



**Fatores que influenciam o clima organizacional em uma organização pública federal:
percepção de servidores civis e militares**

***Factors influencing the organizational climate in a federal public organization: perception
of civil and military servants***

Recebimento: 30/12/2024 - Aceite: 17/09/2025 – Publicação: 27/10/2025

Processo de Avaliação: Double Blind Review – <https://doi.org/10.22567/rep.v14i2.1104>

Lídio Rubens Soares da Cunha

tclidio@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-7177-7306>

Universidade de Brasília – UnB

Elisabeth Aparecida Corrêa Menezes

elisacor12@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-6777-3089>

Universidade de Brasília – UnB

Patrícia de Sousa Farias

patriciadesousa089@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-1772-9880>

Universidade de Brasília – UnB

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo geral identificar os principais fatores que influenciam o clima organizacional em uma organização pública federal, segundo o ponto de vista de seus agentes internos, servidores civis e militares. Procurou-se também verificar possíveis divergências de percepção a partir de dados demográficos e funcionais. Para alcançar os objetivos propostos, foi utilizado como instrumento de pesquisa o modelo adaptado de Barth (2022). Este modelo é uma ferramenta recente que oferece uma nova abordagem para avaliar o clima organizacional em organizações públicas. Uma inovação no instrumento é a inclusão do fator trabalho remoto, uma grande novidade no serviço público. A instituição investigada conta com duas categorias distintas de profissionais, cada uma com papéis específicos na administração pública brasileira. O estudo adotou uma abordagem quantitativa para avaliar o clima organizacional. A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário com perguntas fechadas, complementadas por questões abertas para aprofundar o entendimento das respostas. As respostas foram analisadas utilizando técnicas estatísticas. Os resultados encontrados indicam

que o clima organizacional pode ser caracterizado como intermediário, com áreas que apresentam potencial para melhoria. Além disso, foram observadas diferenças nas percepções do clima organizacional entre servidores civis e militares, bem como variações baseadas em dados demográficos e funcionais. A avaliação do clima organizacional em uma instituição com estrutura diferenciada contribui para o aprimoramento da gestão e o desenvolvimento das pessoas no setor público, facilitando o alcance dos objetivos e políticas de Estado voltados para atender às necessidades da sociedade.

Palavras-chave: clima organizacional, organização pública federal, servidor civil e militar

ABSTRACT

The general aim of this research was to identify the main factors that influence the organizational climate in a federal public organization, from the point of view of its internal agents, civil servants and military personnel. It also sought to verify possible differences in perception based on demographic and functional data. In order to achieve the proposed objectives, the research tool used was the model adapted from Barth (2022). This model is a recent tool that offers a new approach to assessing the organizational climate in public organizations. An innovation in the instrument is the inclusion of the remote working factor, a major novelty in the public service. The institution investigated has two distinct categories of professionals, each with specific roles in the Brazilian public administration. The study adopted a quantitative approach to assessing the organizational climate. Data was collected using a questionnaire with closed questions, supplemented by open questions to deepen the understanding of the answers. The answers were analyzed using statistical techniques. The results indicate that the organizational climate can be characterized as intermediate, with areas for potential improvement. In addition, differences were observed in perceptions of the organizational climate between civilian and military employees, as well as variations based on demographic and functional data. Assessing the organizational climate in an institution with a differentiated structure contributes to improving management and the development of people in the public sector, facilitating the achievement of state objectives and policies aimed at meeting society's needs.

Keywords: organizational climate, federal public organization, civil and military servants

1 INTRODUÇÃO

O mundo globalizado passa por profundas transformações políticas, socioeconômicas, científicas e tecnológicas, em um ritmo cada vez mais veloz, e que vem criando um ambiente complexo e desafiador. Os avanços tecnológicos têm proporcionado uma maior conectividade e acesso à informação, o que tem influenciado as relações sociais, a cultura e a identidade das pessoas, com mudanças de conceitos, valores, e quebra de paradigmas que norteiam o comportamento da toda a sociedade, e o funcionamento das organizações (Senge, 2018).

