Percepção dos Servidores sobre o Clima Organizacional em Instituição Pública de Ensino: Um Estudo de Caso no IFAP – Campus Santana

Perception of Employees on Organizational Climate in a Public Educational Institution: A Case Study at IFAP – Campus Santana

Paulo Rufino Benayhun Junior
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
paulobenayhun060@gmail.com

Débora Vargas Ferreira Costa
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ campus Três Rios)
deboravargas82@gmail.com

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a percepção dos servidores docentes e técnicos administrativos do Instituto Federal do Amapá (IFAP), Campus Santana, sobre os fatores determinantes do clima organizacional. A pesquisa possui natureza aplicada, com abordagem quantitativa e qualitativa, sendo classificada como exploratória e descritiva. O instrumento de coleta de dados foi baseado no modelo adaptado de Rizzatti (1995), estruturado em seis fatores: imagem institucional, desenvolvimento de recursos humanos, organização e condições de trabalho, relacionamento interpessoal, sucessão político-administrativa e comportamento das chefias, e satisfação pessoal. A análise quantitativa foi complementada com técnica de grupo focal. Os resultados indicam um clima organizacional medianamente positivo, com críticas em três fatores e avaliações altamente positivas em dois. As conclusões contribuem para a melhoria da gestão de pessoas e para o desenvolvimento de estratégias voltadas à valorização dos servidores, à qualidade de vida no trabalho e à eficiência institucional.

Palavras-chave: Clima organizacional; Instituições federais; Gestão pública; Pesquisa de clima.

ABSTRACT

This article aims to analyze the perception of teaching and administrative staff at the Federal Institute of Amapá (IFAP), Campus Santana, regarding the determining factors of organizational climate. The research has an applied nature, with a quantitative and qualitative approach, and is classified as exploratory and descriptive. The data collection instrument was based on the model adapted from Rizzatti (1995), structured into six factors: institutional image, human resource development, organization and working conditions, interpersonal relationships, political-administrative succession and leadership behavior, and personal satisfaction. Quantitative analysis was complemented with a focus group technique. The results indicate a moderately positive organizational climate, with criticism in three factors and highly positive evaluations in two. The conclusions contribute to the improvement of people management and the development of strategies aimed at valuing employees, improving quality of work life, and enhancing institutional efficiency.

Keywords: Climate survey; Federal institutions; Organizational climate; Public management.

1. INTRODUÇÃO

Administrar o clima dentro do ambiente de trabalho passou a ser uma ação estratégica, principalmente para as que dizem se importar com a gestão da qualidade. O tema Clima Organizacional embora bastante explorado, nunca se torna exaurido, sempre apresenta novidades e se modifica de acordo com os personagens, a cultura e o tempo (Luz, 2003).

O estudo do clima organizacional é um excelente mecanismo para se conhecer a organização e seu ambiente de trabalho, transmitindo aos seus dirigentes uma visão ampla da organização (Rizzatti, 1995). O estudo constatou que a pesquisa de clima organizacional, seja por meio de percepção ou aspiração, é um diagnóstico adequado da organização e pode resultar em adoção de estratégias inovadoras para a gestão.

Sobre a égide do serviço público, é de suma importância conhecer o clima organizacional entre os servidores. Os servidores públicos estão expostos às variáveis de (in) satisfação e estresse, fatores políticos, carga de trabalho, tomadas de decisões superiores etc. Rizzatti (2002), destaca que a melhoria do ambiente de trabalho e da satisfação dos diversos integrantes em relação ao clima presente na instituição, são fatores que precisam ser repensados.

Partindo dos pressupostos apresentados, este estudo busca investigar a seguinte questão: **qual a percepção dos servidores docentes e técnicos administrativos sobre os fatores determinantes na formação do clima organizacional do IFAP – Campus Santana.**

O objetivo geral da investigação é analisar a percepção dos servidores sobre os fatores determinantes na formação do clima organizacional do Instituto Federal do Amapá – IFAP, Campus Santana. E os objetivos específicos são, identificar os principais fatores que podem influenciar na formação do clima organizacional no serviço público, segundo a literatura; evidenciar os pontos positivos e negativos manifestados nas percepções dos servidores docentes e técnicos administrativos e fornecer informações que possam ser utilizadas pelos gestores na

formulação de políticas que proporcionem um ambiente de trabalho favorável à produtividade e à melhoria da qualidade dos serviços prestados pelos servidores.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui para construção de conhecimento e ampliará o debate acadêmico acerca das teorias comportamentais nas organizações públicas, lançando um olhar para as especificidades dos institutos federais. Enquanto que do ponto de vista prático, fornece informações que podem ser utilizadas pelos gestores na formulação de políticas que proporcionem um ambiente de trabalho favorável à produtividade e à melhoria da qualidade dos serviços prestados pelos servidores

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Clima Organizacional: Conceito e Definições

A origem dos estudos sobre clima organizacional remonta ao clássico experimento conduzido por Elton Mayo em 1927, em uma fábrica da Weste Eletric Company, localizada no bairro Hawthorne em Chicago, nos Estados Unidos. Na "Experiência de Hawthorne", Elton Mayo constatou que as alterações realizadas no ambiente físico influenciam em alterações emocionais e comportamentais nos trabalhadores, tais como fadiga, desempenho e produtividade, bem como a importância dos fatores psicológicos e sociais (Inocente; Santos e Vicentini, 2007).

Na década seguinte, os estudos de Lewin, Lippitt e White (1939), introduziram-se os conceitos de atmosfera social e clima social. Com os trabalhos de Argyris (1958), o que antes era concebido como uma "atmosfera", passou a ser chamado de clima organizacional (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000).

Diversos estudos (Santos, 1999; Mól *et al*., 2010; Gonçalves, 2012), corroboram com a definição de Litwin & Stringer (1968), que compreende o clima organizacional como um conjunto de características presentes e mensuráveis do ambiente de trabalho que podem ser

percebidas pelos trabalhadores como boas ou más e exercem influência na motivação e comportamento.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) vislumbram o clima organizacional como um ambiente interno da empresa onde os funcionários convivem, sendo demonstrado pelo grau de satisfação de cada um, e no qual a motivação é essencial para a realização do trabalho.

Segundo Luz (2012, p. 13), o "clima organizacional é a atmosfera psicológica que envolve num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários". Logo, infere-se que o clima organizacional parte de uma situação cognitiva de um recorte de tempo, em um espaço específico.

