-0.136	0.872	0.856

Formalização	-0.685	0.504	0.316
Resistências às mudanças	0.222	1.249	0.729
Valor Público	-0.588	0.555	0.536
Clareza Organizacional	-1.205	0.300	0.208
Ineficiência	-1.832	0.160	0.037
Atuação profissional	-0.348	0.706	0.634
Desempenho	4.309	74.351	0.002
Diversidade	-0.670	0.512	0.285

Fonte. Dados da pesquisa.

Os coeficientes de regressão (β - Beta) medem o impacto das variáveis independentes sobre a variável dependente, sendo essenciais para interpretar os efeitos no modelo (Hair Jr. *et al.*, 2018).

A estatística de Wald testa se um coeficiente é estatisticamente diferente de zero, sendo que valores de $p < 0,05$ indicam significância (Hosmer; Lemeshow; Sturdivant, 2013). Além disso, os intervalos de confiança (IC 95%) ajudam a verificar a estabilidade da estimativa. Se o intervalo incluir o valor 1, o efeito da variável pode não ser estatisticamente significativo (Menard, 2002). Os resultados apresentados na Tabela 2 indicam que três variáveis independentes se mostraram estatisticamente significativas para a satisfação com o clima organizacional, pois apresentam $p < 0,05$:

- Interação e Cooperação ($\beta = 3,067$, OR = 21,474, $p = 0,011$), cuja elevação aumenta significativamente a probabilidade de satisfação dos servidores;
- Ineficiência ($\beta = -1,832$, OR = 0,160, $p = 0,037$), na qual a maior percepção de ineficiência reduz a chance de satisfação;
- Desempenho ($\beta = 4,309$, OR = 74,351, $p = 0,002$), que indica que servidores que percebem um alto desempenho organizacional têm uma probabilidade significativamente maior de estarem satisfeitos.

Por outro lado, as variáveis Autonomia, Participação, Suporte da Chefia, Treinamento, Formalização, Resistência às Mudanças, Valor Público, Clareza Organizacional, Atuação Profissional e Diversidade não apresentaram significância estatística.

Dessa forma, conclui-se que o modelo destaca Interação e Cooperação, Ineficiência e Desempenho como os fatores mais relevantes para a satisfação com o clima organizacional.

A matriz de confusão permite avaliar a precisão do modelo na classificação correta dos casos. A Tabela 7, a seguir, apresenta os resultados dos testes de performance do modelo por meio da matriz de confusão.

Tabela 7. Testes de performance do modelo pela matriz de confusão.

Matriz de confusão	Previsto		% Correto
	Não	Sim	
Observado			
Não	33	6	84,62%
Sim	5	73	93,59%
Precisão Geral (%)			90,60%

Nota: O valor de corte está definido em 0,5.

Fonte. Dados da pesquisa.

Duas métricas importantes derivadas da matriz de confusão são a sensibilidade (*recall*), que mede a taxa de verdadeiros positivos (Fawcett, 2006), e a especificidade, que mede a taxa de verdadeiros negativos (Hosmer; Lemeshow; Sturdivant, 2013). Os resultados demonstram que o modelo atingiu uma precisão geral de 90,6%, sendo eficaz na classificação da maioria dos casos. A taxa de sensibilidade, que indica a capacidade do modelo de identificar corretamente os servidores satisfeitos, foi de 93,6%. Já a taxa de especificidade, que mede a capacidade de identificar corretamente os servidores insatisfeitos, foi de 84,6%. Em ambas as análises, as taxas foram elevadas.

Outro critério para avaliar a qualidade do modelo é sua capacidade de classificação. A Tabela 8 apresenta os resultados dos testes de performance do modelo:

Tabela 8. Testes de performance do modelo.

Métrica	Valor
Acurácia	0,906 (90,6%)
AUC (Área sob a Curva ROC)	0,963
Precisão (Precision para "Sim")	0,924 (92,4%)

Fonte. Dados da pesquisa.

A curva ROC (Receiver Operating Characteristic) e a área sob a curva (AUC - Area Under the Curve) medem a capacidade do modelo de distinguir entre as categorias da variável dependente. Um AUC superior a 0,7 indica um bom desempenho preditivo (Field, 2017). A acurácia geral do modelo também é avaliada, indicando a proporção total de classificações corretas. O teste de performance do modelo apresentou um AUC de 0,963 indicando que o modelo tem excelente capacidade de discriminação entre os servidores satisfeitos e insatisfeitos.

Por fim, algumas verificações adicionais devem ser realizadas para garantir a robustez do modelo. A Tabela 9 apresenta os resultados dos diagnósticos de multicolinearidade.

Tabela 9. Diagnósticos de multicolinearidade.

Fatores	Tolerância	VIF
Autonomia	0.565	1.771
Interação e cooperação	0.350	2.860
Participação	0.500	2.001
Suporte da chefia	0.470	2.126
Treinamento	0.406	2.461
Formalização	0.609	1.642
Resistências às mudanças	0.695	1.439
Valor Público	0.409	2.448
Clareza Organizacional	0.274	3.648
Ineficiência	0.562	1.780
Atuação profissional	0.711	1.407
Desempenho	0.328	3.049
Diversidade	0.569	1.757

Fonte. Dados da pesquisa.

A multicolinearidade pode ser identificada por meio do Variance Inflation Factor (VIF). Valores inferiores a 10 sejam mantidos para evitar problemas de dependência entre variáveis preditoras (Hair Jr. *et al.*, 2018). Valores extremos podem afetar a precisão dos coeficientes e devem ser cuidadosamente analisados (Agresti, 2018).

Os resultados do diagnóstico de multicolinearidade indicam que a maioria das variáveis tem baixa colinearidade, o que é positivo para o modelo. Clareza

Organizacional ($VIF = 3.648$) e Desempenho ($VIF = 3.049$) apresentam colinearidade moderada alta, porém não é grave, uma vez que estão abaixo de 10.

Concluindo, observa-se que o modelo de regressão logística binária foi confirmado e é estatisticamente significativo para explicar o fenômeno observado.

5. RECOMENDAÇÕES

A partir das médias das notas atribuídas pelos respondentes da pesquisa para cada questão, foi possível identificar pontos com maior necessidade de atenção por parte da gestão do IFMS para elevar o clima organizacional da instituição.