A importância de uma organização contar com profissionais satisfeitos e comprometidos é essencial para que ela possa se fortalecer frente a estes novos desafios. De acordo com Rizzatti et al. (2010), o gerenciamento dos recursos humanos e materiais é um processo que se inicia com a análise do clima organizacional, na medida em que propicia uma visão ampla do que está se passando dentro da organização e de seu ambiente de trabalho. Toda organização tem cultura e clima próprios, resultantes do somatório das percepções e conceitos que as pessoas compartilham com relação ao local em que trabalham.

No entanto, Pinto e Silva (2015, como citado em Barth, 2022), argumentam que, em função de especificidades do contexto público, nem sempre é possível ou apropriado aplicar na administração pública os mesmos métodos que obtiveram êxito no setor privado.

Nesse sentido, Moussa (2018) entende que os estudos em relação aos aspectos do clima organizacional no setor público encontram-se em ascensão, uma vez que as organizações públicas estão constantemente sob forte pressão para produzir mais valor para as suas comunidades.

Observa-se que a administração pública brasileira tem incorporado novas tecnologias e modelos de gestão da iniciativa privada, em especial na área de gestão de pessoas. Pesquisas de clima organizacional são um exemplo dessas práticas, pois fornecem informações valiosas sobre a percepção dos servidores sobre o ambiente de trabalho (Barth, 2022).

Conforme descrito no *Manual de Estruturas Organizacionais do Poder Executivo* (2ª ed., Governo Federal, 2019), a administração pública brasileira possui uma estrutura diversificada, na qual os agentes públicos desempenham papéis específicos. Nesse sentido, optou-se por investigar o clima organizacional em um órgão da administração pública federal que se distingue pela presença de duas categorias distintas: servidores civis e militares.

Essa particularidade motivou o desenvolvimento deste estudo, que tem como objetivo geral: identificar os principais fatores que influenciam o clima organizacional em uma

organização pública federal, segundo o ponto de vista de seus agentes internos, servidores civis e militares.

A relevância desse estudo se justifica pelo potencial impacto e benefícios sociais ao se fazer o diagnóstico e gestão do Clima Organizacional, entende-se que isso poderá refletir na produtividade da instituição.

2 CLIMA ORGANIZACIONAL

As principais bases de dados bibliográficos, como *Scopus* (<http://www.Scopus.com>), *ISI Web of Science-WoS* (<http://www.webofknowledge.com>), e o *Medline* (<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed>) abrigam registros de pesquisas sobre clima organizacional que datam a partir da década de 1960.

O estudo *Variação Ambiental em Estudos de Comportamento Organizacional* (*Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior*), conduzido por Forehand e Gilmer (1964) e disponível na base de dados *Scopus*, sugere ser um dos pioneiros no campo de estudo sobre clima organizacional. Esta pesquisa se destaca por introduzir métodos eficazes para avaliar a variação ambiental nas pesquisas de comportamento organizacional. De acordo com Bispo (2006), o trabalho de Forehand e Gilmer (1964) no campo do comportamento organizacional lançou as bases para os estudos subsequentes sobre clima organizacional, introduzindo alguns dos primeiros conceitos e indicadores sobre o assunto.

Na visão de Schneider (1985, como citado em Menezes & Gomes, 2010), até a década de 1980, a maior parte dos estudos que usam o termo “clima” se refere às práticas interpessoais que refletem o clima social, em vez do clima organizacional.

No entanto, foi a partir dos estudos de Argyris (1958) que o conceito de clima organizacional deixa de ser uma concepção que afeta as percepções e comportamentos no ambiente de trabalho. A partir desses estudos o constructo passa a ter uma preocupação de considerar diferentes variáveis e níveis de análises (Menezes & Gomes, 2010).