Dias (2013) aborda o clima organizacional como um conjunto de percepções compartilhadas pelos membros de uma organização sobre seu ambiente de trabalho. Ele defende que o clima organizacional impacta diretamente a motivação, a satisfação e o desempenho dos colaboradores.

Para Maximiano (2017, p.107) "O clima é representado pelos conceitos e sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação para o trabalho", para este autor o clima organizacional é afetado por emoções partilhadas de maneira positiva ou negativa pelas pessoas.

2.2 Fatores e Influência no Desempenho

Luz (2013), discute a importância de analisar o ambiente de trabalho para entender as percepções dos colaboradores sobre diversos aspectos da organização. O clima organizacional influencia a satisfação, a produtividade e o engajamento dos funcionários, além de impactar diretamente a cultura e os resultados da empresa. O quadro a seguir mostra alguns fatores e os aspectos em que influenciam.

Quadro 01 – Fatores que influenciam no Clima Organizacional

FATOR	CARACTERÍSTICA	VARIAÇÃO
Fatores psicológicos	Elementos que podem ou não motivar o indivíduo, são manifestados através do comportamento.	Motivação; Nível de satisfação; Estabilidade funcional ; Segurança no emprego;
Fatores físicos	Disposição estrutural que a empresa oferece aos seus colaboradores.	Disposição do espaço; Tamanho da organização; Iluminação; Ruído; Temperatura;
Fatores sociais	Implicam nos relacionamentos interpessoais e como é enxergado o estilo de lideranças, grupos etc.	O papel do fundador; Estilos de liderança nos diversos níveis hierárquicos Grupo dominante; Relações interpessoais; Proporção entre os trabalhadores manuais e intelectuais; Tomada de decisões; Tipos de decisões;
Fatores de comunicação	Compartilhamento de significados através da transmissão de mensagens simbólicas.	Natureza e importância; Canais de comunicação; Novas tecnologias;
Fatores econômicos:	Gera conforto para os membros da instituição quando são bem aplicados e coordenados para melhorar o desempenho da empresa.	Remuneração; Incentivos financeiros;

Fonte: Adaptado de Dias (2013).

Dias (2013), argumenta que um clima positivo contribui para o bem-estar dos colaboradores e para o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto um clima negativo pode gerar insatisfação, rotatividade de funcionários e queda na produtividade.

Luz (2003) propõe metodologias para realizar pesquisas de clima organizacional, com o objetivo de identificar fatores que afetam o bem-estar no trabalho, como liderança, comunicação, recompensas e relações interpessoais. Luz (2003) destaca ainda que a depender dos resultados das análises das percepções dos fatores, o CO pode ser avaliado como favorável, mais ou menos favorável e desfavorável, conforme descreve o quadro 04.

Quadro 02 – Avaliação de Fatores que influenciam no Clima Organizacional

FAVORÁVEL	MAIS OU MENOS	DESFAVORÁVEL

Satisfação	Indiferença	Frustração
Motivação	Apatia	Desmotivação
Alta integração entre organização e colaboradores	Baixa integração entre organização e colaboradores	Falta de integração entre a organização e colaboradores
Alta retenção de talentos	Baixa retenção de talentos	Falta de retenção de talentos
Alta produtividade	Baixa Produtividade	Improdutividade
Maior adaptação às mudanças	Média adaptação às mudanças	Pouca adaptação às mudanças
Baixa rotatividade	Média rotatividade	Alta rotatividade
Alta dedicação	Média dedicação	Pouca dedicação
Alto comprometimento com a qualidade	Médio comprometimento com a qualidade	Baixo comprometimento com a qualidade
Maior aproveitamento nos treinamentos	Médio aproveitamento nos treinamentos	Pouco aproveitamento nos treinamentos
Satisfação dos clientes-usuários do serviço	Indiferença dos clientes-usuários	Clientes-usuários insatisfeitos

Fonte: Adaptado de Luz (2003).

É possível afirmar que o clima organizacional está em constante mudança, sendo um fenômeno temporal, influenciado pelos parâmetros de importância de cada trabalhador, assim as pesquisas refletem essencialmente um momento da organização (Luz, 2012).

O clima organizacional está relacionado diretamente ao ambiente de trabalho e consiste em formas e métodos de funcionamento organizacional empreendidos pelos membros organizacionais, de modo que as percepções dos funcionários sobre eventos, práticas e procedimentos, bem como suas percepções acerca de seus comportamentos, são recompensadas (Yahyagil, 2006).

2.3 Gestão do Clima Organizacional em Instituições Públicas de Ensino

A gestão do clima organizacional tem a função de melhorar as relações que ocorrem dentro do ambiente organizacional, deve servir de suporte para a criação de estratégias que visem a adequação da estrutura e dos elementos que regulam a convivência entre as pessoas e assim contribuir para melhor execução das atividades diárias (Pereira, Vidal, 2011; Salgado; Aires; Araújo, 2013).

Nesse sentido, Luz (2012) entende que “é indispensável conhecer o que os funcionários pensam sobre a empresa e quais as suas atitudes sobre os diferentes aspectos da organização”. Logo observa-se que o estudo do clima organizacional pode ser fundamental na elaboração de ferramentas e estratégias para melhorar o ambiente de trabalho, melhorar a qualidade de vida do trabalhador no trabalho e melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Laner e Cruz Júnior (2004) afirmam que ao diagnosticar o clima organizacional de uma instituição e executar estratégias para melhorar o ambiente de trabalho, contribui para melhoria na sua imagem no mercado. Portanto, o clima organizacional excede uma dimensão que ultrapassa os limites externos e reflete no perfil profissional que a organização pretende atrair.

A gestão do clima organizacional não é uma atividade inerente apenas à gestão de pessoas, ainda que sejam responsáveis pela seleção das políticas de recursos humanos e tomem frente nas pesquisas de clima organizacional (Mattos, 219). A atuação dos gestores influencia fortemente no clima organizacional. A relação entre o superior hierárquico e os subordinados têm papel fundamental na formação do clima organizacional (Holowy, 2012).