Os fatores que apresentaram a menor média foram Formalização e Desempenho, indicando uma necessidade de revisão das regras e demais procedimentos formais de modo a contribuir de maneira positiva para elevar o clima organizacional na instituição, além da necessidade de aprimorar os processos de avaliação de desempenho e *feedback*. Por outro lado, os fatores Valor Público, Autonomia e Suporte da Chefia apresentaram as maiores médias indicando que servidores avaliam de maneira positiva a contribuição do trabalho do IFMS para a sociedade, a liberdade para tomar decisões sobre suas atividades no trabalho e o apoio e incentivo recebido das chefias na execução de suas tarefas.

O Quadro 4, apresenta recomendações que podem contribuir para melhoria do clima organizacional, considerando as questões para as quais foram atribuídas as menores médias pelos participantes da pesquisa em relação a cada fator.

Quadro 4. Recomendações a partir do diagnóstico.

Fator avaliado	Resultado	Classificação	Recomendações	Fundamentos
Suporte da chefia	3.841	Baixa prioridade	- Capacitação dos líderes para criar um ambiente na qual os colaboradores se sintam à vontade para se expressar, sem medo de punição ou retaliação.	Rathi e Lee (2017); Hamkar, Bashar e Kikmat (2024)
Autonomia	3.810	Baixa prioridade	- Fortalecer a liberdade dos funcionários para tomar decisões e resolver problemas relacionados às suas atividades.	Listanto, Sipahutar e Lestari (2023); Mutonyi, Slåtten e Lien (2020)
Valor Público	3.786	Baixa prioridade	- Agilizar e priorizar o atendimento às demandas da sociedade; - Fortalecer canais de participação social. - Intensificar as comunicações que mostram aos servidores o impacto de seu trabalho na sociedade.	Santos, Amaral e Silva (2022).
Interação e cooperação	3.508	Baixa prioridade	- Aprimorar os mecanismos de resolução de conflitos para responder mais rapidamente aos conflitos interpessoais.	Honorato e Guimarães (2022); Ningtyas, Naviani e Wuryani (2024)

Fator avaliado	Resultado	Classificação	Recomendações	Fundamentos
Atuação profissional	3.481	Média prioridade	- Proporcionar oportunidades de crescimento e desenvolvimento por meio de capacitações, com definição de critérios claros de promoção; - Reorganizar a distribuição das tarefas, considerando as competências, cargos e perfis dos servidores.	Supraja e Sambaiah (2024).
Ineficiência	3.346	Média prioridade	- Planejar as atividades considerando as atribuições dos cargos dos servidores; - Aprimorar o planejamento da distribuição da força de trabalho entre os setores; - Fortalecer canais de comunicação interna.	Igbokwe (2024).
Participação	3.295	Média prioridade	- Ampliar a participação dos servidores nas decisões que afetam o seu trabalho; - Promover um maior compartilhamento das decisões organizacionais; - Aprimorar a distribuição de tarefas; - Definir critérios transparentes para a participação em comissões e projetos institucionais.	Carvalho, Sobral e Mansur (2020).
Resistências às mudanças	3.194	Média prioridade	- Estimular o comportamento inovador individual e novas formas de pensar e agir.	Listanto, Sipahutar e Lestari (2023); Mutonyi, Slåtten e Lien (2020).
Treinamento	3.170	Média prioridade	- Promover maior clareza nos critérios de acesso às oportunidades de treinamento; - Disponibilizar mais recursos para ações de treinamento; - Adequar os treinamentos às necessidades reais dos servidores.	Gunawan, Hadis e Qur'ani (2024), Wang (2024).
Diversidade	3.136	Alta prioridade	- Ofertar treinamentos às lideranças focados em preconceitos inconscientes, competência cultural e práticas de inclusão. - Implementar políticas abrangentes que garantam oportunidades iguais para todos.	Leuhery et al. (2024); Shah e Duhar (2024), Wang (2024).
Clareza Organizacional	3.043	Alta prioridade	- Criar canais de comunicação acessíveis para informar aos servidores sobre o planejamento, objetivos e metas organizacionais; - Delimitar e intensificar a comunicação sobre as atribuições e responsabilidades dos servidores.	Hamkar, Bashar e Hikmat (2024); Igbokwe (2024).

Fator avaliado	Resultado	Classificação	Recomendações	Fundamentos
Desempenho	2.985	Alta prioridade	- Aprimorar o sistema de avaliação de desempenho, tornando esse processo mais claro e justo, com apontamento de pontos fortes, pontos a melhorar e planos de ação.	(Igbokwe, 2024); Park e Choi, (2020)
Formalização	2.921	Alta prioridade	- Formalizar, por meio de regimentos ou outros procedimentos formais, as atribuições e responsabilidades dos cargos e funções.	Patterson <i>et al.</i> , (2005)

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante dos resultados obtidos, as recomendações apresentadas buscam fornecer subsídios práticos para a melhoria do clima organizacional no IFMS. A identificação dos fatores com menor média, como Formalização, Desempenho e Clareza Organizacional, evidenciou áreas críticas que demandam atenção prioritária da gestão institucional. Ao mesmo tempo, os pontos fortes, como Autonomia, Suporte da Chefia e Valor Público, devem ser preservados e fortalecidos. Assim, espera-se que as ações sugeridas contribuam para promover um ambiente de trabalho mais justo, colaborativo e motivador, favorecendo o bem-estar dos servidores e a eficiência institucional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi analisar o clima organizacional no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul. Para cumprir este objetivo, foi conduzida uma pesquisa de natureza quantitativa, com caráter descritivo, abrangendo a reitoria e os dez *campi* da instituição.

Os dados foram coletados, via *e-mail* institucional, por meio do questionário sociodemográfico e da Escala de Percepção do Clima Organizacional para o Serviço Público e 117 servidores responderam aos questionários de forma completa. A partir dos resultados foi possível atingir o objetivo deste estudo de analisar o nível dos fatores do Clima Organizacional do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul.

Durante a realização desta pesquisa, foram identificadas algumas dificuldades metodológicas, o que impactou o alcance e a profundidade dos resultados. A principal limitação foi a baixa taxa de adesão, o que pode ter comprometido a representatividade da amostra em relação ao total de profissionais da instituição. Outra limitação refere-se ao uso de um instrumento fechado, com perguntas estruturadas, o que, embora facilite a tabulação e a análise estatística dos dados, pode restringir a captação de percepções mais subjetivas ou complexas sobre o clima organizacional, que poderiam emergir com o uso de técnicas qualitativas. Soma-se a isso a influência de fatores externos ao clima organizacional, como mudanças recentes na gestão e políticas internas, que podem ter afetado a percepção dos participantes no momento da coleta de dados.