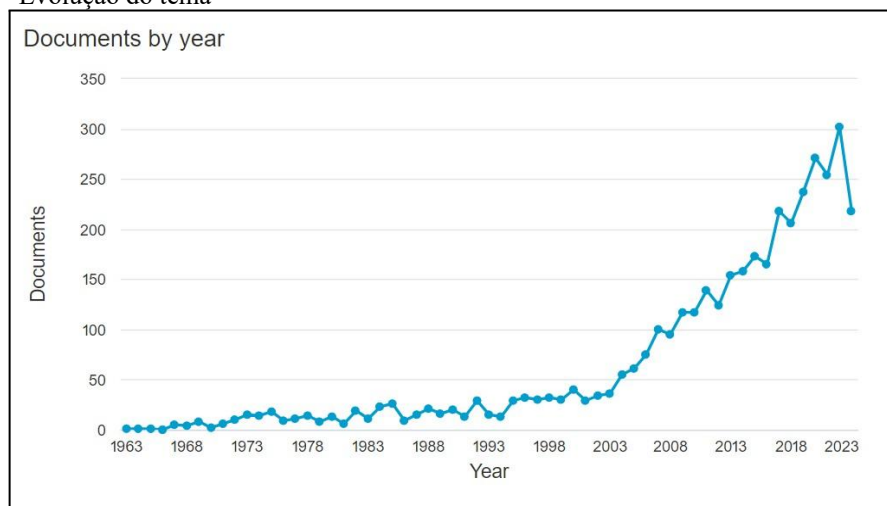
Revisitando a literatura sobre o tema, verifica-se que os pesquisadores Litwin e Stringer (1968) foram os primeiros autores a conceituar o clima organizacional sob o enfoque perceptivo (Acosta & Venegas, 2010). A teoria de Litwin e Stringer (1968) descreve os determinantes situacionais e ambientais que mais influenciam o comportamento e a percepção do indivíduo.

Estudos subsequentes enriqueceram as investigações sobre clima organizacional, abrangendo uma variedade de temáticas, como a influência do clima no comportamento

ocupacional (Zohar & Luria, 2004), as inter-relações entre cultura e clima organizacional (Ehrhart et al., 2013), os atributos de um clima positivo (Quinn, 2015), e os elementos que impactam a inovação nas organizações do setor público (Moussa, 2018).

O crescente interesse da comunidade científica por estudos sobre o clima organizacional é demonstrado na Figura 1.

Figura 1
Evolução do tema



Fonte: Scopus, 2023.

Conforme se observa na Figura 1 a partir de 2007 há um aumento significativo no número de estudos sobre o tema, particularmente nos últimos 10 anos, de 2013 a 2023.

No Brasil, de acordo com Oliveira (1990), como citado em Rizzatti (2002), o estudo sobre clima organizacional tem início na década de 70, com o trabalho de Saldanha, intitulado *Atmosfera Organizacional*. Segundo o autor, esse trabalho chama a atenção para a importância do bem-estar psicológico dos indivíduos nas organizações, destaca o papel do psicólogo organizacional e ressalta a necessidade de estratégias que promovam o desenvolvimento organizacional. Observa-se que, baseado no modelo de Litwin e Stringer (1968), as pesquisas começam a ser amplamente aplicadas por meio de estudos de Souza (1977, 1978, 1980, 1982, 1983), conforme destaca (Bispo, 2006).

De acordo com Litwin e Stringer (1968), o clima organizacional é um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente, pelos

indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influenciam a motivação e o comportamento dessas pessoas.

Já na visão de Souza (1983) a palavra "clima" é usada corriqueiramente para designar a atmosfera de trabalho e não oferece dificuldades maiores para seu entendimento. Do ponto de vista científico há controvérsia quanto à sua conceituação, elementos constituintes e fatores causais. Assim, a natureza global do clima sugere que o conceito seja multidimensional, destacando assim a importância de estudar os fatores organizacionais dentro do contexto das informações disponíveis na própria organização.

Ainda sobre o conceito desse constructo, Puente-Palácios (2002) entende que clima organizacional pode ser derivado a partir de quatro diferentes perspectivas: estrutural, perceptual, interativa e cultural. O clima é compreendido sob essas perspectivas como representações compartilhadas das percepções, ações e reações dos membros em relação ao funcionamento da organização. Nessa mesma linha de pensamento, Rizzatti et al. (2010) entende que o conceito de clima organizacional abrange não apenas os aspectos humanos e materiais, mas também elementos abstratos, que resultam do convívio humano em um contexto institucional. Assim, o clima é comumente derivado das percepções subjetivas que os trabalhadores possuem em relação ao ambiente de trabalho.