Por isso**,** ressalta-se a importância de o administrador entender a lógica e o entendimento de clima organizacional, afirmam Kolb *et al* (1984). Pois é a partir do diagnóstico do clima que será possível realizar a sua gestão dá mais adequada a cada contexto. Um clima organizacional que atenda as necessidades dos seus membros pode acentuar a eficiência da organização..

Nos diversos estudos (Rizzatti, 2002; Luz, 2003; Ghanbari; Eskandari, 2009; Mól *et al*. 2010; *Noodin et al*., 2013), aparece um aspecto que merece atenção: as pesquisas apresentam um amplo e variado conjunto de dimensões e indicadores de mensuração, logo, não há uma uniformidade. Os modelos buscam se adequar aos instrumentos de coleta de dados bem como as peculiaridades de cada organização.

A estratégia mais completa para avaliação do ambiente interno é a pesquisa de clima, segundo Luz (2003). A partir dela, é possível mapear os pontos fracos, a satisfação, a expectativa e as aspirações dos funcionários ante os vários aspectos da organização. Os gestores podem utilizar as pesquisas de clima para conhecer e, se necessário, melhorar as condições de trabalho nos aspectos que podem ser controlados pela organização.

As instituições públicas de ensino no Brasil, incluindo universidades federais e Institutos Federais, possuem características administrativas específicas que visam garantir a autonomia, a democratização do acesso e a oferta de educação de qualidade. Estas instituições são regulamentadas por leis e diretrizes que determinam suas funções, financiamento, gestão, e têm características administrativas bem definidas (BRASIL, 2004).

As instituições pertencentes à administração pública já são por si só naturalmente complexas. Essas organizações apresentam características particulares desde sua estrutura até a sua forma de funcionamento, que as distinguem das demais (Tachizawa; Andrade, 2008; Campos, 2002; Vieira, 2007). A valorização da educação na sociedade moderna aumentou o prestígio e a necessidade de gerenciar de forma mais eficiente as organizações de ensino (Arabaci, 2010).

O contexto social em que as instituições de ensino estão inseridas, acentuam singularidades que as diferenciam das demais organizações. Enquanto que as organizações industriais e comerciais buscam resultados pela produção de bens e oferta de serviços, as instituições de ensino focam na formação de pessoas com capacidade profissional e ética (Tachizawa; Andrade, 2008).

Rizzatti (2002) realizou estudos de clima organizacional em instituições de ensino superior no Brasil entre os anos 1995 e 2002. A pesquisa de Rizzatti apresentou ao todo, doze categorias de análise de clima organizacional em universidades brasileiras. Seu trabalho gerou

instrumentos capazes de auxiliar diversos processos das instituições estudadas (Santos; Vásquez, 2012).

O estudo de Moro *et al*. (2012) analisou fatores que interferem no clima organizacional dos servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino,a autora desenvolveu um instrumento baseado no modelo de Luz (2012). Os resultados apontaram a necessidade da aplicação de pesquisa de clima organizacional nas instituições de ensino públicas devido às suas características e peculiaridades.

Para Matos (2019), os estudos de clima organizacional em instituições públicas de ensino, contribuem para a melhoria da administração do sistema educacional, possibilitando corrigir diversas situações que prejudicam o ambiente de trabalho e que os gestores são agentes fundamentais na formação desse ambiente.

2.3 Modelo de Rizzatti (1995) como instrumento de diagnóstico

Para Rizzatti (1995), o pesquisador dispõe de duas alternativas para realização de estudos de clima organizacional: em uma, ele adota um conjunto de categorias ou fatores já validados e consagrados na literatura, em outra ele pode elaborar um modelo para validação.

Vários autores, tanto em nível nacional quanto em nível internacional, propuseram a avaliação do clima organizacional, o objetivo era diagnosticar e mensurar a qualidade do clima para a partir dos resultados realizar as intervenções e melhorias necessárias. Cada modelo considerando seu campo de atuação e os fatores determinantes, ajustados à realidade de cada organização (Rizzatti, 2002). Alguns modelos se tornaram base para os atuais estudos tanto acadêmicos quanto empresariais, conforme apresentados no quadro a seguir:

Quadro 03 – Modelos de estudo de clima organizacional

MODELO	FATORES
Modelo de Litwin e Stinger (1968)	Um estudo empírico para medir o clima Organizacional através dos seguintes fatores: Estrutura, Responsabilidade, Riscos, Recompensa, Calor e apoio, Conflito

Modelo de Kolb *et. al*. (1986)	Utiliza uma escala de sete fatores do clima: Conformismo, Responsabilidade, Padrões, Recompensas, Clareza organizacional, Calor e apoio, Liderança,
Modelo de Sbragia (1983)	Estudo empírico sobre o clima organizacional em instituição de pesquisa de natureza governamental, utiliza um modelo contendo vinte fatores sobre aspectos que foram tidos como relevantes neste trabalho: Estado de tensão, Conformidade exigida, Ênfase na participação, Proximidade da supervisão, Consideração humana, Adequação da estrutura, Autonomia presente, Recompensas proporcionais, Prestígio obtido, Cooperação existente, Padrões enfatizados, Atitude frente a conflitos, Sentimento de identidade, Tolerância existente, Clareza percebida, Justiça predominante, Condições de progresso, Apoio logístico proporcionado, Reconhecimento proporcionado, Forma de controle.
Modelo de Schneider (1975)	Construiu um modelo com seis fatores para medir clima organizacional, sendo que cada item corresponde a uma descrição da organização, estando assim definido: Suporte administrativo, Estrutura administrativa, Preocupação com novos servidores, Independência dos servidores, Conflitos internos, Satisfação geral,
Modelo de Colossi (1991)	Teve como finalidade analisar o clima organizacional de uma empresa agroindustrial de Santa Catarina, levando em consideração os seguintes fatores: Filosofia e ambiente geral na empresa; Condições físicas de trabalho; Sistema de avaliação e controle; Treinamento e desenvolvimento profissional; Progresso funcional; Comportamento das chefias; Satisfação pessoal; Sistema de assistência e benefício; Lazer; Relacionamento sindical.
Modelo de Rizzatti (1995)	Teve como finalidade analisar o clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina, considerando os seguintes fatores: Imagem e avaliação; Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos; Organização e condições de trabalho; Relacionamento interpessoal; Sucessão político-administrativa e comportamento das chefias; Satisfação pessoal.
Coda (1997)	Liderança; compensação; maturidade empresarial; colaboração entre áreas funcionais; valorização profissional; identidade com a empresa; processo de comunicação; sentido do