Os dados obtidos por meio do questionário sociodemográfico possibilitaram a caracterização da amostra. Observou-se uma participação equilibrada entre os sexos, com leve predominância do público feminino. A maior parte dos respondentes pertence ao quadro de técnicos administrativos. Em relação à escolaridade, a maioria possui pós-graduação e está inserida na faixa salarial entre cinco e sete salários mínimos, além de relatar comportamento financeiro considerado satisfatório. Verificou-se ainda que a maioria dos participantes não exerce função gratificada nem ocupa cargo de direção. A maior parte também declarou viver com um companheiro ou companheira e compartilhar a residência com outras pessoas.

Dentre os fatores avaliados, os que apresentaram menores médias foram Formalização e Desempenho, ambos com média inferior a 3,0. Esse resultado sugere a necessidade de aprimorar as regras formais e os processos de avaliação e

feedback. Em contrapartida, os fatores Valor Público, Autonomia e Suporte da Chefia apresentaram médias superiores a 3,5, demonstrando uma percepção positiva dos servidores quanto ao impacto social do IFMS, à autonomia no trabalho e ao apoio recebido das lideranças.

A regressão logística binária foi utilizada para determinar o quanto a variável dependente “No geral, estou satisfeito com o clima organizacional na minha instituição” foi explicada pelas variáveis independentes que são os fatores do clima organizacional. O teste Qui-Quadrado apresentou um $p < 0,05$ indicando que o modelo, como um todo, é estatisticamente significativo. O Pseudo- R^2 de Nagelkerke (0,784) e de Cox e Snell (0,564) apresentou valores acima de 0,2 indicando boa capacidade preditiva. Deste modo, é possível afirmar que o modelo apresenta um bom ajuste aos dados e demonstra uma boa capacidade preditiva.

A presente pesquisa gerou contribuições relevantes em diversas dimensões. No plano teórico, os resultados reforçam a compreensão dos fatores que influenciam o clima organizacional em instituições públicas de ensino, alinhando-se às discussões sobre satisfação no trabalho, liderança e bem-estar organizacional.

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa demonstrou a viabilidade da aplicação da EPCOSP em instituições públicas, mesmo diante de limitações de adesão e sensibilidade do tema. Em termos empíricos, o estudo forneceu um informações detalhadas da realidade institucional de outro órgão público, neste caso do IFMS, identificando tanto aspectos positivos quanto pontos críticos, como desvio de função e lacunas na comunicação interna.

Já no campo gerencial, os dados levantados oferecem subsídios concretos para a formulação de políticas de gestão de pessoas para o IFMS. A partir dos resultados, é possível propor ações como a revisão da distribuição de tarefas, a melhoria dos canais de comunicação e a implementação de estratégias voltadas à valorização e escuta ativa dos servidores. Assim, o estudo contribui diretamente para o aprimoramento da gestão institucional, podendo servir de modelo para outras instituições públicas com características semelhantes.

Apesar das contribuições, é importante destacar algumas limitações. Primeiramente, os resultados foram baseados em uma amostra reduzida e muito específica, restrita aos servidores do IFMS, o que limita a generalização para outras instituições públicas. Em segundo lugar, embora o instrumento utilizado contemple fatores amplamente discutidos na literatura, ele pode não abranger todos os

aspectos relevantes do clima organizacional. Por fim, o, os resultados representam as percepções dos servidores no momento em que os dados foram coletados, podendo variar ao longo do tempo em função do contexto institucional. Além disso, o desenho transversal do estudo impede a observação de mudanças ao longo do tempo.

Pesquisas futuras podem adotar uma abordagem longitudinal, permitindo acompanhar a evolução das percepções sobre o clima organizacional. Também seria pertinente investigar relações mediadoras e moderadoras entre o clima organizacional e variáveis como satisfação no trabalho, desempenho, produtividade e rotatividade de servidores, aprofundando a compreensão sobre seus impactos utilizando a EPCOSP e na dinâmica institucional do IFMS.

7. REFERÊNCIAS

AMIRI, F.; BAGHBANI, M.; HANNANI, S.; AZADI, N. A. Impact of organizational climate on the self-efficacy of operating room personnel. **Annals of Medicine and Surgery**, v. 85, n. 6, p. 2414-2419, 2023. DOI: 10.1097/MS9.0000000000000368.

BRASIL. **Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 dez. 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm. Acesso em: 25 mar. 2024.

CARVALHO, J.; SOBRAL, F.; MANSUR, J. Exploring shared leadership in public organizations: evidence from the educational arena. **Brazilian Journal of Public Administration (RAP)**. Rio de Janeiro, v. 54, n. 3, p. 524-544, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220190319x>.

CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. Portal da Transparência. **Consulta de Servidores por Órgão**. Disponível em: <https://portal.datransparencia.gov.br/servidores/orgao?paginacaoSimples=true&tamanhoPagina=&offset=&direcaoOrdenacao=asc&orgaosServidorLotacao=OR26415&colunasSelecionadas=linkDetalhamento%2CorgaoSuperiorLotacaoSIAPE%2CorgaoLotacaoSIAPE%2CquantidadeAtivos%2CquantidadeInativos%2CquantidadePensionistas&ordenarPor=orgaoSuperiorLotacaoSIAPE&direcao=asc>. Acesso em: 27 mar. 2024

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5 ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

DENISON, D. R. What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 3, p. 619-654, 1996. DOI: <https://doi.org/10.2307/258997>

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; MAILLARD, N. A. P. G. D.; MIYAHIRA, N. N. **Gestão de pessoas em empresas e organizações públicas**. São Paulo: Atlas, 2019. 1 recurso online. ISBN 9788597020793.

ESTIVALETE, V. F. B.; LEHNHART, E. R., DE CAMPOS, S. A. P.; MATHEIS, T. K., VIEIRA, K. M. Escala de percepção do clima organizacional para o serviço público: construção das dimensões e itens. **Revista Do Serviço Público**, Brasília, v. 75. n.1, p. 202-236, fev. 2024. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/10145/6972>. Acesso em: 20 mai. 2024.