	trabalho; política global de recursos humanos e acesso.
Tachizawa e Andrade (1999)	Liderança; informação e análise; planejamento estratégico para a qualidade; utilização de recursos humanos; garantia da qualidade de problemas e serviços; resultados obtidos quanto à qualidade e satisfação do cliente.
Rizzatti (2002)	Imagem institucional; política de recursos humanos; sistema de assistência e benefícios; estrutura organizacional; organização e condições de trabalho; relacionamento interpessoal; comportamento das chefias; satisfação pessoal; planejamento institucional; processo decisório; autonomia universitária e avaliação institucional.
Modelo de Luz (2003)	Apresentou um instrumento de pesquisa de clima organizacional estruturado a partir da análise de modelos de 17 grandes empresas nacionais e internacionais do Rio de Janeiro e apresentava os seguintes fatores: Trabalho realizado, Salário, Benefícios, Integração entre departamentos da empresa, Supervisão (liderança) estilo gerencial/ gestão, Comunicação, Treinamento/ desenvolvimento /Carreira, Possibilidades de progresso profissional, Relacionamento interpessoal, Estabilidade no emprego, Processo decisório, Condição física de trabalho, Participação, Pagamento de salário, Segurança do trabalho, Objetivos organizacionais, Orientação da empresa para os 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/ Comprometimento, Trabalho em Equipe, Planejamento Organizacional.
Silva (2003)	Estilo de liderança; relacionamento interpessoal; comunicação organizacional; desenvolvimento profissional; recompensa; apoio logístico e imagem organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Ressalta-se que a maioria delas se diferencia apenas pelo tipo de instituição (pública ou privada) mas as dimensões analisadas são as mesmas ou muito semelhantes. No entanto, vale ressaltar que o objetivo deste estudo é analisar a percepção de servidores de uma instituição

federal de ensino. Portanto, o modelo de Rizzatti (1995) é o que tem o propósito de identificar o CO em IES.

Gerson Rizzatti foi um dos pioneiros no estudo do clima organizacional em instituições de ensino superior. O modelo de Rizzatti (1995) foi desenvolvido a partir da sua pesquisa de mestrado na Universidade Federal de Santa Catarina, sendo posteriormente aperfeiçoada no ano de 2002 através da produção da sua tese de doutorado, na qual realizou um estudo de forma mais ampla envolvendo universidades da região sul do Brasil.

Em seu primeiro estudo, Rizzatti (1995) elaborou um modelo contendo os seguintes fatores: imagem e avaliação; desenvolvimento de recursos humanos, benefício e incentivos; organização e condições de trabalho; relacionamento interpessoal; sucessão político administrativa; comportamento das chefias e satisfação pessoal, conforme detalha o quadro abaixo:

Quadro 04 – Fatores para estudo de clima organizacional em instituições públicas de ensino

FATORES	CARACTERÍSTICA
Imagem e Avaliação	Analisa o prestígio que a instituição possui perante seu público interno e externo, a imagem da organização pode ser favorável ou desfavorável, uma imagem favorável pode se chamar prestígio. A avaliação está relacionada à qualidade do serviço prestado, a avaliação busca aperfeiçoar sistemas e processos da organização
Desenvolvimento de Recursos HHumanos, Benefícios e Incentivos	Analisa o estímulo do trabalhador a assumir responsabilidades e combate a obsolescência do quadro de pessoal. Oferta de capacitação visando a ascensão profissional. Benefício e incentivos são meios de suplementar a renda do trabalhador com vistas a mantê-lo motivado e engajado.
Organização e Condições de Trabalho	Analisa a coordenação planejada das atividades, divisão do trabalho, hierarquia, autoridade e responsabilidade. Oferta de condições que impulsionam o alto desempenho dos trabalhadores.
	Analisa a interação entre duas ou mais

Relacionamento Interpessoal	pessoas, as interações podem ser calorosas, amistosas, desconfiadas, ameaçadoras e sentimentais. Envolve processos mentais e emocionais, conflitos e dissolução de conflitos.
Sucessão Político Administrativa	Analisa os mecanismos utilizados para designar as chefias, ocorre na maioria dos casos por indicação, e também por eleição. Chefiar exprime a tarefa de fazer as equipes funcionarem. A função requer qualidades específicas tais como, cultura geral, conhecimento do órgão, inteligência, ética, entusiasmo, espírito público, responsabilidade, bom senso, capacidade técnica, humanas e operacionais. O ato de chefiar possui um impacto no subordinado, influenciando seu comportamento e sua motivação para o trabalho.
Satisfação Pessoal	Analisa a satisfação surge com o preenchimento de uma necessidade. É apenas parcialmente determinada pela recompensa, pois também depende de como o sujeito julga que deveria ser recompensado. Significa o grau em que os participantes estão contentes com a situação de trabalho e a função que exerce e o reconhecimento da sua atividade para a organização.

Fonte: Adaptado de Rizzatti (1995).

Para medir a percepção dos servidores da universidade, sobre os fatores significativos de clima organizacional, Rizzatti (1995), utilizou a técnica de escalonamento através da escala likert. Essa técnica ordena uma série de itens ao longo de continuum possibilitando ao indivíduo assinalar dentre um conjunto de alternativas a resposta que melhor expressa seu sentimento em relação a uma afirmação. Seu instrumento de pesquisa foi um questionário contendo 125 questões, com afirmativas elaboradas a partir dos fatores determinados para a pesquisa e agrupados em subfatores.

Para realizar a avaliação das respostas de cada afirmação, Rizzatti (1995), atribuiu uma escala de valor. Ao lado de cada afirmativa havia uma escala de 1 a 5 onde cada participante tinha que marcar o número que melhor expressasse sua opinião.

Quadro 05 – Escala de Valores

NÚMERO	VALOR
5	Corresponde ao grau máximo
4	Corresponde a um grau entre máximo e médio
3	Corresponde a um grau médio
2	Corresponde a um grau entre médio e mínimo
1	Corresponde a um grau mínimo

Fonte: Adaptado de Rizzatti (1995).

A análise dos dados obtidos foi feita através da verificação das áreas da escala onde foram encontradas as médias das respostas. Rizzatti (1995, pág. 85) descreve o método de análise aplicado.