FÁVERO, L. P. **Análise de Dados: modelos de regressão com Excel, Stata e SPSS**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FAWCETT, T. An introduction to ROC analysis. **Pattern Recognition Letters**, v. 27, n. 8, p. 861-874, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.patrec.2005.10.010>. Acesso em 6 mar. 2025.

FERREIRA, P. I. **Clima Organizacional e qualidade de vida no trabalho**. rio de Janeiro: LTC, 2016.

FIELD, A. **Discovering statistics using IBM SPSS statistics**. 5. ed. London: Sage, 2017.

GARSON, G. D. **Logistic regression: binary and multinomial**. [S.l.]: Statistical Associates Publishing, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GULAN, X.-Z. M.; AGUILING, H. Examining the role of organizational climate on career adaptability and government employees' career intention. **International Journal of Research in Business and Social Science**, v. 10, n. 8, p. 129–137, 2022. DOI: <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i8.1521>

GUNAWAN, H.; HADIS, A.; QUR'ANI, B. Strategy for Increasing the Creative Performance of Civil Servants in Public Services: Effectiveness of Education and Training through Teamwork. **International Journal of Social Science and Education Research Studies**, 2024. DOI: 10.55677/ijssers/V04I3Y2024-04

HAIR Jr., J. F.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R. E. **Multivariate data analysis**. 8. ed. Andover: Cengage, 2018. Disponível em: https://eli.johogo.com/Class/CCU/SEM/_Multivariate%20Data%20Analysis_Hair.pdf. Acesso em 6 mar. 2025.

HAIR, JR. J.F; BLACK, W.C.; BABIN, B. J.; ANDERSON, R.E. **Multivariate Data Analysis**. 7 ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2010.

HAMKAR, N. A.; BASHAR, H.; HIKMATULLAH, H. Effective Communication as a Tool for Achieving Organizational Goal and Objective. **Journal for Research in Applied Sciences and Biotechnology**, 3. ed. v. 3, p. 242-248, 2024. DOI: <https://doi.org/10.55544/jrasb.3.3.37>

HOSMER, D. W.; LEMESHOW, S.; STURDIVANT, R. X. **Applied logistic regression**. 3. ed. Hoboken: Wiley, 2013. Disponível em: <https://www.doi.org/10.1002/9781118548387>. Acesso em 6 mar. 2025.

MENARD, Scott. **Applied logistic regression analysis**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.4135/9781412983433>. Acesso em 6 mar. 2025.

IGBOKWE, P. I. Communication strategies and employee productivity. **Global Journal of Social Sciences**, v. 23, p. 97-102, 2024. DOI: <https://dx.doi.org/10.4314/gjss.v23i1.8>

INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. Conselho Superior. **Resolução COSUP/IFMS nº 3/2024, de 23 de janeiro de 2024**. Aprova, ad referendum do Conselho Superior, a alteração de dispositivos do Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul. Boletim de Serviços – IFMS n. 16, 2024a. Disponível em: https://suap.ifms.edu.br/bse/visualizar_boletim/890/. Acesso em: 13 mar. 2024.

INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **Quadro de cargos do Instituto Federal De Mato Grosso Do Sul**. IFMS, 22 mar. 2024b. Disponível em: <https://www.ifms.edu.br/aceso-a-informacao/servidores/quadro-de-cargos-e-funcoes-do-ifms>. Acesso em: 09 abr. 2024.

JO, H.; SHIN, D. The impact of recognition, fairness, and leadership on employee outcomes: A large-scale multi-group analysis. **PloS one**, v. 20, n. 1, p. e0312951, 2025.

LEUHERY, F.; PADANG, N. S.; KARYONO, PUSPITASARI, D. JUDIJANTO, L. Workplace Diversity and Inclusion: Strategies for Effective Implementation and Benefits to Organizational Culture. **Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting**, v. 5, n. 4, p. 4647-4653, 2024.

LISTANTO, V.; SIPAHUTAR, N. Y. P.; LESTARI, T. The Emergence of Public Sector Innovation Associated with Civil Servants' Perception in 3T Regions: Results of a Multiple Regression Analysis. **Jurnal Borneo Administrator**, v. 19, n. 1, p. 17-34, 2023. DOI: <https://doi.org/10.2428/jba.v19i1.1157>

LINTANGA, A.J.B.J.; RATHAKRISHNAN, B. The impact of psychosocial safety climate on public sector job satisfaction: the moderating role of organizational climate. **BMC Psychol** v. 12, n. 38, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01513-8>

LÜCK, H. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. 2. ed. São Paulo: Vozes, 2011. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 28 mai. 2024.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MADHUKAR, V; SHARMA, S. Organisational Climate: A Conceptual Perspective. **International Journal of Management, IT & Engineerin**, v. 7 n. 8, p. 276-293, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/325057614_Organisational_Climate_A_Conceptual_Perspective. Acesso em: 12 mar. 2024.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, M. C. F.; OLIVEIRA, B.; SILVA, C. F.; PEREIRA, K. C. SOUSA, M. R. Construção e validação de uma escala de medida de clima organizacional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 37-60, jan. 2004.

MARTINS, L. P.; VEIGA, H. M. S. A influência do clima organizacional nos comportamentos de cidadania organizacional em profissionais de uma ONG do setor de saúde. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 19, n. 37, jan-jun., 2023.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (Brasil). **Mato Grosso do Sul receberá dois novos campi de Instituto Federal**: Investimento total de R\$ 3,9 bi do MEC, por meio do Novo PAC, contempla criação de 100 novas unidades em todo o País e consolidação de unidades existentes. Gov.br, 12 mar. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/2024/marco/mato-grosso-do-sul-recebera-dois-novos-campi-de-instituto-federal>. Acesso em: 15 mar. 2024.

MUTONYI, B.R.; SLÄTTEN, T.; LIEN, G. Organizational climate and creative performance in the public sector. **European Business Review**, v. 32, n. 4, p. 615-631, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2019-0021>

NATSIR, I.; ODE, H.; IRFANA, T. B.; PULUNGAN, D. R.; SIHITE, M. An Analysis of the Role of Human Resource Management in Enhancing Organizational Efficiency and Effectiveness. **International Journal of Economics (IJE)**, v. 3, n. 2, p. 1089–1097, 2024. DOI: 10.55299/ijec.v3i2.1097.

NINGTYAS, A. S. C.; NAVIANI, H.; WURYANI, E. Conflict in Organizations: Its Connection to a Healthy and Productive Work Environment. **SINERGI: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen**, v. 14, n. 1, 2024. DOI: <https://doi.org/10.25139/sng.v14i1.8359>

OLIVEIRA, Luciano O. Gestão de pessoas aplicada ao setor público. Porto Alegre: SAGAH, 2017. E-book. p.33. ISBN 9788595021211. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595021211/>. Acesso em: 13 jun. 2025.

PARK, R. E. Estimation with heteroscedastic error terms. **Econometrica**, v. 34, n. 4, p. 888, Princeton, 1966.

PARK, S.; CHOI, S. Performance Feedback, Goal Clarity, and Public Employees' Performance in Public Organizations. **Sustainability**, v. 12, n. 7, p. 3011. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12073011>, 2020.

PATTERSON, M. G.; WEST, M. A.; SHACKLETON, V. J.; DOWSON, J. F.; LAWTHOM, R.; MAITLIS, S.; ROBINSON, D. L.; WALLACE, A. M. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation", **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, n. 4, p. 379-408, 2005.

PORTELLA, A. C. F.; NASCIMENTO, I. R.; ALVES, A. F.; SCHEIDT, G. N. **Estatística básica para os cursos de ciências exatas e tecnológicas**. Palmas: Universidade Federal do Tocantins / EDUFT, 2015.

PRODANOV, C. C.; Freitas, E. C. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RATHI, N.; LEE, K. Understanding the role of supervisor support in retaining employees and enhancing their satisfaction with life", **Personnel Review**, v. 46 n. 8, p. 1605-1619, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0287>

RIPOLL, R.; ROMERO-RODRÍGUEZ, L.M.; AHUMADA-TELLO, E. Workplace happiness as a trinomial of organizational climate, academic satisfaction and organizational engagement. **Corporate Governance**, v. 22, n. 3, p. 474-490, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1108/CG-12-2020-0532>

SAMPAIO, N. A. S.; ASSUMPÇÃO, A. R. P.; FONSECA, B. B. **Estatística Descritiva**. Belo Horizonte: Poisson, 2018.

SANTOS, N. M. **Clima Organizacional**: pesquisa e diagnóstico. 2 ed. São Paulo: Saint Paul, 2021.

SANTOS, A. O.; AMARAL, H. F.; SILVA W. A. C. Indicador de Valor público e sua relação com a accountability. **Administração Pública e Gestão Social**. V. 14 n. 1, 2022. Acesso em 2025. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351569604007>. Acesso em: 1 maio 2024.

SCHNEIDER, B.; EHRHART, M. G.; MACEY, W. H. Organizational climate and culture. **Annual Review of Psychology**, v. 64, n. 1, p. 361-388, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

SHAH, T. R.; DUGHAR, A. Impact of Workplace Diversity. **Shanlax International Journal of Management**. v. 11, n. S1, p. 110–15, 2024. DOI: <https://doi.org/10.34293/management.v11iS1>

SOUZA, E. L. P. **Clima e cultura organizacionais**: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blücher. Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA-URGS, 1978.

SOUZA, C. P. **Cultura e Clima Organizacional**: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: InterSaberes, 2014.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do Comportamento Organizacional**: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão. São Paulo: Artmed, 2008.

SUPRAJA, A. D.; SAMBAIAH, O. A. Enhancing Employee Training and Development Skills to Increase Performance Growth in Organisation. **International Journal of Engineering Research and Applications**, v. 14, n. 8, p. 42-52, 2024. DOI: 10.9790/9622-14084252.

WANG, A. Advancing Organizational Effectiveness Through Strategic Workforce Planning and Technology Integration. **Advances in Economics, Management and**

Political Sciences, v.121, p. 107-112, 2024. DOI: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/121/20242362>

APÊNDICE: QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO

Qual o seu sexo?

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

Qual a sua idade? (em anos) _____

Qual o seu tempo de serviço no IFMS? (em anos) _____

A qual categoria funcional você pertence?

- ☐ Docente
- ☐ Técnico Administrativo

Qual o seu grau de escolaridade?

- ☐ Ensino Fundamental
- ☐ Ensino Médio
- ☐ Ensino Superior
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado ou superior

Qual a sua unidade de atuação?

- ☐ Reitoria
- ☐ Campus Aquidauana
- ☐ Campus Campo Grande
- ☐ Campus Corumbá
- ☐ Campus Coxim
- ☐ Campus Dourados
- ☐ Campus Jardim
- ☐ Campus Naviraí
- ☐ Campus Nova Andradina
- ☐ Campus Ponta Porã
- ☐ Campus Três Lagoas

Você exerce função gratificada ou cargo de Direção?

- ☐ Não exerço função gratificada ou cargo de direção
- ☐ Sim, exerço Função Gratificada
- ☐ Sim, exerço Cargo de Direção

Qual a sua renda bruta mensal?

- ☐ até R\$ 4.236,00 (até 3 salários mínimos)
- ☐ de R\$ 4.236,01 a R\$ 7.060,00 (de 3 a 5 salários mínimos)
- ☐ de R\$ 7.060,01 a R\$ 9.884,00 (de 5 a 7 salários mínimos)
- ☐ de R\$ 9.884,01 a R\$ 12.708,00 (de 7 a 9 salários mínimos)
- ☐ de R\$ 12.708,01 a R\$ 15.532,00 (de 9 a 11 salários mínimos)
- ☐ acima de R\$ 15.532,00 (acima de 11 salários mínimos)

Em relação ao comportamento financeiro pessoal:

- ☐ Gasto muito mais do que ganho

- ☐ Gasto mais do que ganho
- ☐ Gasto apenas o que ganho
- ☐ Gasto menos do que ganho
- ☐ Gasto muito menos do que ganho

Relação conjugal

- ☐ sozinho
- ☐ possui companheiro(a) que reside junto
- ☐ possui companheiro(a) que não reside junto

Quantidade de pessoas que residem junto: _____

ANEXO: ESCALA DE PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA O SERVIÇO PÚBLICO (EPCOSP)

Autonomia

1. O meu chefe permite que eu tome decisões relevantes sobre o trabalho que desenvolvo.
2. O meu chefe permite que eu defina a maneira como o trabalho é realizado.
3. Tenho autonomia para resolver os problemas que surgem durante a realização do meu trabalho.
4. Minha autonomia na execução das tarefas é prejudicada pela rigidez das regras.