> As respostas foram situadas dentro de um continuum que vai da caracterização positiva à caracterização negativa. A localização dos pontos médios situados na área de caracterização negativa, do ponto l (um) ao ponto 2 (dois) da escala, indicam que a afirmação tem reflexo altamente negativo no clima organizacional. Do ponto 2 (dois) ao ponto 3 (três), indicam uma repercussão medianamente negativa no clima organizacional. Na área de caracterização positiva, as questões cujos pontos médios situam-se do ponto 3 (três) ao ponto 4 (quatro) da escala, indicam um reflexo medianamente positivo, enquanto que do ponto 4 (quatro) ao ponto 5 (cinco) verifica-se uma caracterização altamente positiva para a percepção do clima organizacional.

Diversos pesquisadores fundamentaram suas pesquisas nos estudos de Rizzatti (1995 e 2002) para PCO, como por exemplo Curvo e Heinzmann (2017), Silva (2019) e Da silva (2020). O instrumento idealizado pelo autor perdura até os dias atuais.

Da Silva (2020), afirma que apesar do estudo de 2002 de Rizzatti ser mais recente, a primeira pesquisa possui caráter mais sistemático, também possui melhor encaixe metodológico

para pesquisas de mestrado. Por esta razão este trabalho tomou como base os fatores dispostos por Rizzatti (1995) bem como a aplicação do questionário adaptado e o método de análise dos dados.

3. METODOLOGIA

A pesquisa é de natureza aplicada, concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Ela está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. Responde a uma demanda formulada por "clientes, atores sociais ou instituições" (Prodanov, 2013).

Quanto a sua abordagem, trata-se de uma pesquisa mista (qualitativa e quantitativa). A pesquisa quantitativa se ocupa de elementos que podem ser traduzidos em números, estatísticas, bancos de dados, medidas médias e escalas, enquanto que a qualitativa trabalha com universo de significados de motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes (Minayo, 2014).

Foi utilizada a pesquisa exploratória e descritiva. Gil (2008, p,27) destaca que "Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato". Pesquisas descritivas objetivam o levantamento de opiniões, atitudes e crenças de uma população (Gil, 2008).

Os procedimentos utilizados foram: bibliográfico e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica por ser de natureza exploratória, serve para ambientar o pesquisador com o universo de conhecimento sobre o tema (Gil, 2002)."A pesquisa de campo baseia-se na observação dos fatos tal como ocorrem na realidade. O pesquisador efetua a coleta de dados em campo, isto é, diretamente no local da ocorrência dos fenômenos" (Andrade, 2010, pg. 113).

Quanto ao universo da pesquisa, foi formado por duas categorias de servidores públicos federais, 1) Técnicos Administrativos em Educação – TAE. Foram considerados para a pesquisa apenas servidores efetivos em atividade no campus no período de levantamento dos

dados, excluídos servidores fora de atividade no campus, ou seja, pensionistas, inativos, substitutos, visitantes e ou afastados por qualquer razão. A amostra, foi do tipo não probabilística, sendo constituída por conveniência. Essa técnica não exige o cálculo do erro amostral, concentrando os resultados nas amostras coletadas (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado, um modelo de pesquisa de clima organizacional desenvolvido por Rizzatti (1995), adaptado e validado por Curvo e Heinzmann (2017). Foram distribuídas 30 assertivas divididas em seis fatores: 1) A Imagem e Avaliação da Instituição; 2) Desenvolvimento de Recursos Humanos; 3) Organização e Condições de Trabalho; 4) Relacionamento Interpessoal; 5) Sucessão Político-Administrativa; 6) Satisfação Pessoal.

Por se tratar de uma análise de percepção dos servidores públicos, optou-se por utilizar a escala intervalar de Likert. A escala Likert é uma técnica amplamente utilizada em pesquisas para medir opiniões, atitudes e percepções. A escala é composta por uma série de afirmações que os respondentes classificam de acordo com seu grau de concordância ou discordância em uma escala ordenada, geralmente de cinco pontos (Allen e Seaman, 2007). Para este estudo foram atribuídos os seguintes valores a escala likert: 1) Discordo totalmente; 2) Mais discordo do que concordo; 3) Nem discordo nem concordo; 4) Mais concordo do que discordo; 5) Concordo totalmente.

Foram apresentadas questões de caracterização dos entrevistados, especialmente quanto a aspectos socioeconômicos. As questões dessa seção foram elaboradas com respostas dicotômicas e de múltipla escolha e investigaram características como gênero, faixa etária, tempo de experiência profissional e categoria funcional.

A aplicação dos questionários se deu por meio de um formulário eletrônico do Google Forms, com comunicação enviada via e-mail destinada aos servidores técnicos administrativos

em educação e docentes lotados na unidade do IFAP campus Santana, enquadrados nos critérios de inclusão e exclusão. Os entrevistados foram informados dos riscos da pesquisa, e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) de acordo com os padrões éticos de pesquisa com seres humanos.

Quanto à análise dos dados, para efeito comparativo foi realizada a tabulação das respostas das duas categorias de servidores que compõem o universo da pesquisa separadamente (Docentes e Técnicos Administrativos em Educação – TAE). "O método comparativo procede pela investigação de indivíduos, classes, fenômenos ou fatos, visando ressaltar diferenças ou similaridade entre eles." (Gil, 2008, pg. 16).

Desta forma, foi possível analisar a percepção de cada categoria de servidor, a fim de avaliar como cada um percebe os fatores determinantes de CO, bem como verificar de modo geral como cada categoria contribui para a composição do CO no Campus Santana.

Para aprofundamento, foi realizada a técnica de grupo focal com voluntários da amostra. A técnica de grupo é uma estratégia de coleta de dados baseada na interação entre participantes, mediada por um moderador, com o objetivo de explorar percepções, sentimentos, opiniões e atitudes sobre determinado tema (MInayo, 2009). De acordo com Krueger e Casey (2009), o diferencial dessa técnica está na dinâmica do grupo, que favorece a produção coletiva de sentido.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O IFAP é uma instituição de ensino superior, ensino médio integrado e subsequente, além de cursos de formação profissional e continuada. Tem o compromisso de oferecer educação profissional, pública, gratuita e de qualidade para jovens e trabalhadores do campo e das cidades, por meio da oferta de cursos de qualificação profissional em várias áreas do conhecimento (PDI, 2019).