Interação e cooperação

5. A colaboração entre servidores de diferentes setores é eficaz.
6. Existem interações cooperativas entre os servidores de diferentes setores.
7. O desenvolvimento das atividades possibilita interações amistosas com outros servidores.
8. Os servidores podem discutir abertamente com as chefias qualquer questão relativa ao trabalho.
9. Existe um clima harmonioso entre os servidores do meu setor.
10. Os relacionamentos informais entre os servidores contribuem para a melhoria do clima organizacional.
11. A organização responde rapidamente aos casos de conflito interpessoal.

Participação

12. Nesta organização, os servidores participam das decisões que os afetam.
13. Os gestores envolvem os servidores quando são implementadas mudanças que os afetam.
14. Nesta organização, as decisões são amplamente compartilhadas.
15. Nesta organização, a concentração de designação das mesmas pessoas para realização de atividades sobrecarrega os servidores que se disponibilizam a participar.
16. Nesta organização, o nível de interesse dos servidores em participar das decisões afeta o clima organizacional.
17. A indicação política de servidores para a participação em comissões ou projetos reduz minhas possibilidades efetivas de contribuir com a organização.

Suporte da chefia

18. O meu chefe estabelece relações amistosas com os seus subordinados.
19. O meu chefe incentiva ações de treinamento e desenvolvimento.
20. O meu chefe promove medidas que incentivam a segurança psicológica dos seus subordinados.
21. O meu chefe reconhece um trabalho bem feito.
22. O meu chefe está comprometido em melhorar as condições de trabalho.
23. O meu chefe comunica de forma ampla as decisões tomadas.
24. O meu chefe estimula o envolvimento dos subordinados no cumprimento das metas.
25. O meu chefe demonstra que confia no(s) seu(s) subordinados.
26. O meu chefe disponibiliza tempo para ouvir o(s) seu(s) subordinados.

Treinamento

- 27. Os servidores priorizam a participação de treinamentos que promovam a ascensão da carreira.
- 28. A chefia estimula a participação em treinamentos que auxiliam no alcance de metas institucionais.
- 29. Os servidores são fortemente encorajados a desenvolver suas habilidades.
- 30. Esta organização fornece recursos suficientes para o desenvolvimento das competências dos servidores.
- 31. Nesta organização, as ações de treinamento e desenvolvimento são condizentes com as atribuições dos cargos dos servidores.
- 32. Nesta organização, existem critérios claros para apoio às ações de treinamento e desenvolvimento.

Formalização

- 33. Nesta organização, o trabalho exige aderência a altos padrões de qualidade e precisão.
- 34. Nesta organização, a existência de procedimentos formais contribui com a melhoria do ambiente de trabalho.
- 35. Nesta organização, o trabalho do servidor é restrito as atividades inerentes ao seu cargo.
- 36. Nesta organização, a formalização das regras de trabalho reduz os conflitos no ambiente laboral.
- 37. Nesta organização, a prevalência de formalidade nas interações contribui para a manutenção de um clima saudável entre as seções.

Resistência às mudanças

- 38. Nesta organização, a maneira de fazer o trabalho nunca muda muito.
- 39. Nesta organização, a gestão não está interessada em experimentar novas ideias.
- 40. Nesta organização, as mudanças acontecem muito lentamente.
- 41. Nesta organização, as formas tradicionais de realizar as atividades são valorizadas.

Valor público

- 42. Nesta organização, o trabalho realizado contribui positivamente para o desenvolvimento da sociedade.
- 43. Esta organização busca atender as demandas da sociedade em seu planejamento.
- 44. Os servidores se preocupam em aprimorar as formas de atender aos cidadãos.
- 45. O fato desta organização causar impactos positivos na sociedade é motivo de realização para os servidores.
- 46. Nesta organização, as necessidades da sociedade são consideradas prioridade máxima.
- 47. Esta organização responde rapidamente às necessidades da sociedade.
- 48. Tenho orgulho em trabalhar nesta organização pública.

Clareza organizacional

- 49. Os servidores têm uma boa compreensão do que a organização está buscando realizar.
- 50. O planejamento da organização é claramente comunicado a todos.

- 51. Nesta organização, as funções e responsabilidades são claramente definidas.
- 52. Os servidores possuem clareza das suas responsabilidades para o alcance dos objetivos organizacionais.
- 53. Nesta organização, as mudanças implementadas são amplamente comunicadas.

Ineficiência

- 54. A forma como os recursos financeiros são gastos nesta organização é ineficiente.
- 55. A má programação das atividades muitas vezes resulta em metas não cumpridas.
- 56. A produtividade poderia ser melhorada se as atribuições do cargo fossem cumpridas.
- 57. Nesta organização, a falta de transparência nas decisões prejudica a eficiência administrativa.
- 58. A falta de imparcialidade contribui para a ineficiência desta organização.
- 59. Nesta organização, o processo de comunicação interna é ineficiente.
- 60. A má distribuição da força de trabalho prejudica o desempenho da organização.

Atuação profissional

- 61. Nesta organização, os servidores sempre executam o melhor de suas habilidades.
- 62. Nesta organização, os servidores conhecem as ferramentas, tecnologias e recursos disponíveis para entregar um trabalho de qualidade.
- 63. Os servidores estão preparados para realizar um esforço especial para fazer um bom trabalho.
- 64. Nesta organização, alguns servidores se dedicam mais que outros para realizar um bom trabalho.

Desempenho

- 65. Nesta organização, os servidores geralmente recebem *feedback* sobre a qualidade do seu trabalho.
- 66. Nesta organização, os servidores têm ciência da qualidade do seu trabalho.
- 67. Nesta organização o sistema de avaliação de desempenho é justo.
- 68. Os servidores estão empenhados em identificar problemas e sugerir soluções.
- 69. Os servidores são incentivados a cumprir as metas estabelecidas.