"A administração do IFAP é feita pela Reitoria e pela Direção-Geral dos Campis, com apoio de Órgãos Colegiados. A estrutura multicampi possibilita a descentralização e a autonomia dos *campi* na operacionalização de suas ações" (PDI, 2019, p. 100). O Campus Santana está localizado na região sudeste do estado do Amapá, no segundo maior município do estado em população e densidade demográfica.

4.1 Caracterização da Amostra

A seção de caracterização da amostra, foram coletadas informações como categoria funcional, gênero, faixa etária e tempo de serviço. As questões foram elaboradas com respostas dicotômicas e de múltipla escolha. Conforme descreve tabelas a seguir:

Quadro 06: Caracterização da Amostra

Variável	Característica	Quantidade	Percentual(%)
Categoria Funcional	Docente	30	50%
	Técnico Administrativo	30	50%
Gênero	Feminino	25	41.7%
	Masculino	34	56.7%
	Não desejo informar	1	1.7%
Faixa Etária	18 a 28 anos	1	1.7%
	29 a 39 anos	32	53.3%
	40 a 50 anos	25	41.7%
	51 a 61 anos	2	3.3%
Tempo de Serviço no IF	01 mês a 05 anos	6	10%
	05 a 10 anos	36	60%
	10 a 15 anos	18	30%
Total Geral de Respondentes		60	100%

Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

4.2 Síntese dos Dados Apresentados

Nesta seção de análise, são apresentados os dados da percepção de todos os fatores, visando identificar de modo geral e conclusivo qual a percepção dos servidores docentes e técnicos administrativos com relação aos fatores determinantes de clima organizacional.

Tabela 01 – Fatores determinantes de Clima Organizacional

60 PARTICIPANTES	MÉDIA DA PERCEPÇÃO Negativo/Positivo				
FATORES	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-Imagem e Avaliação				4,19	
2-Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos			3,60		
3-Organização e Condições de Trabalho			3,45		
4-Relacionamento Interpessoal			3,98		
5-Sucessão Político Administrativa			3,81		
6-Satisfação Pessoal			3,79		
TOTAL DA MÉDIA DA PERCEPÇÃO			**3,76**		

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Tabela 01 apresenta a compilação dos resultados dos seis fatores explorados na pesquisa, bem como a média geral dos fatores (3,76), que sugere uma percepção medianamente positiva do clima organizacional, no Instituto Federal do Amapá – Campus Santana.

Ao observar a Tabela 01 ainda é possível observar que dos 6 fatores, 5 contribuíram para o resultado medianamente positivo. Apenas o fator Imagem e Avaliação da instituição obteve resultado altamente positivo (4,19) na percepção dos servidores entrevistados. O fator que obteve o menor índice foi organização e condições de trabalho com média de 3,45.

As Tabelas 2 e 3, abaixo, apresentam a compilação dos dados das respostas divididas por categoria funcional. A primeira retrata a percepção docente e a segunda, a percepção dos TAE´s.

Tabela 02 – Fatores determinantes de Clima Organizacional / Docente

30 PARTICIPANTES – DOCENTES	MÉDIA DA PERCEPÇÃO Negativo/Positivo				
FATORES	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-Imagem e Avaliação				4,25	
2-Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos			3,7		
3-Organização e Condições de Trabalho			3,56		
4-Relacionamento Interpessoal			3,88		
5-Sucessão Político Administrativa			3,74		
6-Satisfação Pessoal				4,12	
TOTAL DA MÉDIA DA PERCEPÇÃO			**3,88**		

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Nota-se, na Tabela 2 , que no somatório geral das médias (3,88), a percepção dos docentes sobre os fatores determinantes do clima organizacional ficou na zona caracterizada como medianamente positiva para o clima organizacional. Os fatores Imagem e Avaliação (4,25) e Satisfação Pessoal (4,12), obtiveram as maiores médias, figurando dentro da área caracterizada como altamente positiva para o clima organizacional, enquanto o fator Organização e Condições de Trabalho obteve a menor média de avaliação (3,56).

Tabela 03 – Fatores determinantes de Clima Organizacional / TAE

30 PARTICIPANTES TAE	**MÉDIA DA PERCEPÇÃO Negativo/Positivo**				
FATORES	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1-Imagem e Avaliação				4,12	
2-Desenvolvimento de Recursos Humanos, Benefícios e Incentivos			3,5		
3-Organização e Condições de Trabalho			3,35		
4-Relacionamento Interpessoal				4,08	
5-Sucessão Político Administrativa			3,88		
6-Satisfação Pessoal			3,47		
TOTAL DA MÉDIA DA PERCEPÇÃO			**3,73**		

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Como visto na Tabela 03, os TAE’s apresentaram uma percepção medianamente positiva do clima organizacional no campus Santana, com média geral dentre os seis fatores de análise igual a 3,73. Destaca-se que, assim como na avaliação dos docentes, o fator Organização e Condições de Trabalho obteve a menor média (3,35), apontando uma percepção homogênea entre as duas categorias de servidores entrevistados. Já o fator Imagem e Avaliação, seguido pelo fator Relacionamento Interpessoal, foram os que tiveram melhores avaliações.

Tomando como base todas as avaliações das categorias estudadas, sob as percepções dos docentes e TAE’s, de modo geral, os dados apontam para um clima moderadamente positivo na instituição estudada, com alguns pontos críticos que merecem atenção.

Assim se encerra a análise dos dados dos questionários aplicados e respondidos pelos servidores técnicos administrativos e docentes do campus Santana. A próxima seção apresenta a análise dos diálogos obtidos a partir da realização do grupo focal.

4.3 Análise das Discussões do Grupo Focal

Após apresentação do resumo dos resultados dos conjuntos das respostas obtidas na aplicação do questionário de pesquisa de clima organizacional, a partir do modelo adaptado de Rizzatti (1992), os participantes do grupo focal puderam analisar tais resultados e realizar reflexões, apresentando suas percepções e vivências dentro do Campus.

Os dados apresentados a seguir são provenientes do roteiro aplicado através da técnica de grupo focal. O roteiro foi elaborado com base nos resultados obtidos na aplicação do questionário adaptado do modelo de Rizzatti (1992).

De modo geral, docentes e TAE´s se identificam e têm a percepção de pertencer e fazer parte da instituição, ainda que técnicos apresentem um índice menor de concordância neste fator de análise. Todavia, os participantes TAE´s apontam algumas justificativas para esse resultado. Segundo a fala de um dos participantes, não estão diretamente ligados às atividades de ensino, o que os impede de participarem mais frequentemente das ações. Por outro lado, um dos TAE´s justifica que não é por falta de compartilhamento das ações do *campus*, mas sim por falta de conhecimento e desinteresse dos servidores da categoria.

Os servidores, quando questionados sobre as políticas de Gestão de Pessoas, apresentam uma percepção parecida, onde afirmam não conhecer as políticas adotadas pela instituição e que os processos não são claros. Apontam a falta de comunicação e de divulgação das políticas como as principais causas da visão negativa dos servidores em relação a esse fator.

Os TAE’s percebem de forma negativa o fator remuneração, mas reconhecem que não é algo que depende da gestão do *campus* ou do instituto federal como um todo e sim de uma

política nacional salarial da categoria de Técnicos Administrativos.

Docentes e TAE's são unânimes quanto à avaliação negativa sobre a quantidade de servidores em atividade diante da demanda de serviços oferecidos à comunidade. Eles avaliam que a quantidade de servidores é insuficiente para atender de forma satisfatória a população, o que gera sobrecarga de trabalho e acarreta uma percepção negativa do ambiente de trabalho. Uma das razões apontadas para o *deficit* de servidores é a alta rotatividade dos servidores que saem em razão de aprovação em outros concursos buscando carreiras mais atrativas.

Os servidores afirmam ainda que há necessidade de estabelecimento de processos padronizados de capacitação para os servidores atuarem de forma mais assertiva, para evitar improvisação na execução das atividades, o que segundo eles amenizaria a insuficiência na quantidade de servidores em relação às demandas de serviços. Logo, nestes aspectos é possível identificar uma percepção negativa relacionada a pessoas e processos no *campus* Santana.

A maioria dos servidores percebe de forma positiva as relações pessoais e de trabalho no *campus* Santana, o que segundo eles, corrobora para um ambiente agradável e harmônico, ainda que haja discordância e divergências pontuais, mas que não são determinantes para tornar o ambiente hostil.

Os participantes entendem que as pessoas que estão nos cargos de chefias possuem as capacidades técnicas e humanas para o exercício da função. Aqueles que entram nas chefias logo buscam adquirir as capacidades para atender as necessidades da função. Percebe-se pelos relatos que as relações entre chefia e subordinados é cordial e cooperativa, há ainda uma preocupação em cultivar uma relação de cordialidade e respeito, independentemente da posição na hierarquia que ocupam na instituição.

Os servidores enxergam nas habilidades humanas, o fator preponderante para uma boa relação entre chefia e subordinado, considerando os contextos vivenciados, bem como as

especificidades das atividades que são executadas pelos servidores. Tais argumentos evidenciam um clima positivo nas relações com as chefias.

Os docentes avaliaram de forma positiva o ambiente laboral e as relações interpessoais, a razoabilidade da remuneração, expressaram se sentir identificados com a instituição e satisfeitos em trabalhar no IFAP, apesar de apresentarem pontos negativos como o *deficit* de servidores e a sobrecarga de trabalho. Todavia, de forma majoritária a avaliação é positiva.

Os TAE's apresentaram também avaliações distintas, tendo o ponto de convergência na percepção positiva da imagem da instituição. Segundo os técnicos administrativos, o IFAP *Campus* Santana é um local bom de trabalhar, tanto com relação à estrutura física quanto ao ambiente e às relações pessoais e profissionais. O fator remuneração é algo que foi avaliado como ponto que necessita de melhoria.

5. CONCLUSÃO

O presente artigo teve como objetivo analisar a percepção dos servidores – docentes e técnicos administrativos – do Instituto Federal do Amapá (IFAP), *Campus* Santana, acerca dos fatores determinantes do clima organizacional. O ponto de partida para esta investigação foi o levantamento das teorias e conceitos que fundamentam o tema clima organizacional, mais especificamente, clima organizacional nas instituições públicas federais de ensino.

A partir da adaptação do modelo desenvolvido por Rizzatti (1995), foi possível coletar dados relevantes sobre as percepções dos servidores em relação a seis fatores essenciais: imagem e avaliação da instituição; desenvolvimento de recursos humanos; organização e condições de trabalho; relacionamento interpessoal; sucessão político-administrativa e comportamento das chefias; satisfação pessoal. Posteriormente, os dados obtidos foram postos em discussão através da técnica de grupo focal, onde os servidores puderam apresentar suas análises e reflexões acerca dos resultados.

Os resultados obtidos permitiram não apenas um diagnóstico detalhado do clima organizacional no *campus* estudado, mas também evidenciaram aspectos que impactam diretamente no bem-estar, engajamento e desempenho dos servidores. Verificou-se que determinados fatores como a organização do trabalho e o comportamento das chefias, exercem forte influência sobre a satisfação dos servidores, podendo tanto motivar quanto desmotivar os indivíduos a depender da forma como são conduzidos.

Os resultados evidenciaram que o clima organizacional no *Campus* Santana é influenciado por múltiplos elementos, que vão desde as relações interpessoais até as práticas institucionais de gestão. Destacam-se como pontos críticos a necessidade de aprimoramento nas condições de trabalho e o fortalecimento da atuação das chefias na mediação de conflitos e estímulo à valorização dos servidores. Ao mesmo tempo, foi possível identificar aspectos positivos relacionados ao engajamento dos profissionais e à percepção de pertencimento institucional.

De modo geral, considerando a média das respostas obtidas através da aplicação da pesquisa de clima com o modelo adaptado de Rizzatti (1995), bem como as análises e interpretações das discussões e reflexões oriundas do grupo focal, é possível afirmar que o clima organizacional no *Campus* estudado é medianamente positivo.

Além disso, a pesquisa revelou a importância de uma gestão de pessoas mais próxima, estruturada e sensível às necessidades dos servidores, especialmente em instituições públicas de ensino, onde as especificidades do setor demandam estratégias de gestão compatíveis com a sua realidade. A ausência de políticas locais voltadas para o acompanhamento da gestão de pessoas e do clima organizacional reforça a relevância do estudo e a necessidade de ações mais efetivas e claras no âmbito da gestão institucional.