Diversidade

- 70. Nesta organização, independentemente do cargo, todos os servidores são respeitados.
- 71. Nesta organização, a conduta dos servidores respeita o princípio da impessoalidade.
- 72. Nesta organização, os servidores se sentem incluídos.
- 73. Nesta organização são investidos recursos e tempo suficientes em ações relacionadas à diversidade.
- 74. Nesta organização, ações preconceituosas são punidas.
- 75. Nesta organização, os servidores sentem que não há preconceito.
- 76. Nesta organização, o princípio da isonomia prevalece.
- 77. Nesta organização, os princípios éticos são respeitados.
- 78. Nesta organização, os servidores são tratados de forma justa.

79. Nesta organização, os servidores estão preparados para lidar com as diversidades.

80. No geral, estou satisfeito com o clima organizacional na minha instituição.

() Sim.

() Não.



CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

Relatório técnico apresentado pela mestranda Patrícia Ferreira Duarte ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Dr. Fernando Thiago, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



SUMÁRIO

Resumo

03

Contexto

04

Diagnóstico

05

Recomendações

07

Conclusão

10

RESUMO

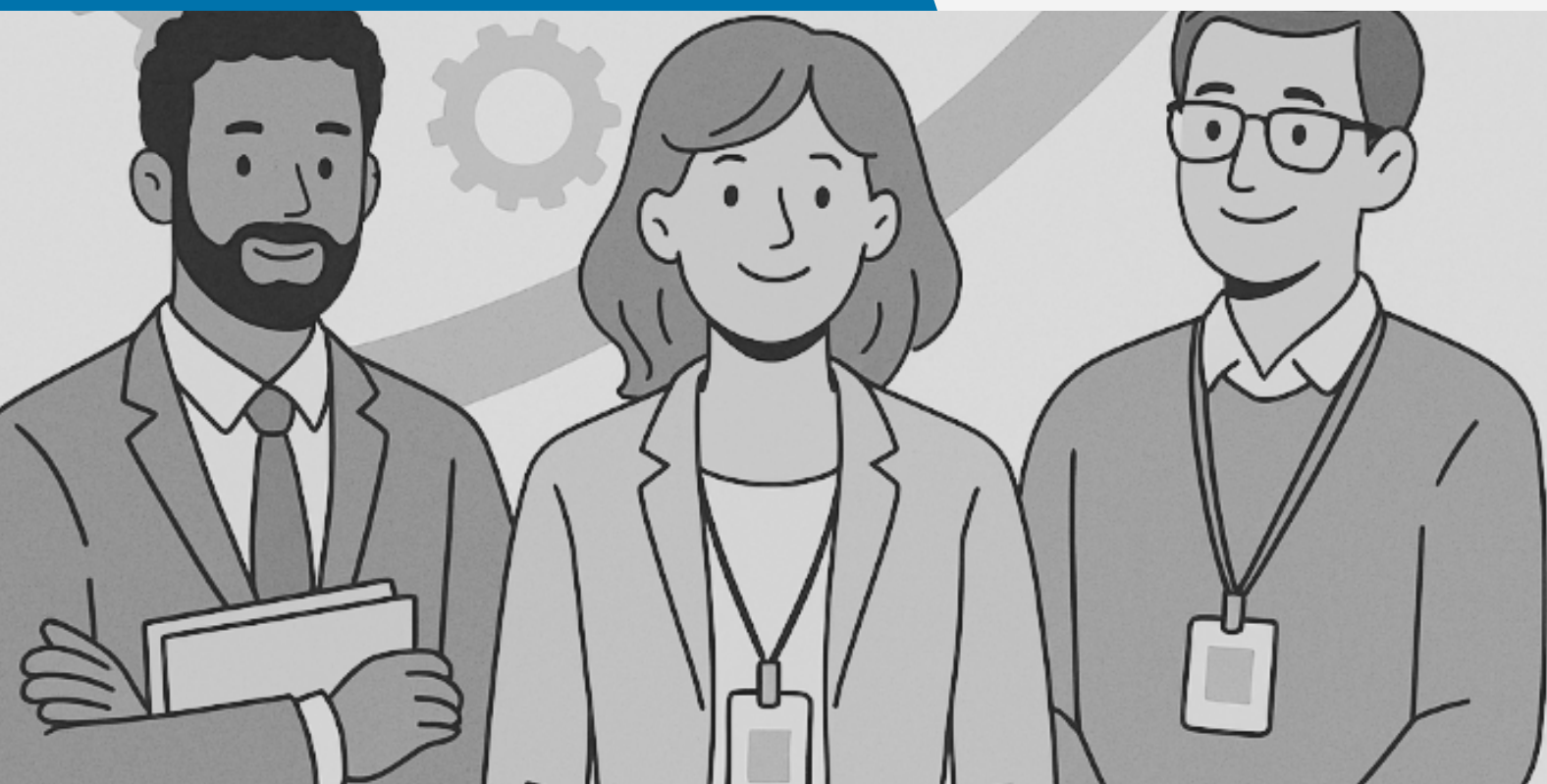
O clima organizacional refere-se à percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, influenciando diretamente sua motivação, produtividade e bem-estar. Avaliar o clima organizacional permite às instituições identificar fatores que impactam o desempenho e a satisfação dos servidores, orientando ações de melhoria. Este relatório é resultado de uma pesquisa de Clima Organizacional realizada no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS), desenvolvida no contexto de uma pesquisa de mestrado em Administração Pública

A pesquisa teve como objetivo analisar os fatores do clima organizacional do IFMS, identificando percepções, pontos fortes e fragilidades relacionadas ao ambiente de trabalho. A partir da análise dos dados coletados, são apresentados o relatório diagnóstico das médias atribuídas pelos servidores aos fatores analisados, bem como recomendações de práticas voltadas à melhoria do clima organizacional, contribuindo para o bem-estar dos servidores e para o aprimoramento da gestão institucional.

CONTEXTO

O Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS) foi criado pela Lei nº 11.892, de 29 dezembro de 2008, como resultado da reestruturação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Atualmente, a Instituição possui dez *campi* localizados nos municípios de Aquidauana, Campo Grande, Corumbá, Coxim, Dourados, Jardim, Naviraí, Nova Andradina, Ponta Porã e Três Lagoas e uma Reitoria localizada em Campo Grande, capital do Estado.