Portanto, com base nas informações apresentadas e nos resultados obtidos é possível concluir que os objetivos gerais e específicos foram alcançados. Do ponto de vista teórico, esta pesquisa contribui para o avanço do debate acadêmico sobre o comportamento organizacional no setor público, sobretudo nos Institutos Federais, ainda pouco explorados neste contexto. Do ponto de vista prático, os dados levantados poderão subsidiar ações concretas da gestão do IFAP, com vistas à melhoria do ambiente de trabalho, valorização dos servidores e, consequentemente, à elevação da qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica.

Este estudo apresenta algumas limitações. Sua aplicação foi restrita ao *Campus* Santana do IFAP, o que limita a generalização dos resultados para outros *campi* ou instituições. Além disso, fatores contextuais e conjunturais específicos do período de coleta de dados podem ter influenciado as respostas.

Para aprofundar o conhecimento sobre o clima organizacional em instituições públicas de ensino, recomenda-se a realização de novos estudos com abrangência *intercampi*, comparando diferentes unidades do IFAP ou outras instituições da rede federal de ensino. Estudos longitudinais também são indicados para monitorar as mudanças no clima organizacional ao longo do tempo e avaliar o impacto de políticas de gestão implementadas com base em diagnósticos anteriores. A continuidade dessa agenda de investigação é fundamental para promover ambientes organizacionais mais saudáveis, produtivos e humanizados no serviço público.

6. REFERÊNCIAS

Allen, I. E., & Seaman, C. A. (2007). Likert scales and data analyses. Quality Progress, 40(7), 64–65.

Andrade, M. M. de. (2010). Introdução à metodologia do trabalho científico (10ª ed.). Atlas.

Arabaci, I. B. (2010). Academic and administration personnel's perceptions of organizational climate: Sample of educational faculty of Firat University. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2(2), 4445–4450.

Ashkanasy, N. P., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (2000). Handbook of organizational culture and climate. Sage.

Campos, K. C. L. (2002). Análise do clima organizacional do curso de psicologia de uma universidade comunitária. Psicologia Escolar e Educacional, 6(2), 123–131.

Curvo, L. D., & Heinzmann, L. M. (2017). Estudo do clima organizacional da secretaria de gestão de pessoas de uma universidade federal. Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC, 4(2), 1–18.

Dias, R. (2013). Cultura organizacional: Construção, consolidação e mudança. Grupo GEN. https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484485

Ghanbari, S., & Eskandari, A. (2009). Organizational climate, job motivation and organizational citizenship behavior. International Journal of Management Perspective, 1(3), 1–14.

Gonçalves, C. A. M. (2012). Cultura e clima organizacional: Contributos da motivação e das competências de gestão de líderes. Pedagogo.

Inocente, N. J., Santos, T. C. M. M. dos, & Vicentini, J. M. (2007). Estudo sobre clima organizacional em profissionais que atuam em um hospital psiquiátrico do Vale do Paraíba. XI Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, 2722–2725.

Instituto Federal do Amapá. (2019). Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). https://www.ifap.edu.br/index.php/component/k2/item/4450

Kolb, D., Rubin, I., & McIntyre, J. (1984). Psicologia organizacional: Uma abordagem vivencial. Atlas.

Laner, A. S., & Cruz Júnior, J. B. (2004). Repensando as organizações – da formação à participação. In Fundação Boiteux (pp. 317–338).

Luz, R. (2003). Clima organizacional: Diagnóstico e intervenção organizacional (3ª ed.). Qualitymark.

Luz, R. S. (2012). Gestão do clima organizacional. Qualitymark.

Luz, R. S., et al. (2003). Gestão do clima organizacional: Proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro.

Mattos, J. R. de. (2019). Clima organizacional e a produtividade nas organizações públicas. Revista Gestão Pública, 9(2), 25–45.

Maximiano, A. C. A. (2017). Introdução à administração. Atlas.

Minayo, M. C. S. (2009). O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde (12ª ed.). Hucitec.

Minayo, M. C. S. (2014). O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde (14ª ed.). Hucitec.

Moro, A. B., et al. (2012). Avaliação do clima organizacional dos servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino. Encontro de Administração Pública e Governo (ENAPG). ANPAD.

Mól, A. L. R., et al. (2010). Clima organizacional na administração pública. FGV.

Noodin, F., et al. (2013). Organizational climate: A case of academics and administrative staff. International Journal of Science Commerce and Humanities, 1(8), 43–51.

Pereira, J. M., & Vidal, M. (2011). A influência do clima organizacional no desempenho das pessoas: Um estudo de caso no fórum da comarca de Bezerros. Veredas Favip Revista Eletrônica de Ciências, 4(1), 123–138.

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico (2ª ed.). Feevale.

Rizzatti, E. G. (1995). A pesquisa de clima organizacional em universidades públicas federais: Construção de um modelo [Tese de doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul].

Rizzatti, E. G. (2002). Clima organizacional em instituições públicas: Reflexões e práticas. Revista de Administração Pública, 36(4), 29–52.

Salgado, C. C. R., Aires, R. F. F., & Araújo, A. G. (2013). Clima organizacional: Um estudo de uma superintendência estadual de um banco múltiplo. Tekhne e Logos, 4(1), 50–64.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2013). Metodologia de pesquisa. McGraw-Hill.

Santos, A. F. dos. (2015). Gestão de pessoas no setor público: Evolução e desafios. Revista do Serviço Público, 66(1), 115–130.

Santos, L. C., & Vásquez, O. C. (2012). A pesquisa de clima organizacional como instrumento de suporte à avaliação nas instituições de ensino superior. Avaliação, 17(1), 43–63.

Santos, N. M. B. F. (1999). Clima organizacional: Pesquisa e diagnóstico. Stiliano.

Silva, L. C. F., et al. (2020). A influência do endomarketing no clima organizacional em uma empresa na cidade de Pires do Rio-GO. Anais dos Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu UniEvangélica, 4(2), 83–107.

Tachizawa, T., & Andrade, R. (2008). Clima organizacional: Teoria e prática (2ª ed.). Atlas.

Vieira, A. M. (2007). Cultura organizacional em instituições de ensino: Mapeamento e análise descritivo-interpretativa da produção acadêmica (1990–2005) [Tese de doutorado, Universidade Estadual Paulista].