Para cumprir sua missão de promover a educação de excelência por meio do ensino, pesquisa e extensão nas diversas áreas do conhecimento técnico e tecnológico, formando profissional humanista e inovador, com vistas a induzir o desenvolvimento econômico e social local, regional e nacional, a instituição conta, hoje, com um extenso quadro de servidores composto, atualmente, por 569 servidores docentes e 619 servidores técnicos administrativos, sendo estes os sujeitos da pesquisa. Este cenário demanda da instituição a promoção de políticas de gestão de pessoas eficazes com a finalidade de influenciar positivamente o comportamento dos servidores.



DIAGNÓSTICO



O estudo permitiu compreender a percepção dos servidores do IFMS sobre o ambiente de trabalho em relação aos fatores autonomia, interação e cooperação, participação, suporte da chefia, treinamento, formalização, resistência às mudanças, valor público, clareza organizacional, ineficiência, atuação profissional, desempenho e diversidade.

A Tabela a seguir apresenta as médias das notas atribuídas aos fatores do clima organizacional.

Os fatores melhor avaliados foram Autonomia, Suporte da Chefia e Valor Público. Isso demonstra que os servidores sentem liberdade para tomar decisões e resolver problemas em seu ambiente de trabalho. Além disso, avaliam positivamente a atuação das chefias, que são vistas como acessíveis, confiáveis e capazes de reconhecer o bom desempenho. Por fim, destacam o orgulho em fazer parte da instituição, considerando que seu trabalho gera impactos positivos para a sociedade.

Fator	Média
Autonomia	3.810
Interação e cooperação	3.508
Participação	3.295
Suporte da chefia	3.841
Treinamento	3.170
Formalização	2.921

Fator	Média
Resistências às mudanças	3.194
Valor Público	3.786
Clareza Organizacional	3.043
Ineficiência	3.346
Atuação profissional	3.481
Desempenho	2.985
Diversidade	3.136

Por outro lado, os fatores que apresentaram as menores médias foram Formalização, Desempenho e Clareza Organizacional. Em relação à Formalização, os resultados indicam a execução de tarefas que extrapolam as atribuições dos cargos e a falta de procedimentos formais eficazes para a mediação de conflitos no ambiente de trabalho. No tocante ao Desempenho, observou-se uma insatisfação por parte dos servidores com o sistema de avaliação vigente, percebido como injusto e carente de feedback estruturado. Quanto à Clareza Organizacional, os dados revelam falhas na comunicação institucional, especialmente no que se refere às funções, atribuições, responsabilidades e processos de mudança.

RECOMENDAÇÕES

SUPORTE DA CHEFIA

- Capacitação dos líderes para criar um ambiente onde os colaboradores se sintam à vontade para se expressar, sem medo de punição ou retaliação.



AUTONOMIA

- Fortalecer a liberdade dos funcionários para tomar decisões e resolver problemas relacionados às suas atividades.

VALOR PÚBLICO

- Agilizar e priorizar o atendimento às demandas da sociedade;
- Fortalecer canais de participação social.
- Intensificar as comunicações que mostram aos servidores o impacto de seu trabalho na sociedade.



INTERAÇÃO E COOPERAÇÃO

- Aprimorar os mecanismos de resolução de conflitos para responder mais rapidamente aos conflitos interpessoais.

ATUAÇÃO PROFISSIONAL

- Proporcionar oportunidades de crescimento e desenvolvimento por meio da oferta de capacitações e definição de critérios claros de promoção;
- Reorganizar a distribuição das tarefas, considerando as competências, cargos e perfis dos servidores.

INEFICIÊNCIA

- Planejar as atividades considerando as atribuições dos cargos dos servidores;
- Aprimorar o planejamento da distribuição da força de trabalho entre os setores;
- Fortalecer canais de comunicação interna.

PARTICIPAÇÃO

- Ampliar a participação dos servidores nas decisões que afetam o seu trabalho;
- Promover um maior compartilhamento das decisões organizacionais;
- Aprimorar a distribuição de tarefas;
- Definir critérios transparentes para a participação em comissões e projetos institucionais.

RESISTÊNCIAS ÀS MUDANÇAS

- Estimular o comportamento inovador individual e novas formas de pensar e agir.

TREINAMENTO

- Promover maior clareza nos critérios de acesso às oportunidades de treinamento;
- Disponibilizar mais recursos para ações de treinamento;
- Adequar os treinamentos às necessidades reais dos servidores.

DIVERSIDADE

- Ofertar treinamentos às lideranças focados em preconceitos inconscientes, competência cultural e práticas de inclusão.
- Implementar políticas abrangentes que garantam oportunidades iguais para todos;

***CLAREZA ORGANIZACIONAL***

- Criar canais de comunicação acessíveis para informar aos servidores sobre o planejamento, objetivos e metas organizacionais;
- Delimitar e intensificar a comunicação sobre as atribuições e responsabilidades dos servidores.

DESEMPENHO

- Aprimorar o sistema de avaliação de desempenho, tornando esse processo mais claro e justo, com apontamento de pontos fortes, pontos a melhorar e planos de ação.

**FORMALIZAÇÃO**

- Formalizar, por meio de regimentos ou outros procedimentos formais, as atribuições e responsabilidades dos cargos e funções.

CONCLUSÃO

A realização desta pesquisa sobre o clima organizacional no Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS) representa um avanço significativo no entendimento das percepções dos servidores sobre o ambiente de trabalho. Como primeira investigação nessa temática na instituição, o estudo trouxe à tona pontos fortes, como o suporte da chefia e a autonomia, bem como fragilidades que requerem atenção, como formalização, clareza organizacional e desempenho.

Os resultados revelam a importância de investir continuamente na valorização do servidor, no fortalecimento da cultura institucional e na melhoria dos processos internos. As recomendações apresentadas visam promover um ambiente mais saudável, colaborativo e eficiente, contribuindo não apenas para o bem-estar dos colaboradores, mas também para a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Espera-se que este relatório técnico sirva como subsídio para ações práticas por parte da gestão do IFMS, além de inspirar outras instituições públicas a adotarem estratégias baseadas em dados para o aprimoramento de seu clima organizacional. O fortalecimento das políticas de gestão de pessoas, alicerçado em diagnósticos reais, é essencial para o desenvolvimento institucional sustentável e para a construção de um serviço público mais justo, eficiente e humanizado.

Discente: Patrícia Ferreira Duarte, mestranda

Orientador: Fernando Thiago, doutor
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

15 de maio de 2025