O conceito de clima organizacional na visão de Barth (2022), sugere que esse é concebido como um conjunto de percepções, compartilhadas entre os colaboradores, sobre diferentes aspectos do ambiente organizacional, e que, as avaliações desse constructo são realizadas por meio de instrumentos compostos por perguntas que investigam diferentes fatores da organização. Destaca-se que esse é o conceito adotado no presente estudo.

3 AVALIAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Rizzatti (2002), “o estudo de clima é um excelente instrumento de *feedback* e de intervenção organizacional, trazendo contribuições valiosas para o conhecimento e o manejo do funcionamento das organizações” (p. 27). Soma-se a isso as afirmações de Fischer (1996), de que o objetivo das pesquisas de clima organizacional consiste em “compreender como estão todas as relações entre a empresa e as pessoas, não só do ponto de vista da satisfação e da motivação”.

O grande uso de pesquisas de clima organizacional por parte das empresas deve-se à abrangência teórica do construto e à capacidade de avaliar características complexas, como

liderança, relacionamento interpessoal, reconhecimento, recompensa, entre outras, com base nas percepções dos trabalhadores da organização (Menezes & Gomes, 2010).

Segundo Luz (2003) as pesquisas de clima organizacional que frequentemente fazem uso de questionários e entrevistas, são ferramentas que capturam as percepções subjetivas e fornecem informações valiosas sobre o clima presente em uma organização. O autor aponta duas formas de avaliação do clima organizacional, com diferentes níveis de responsabilidade: uma Setorial, onde a responsabilidade de avaliar o clima em cada unidade recai sobre aqueles investidos das funções de chefia; e a outra Corporativa ou Institucional, na qual a responsabilidade recai sobre a área de recursos humanos.

Observa-se que o pesquisador tem duas opções principais ao realizar estudos de clima organizacional: a primeira consiste em adotar um conjunto específico de fatores ou categorias já reconhecidos e consagrados na literatura; enquanto a segunda envolve a criação de um modelo próprio, defendendo um conjunto de fatores de acordo com a abordagem da pesquisa realizada (Rizzatti, 2002).

Seguindo a mesma linha de pensamento, Mello (2004, p. 73) destaca que existem dificuldades em definir as variáveis e/ou propriedades organizacionais a serem utilizadas em estudos de clima organizacional. Como sugestão, o autor propõe a utilização de instrumentos que já foram empregados na avaliação do clima, provenientes de pesquisas já realizadas, ou já mencionados em referências bibliográficas de autores que discutiram o assunto.

Dessa maneira, Bandeira e Hutz (2020); Borsa e Seize (2017); Damásio e Borsa, (2017); Pacico (2015), citados por Barth (2022), apontam que a utilização de alguns modelos já validados pela literatura nacional ou internacional reduzirá o custo de tempo e energia despendidos nos estudos para avaliar o clima organizacional. Podemos citar como exemplos os instrumentos desenvolvidos por Sbragia (1983), Kolb (1986), Rizzatti (2002), Bispo (2006) e Luz (2014) cujas evidências de validade já foram demonstradas.

Nesse ponto, ao tratar do setor público e privado, Pinto e Silva (2015), como citados em Barth (2022), argumentam que, em função de especificidades do contexto público, nem sempre é possível ou apropriado aplicar na administração pública os mesmos métodos que obtiveram êxito no setor privado.

Assim, Barth (2022) observa que a administração pública brasileira tem incorporado novas tecnologias e modelos de gestão da iniciativa privada, em especial na área de gestão de pessoas. Todavia, de acordo com o autor, há uma escassez de novos instrumentos que apresentem

uma estrutura multifatorial para a avaliação do clima organizacional durante o período entre 2010 e 2020. Como consequência, Bath (2022) desenvolveu seu próprio modelo após examinar os instrumentos que eram mais utilizados nos últimos 10 (dez) anos para avaliar o clima organizacional.

O modelo de Litwin e Stringer (1968) tem sido o ponto de partida para muitos pesquisadores que conduzem estudos de clima organizacional. Esse instrumento foi adaptado e utilizado como modelo inicial em diversos estudos, sendo posteriormente modificado de acordo com a realidade específica da organização na qual foi aplicado (Barth, 2022).

Dada a importância do modelo de Litwin e Stringer (1968), o fato de o instrumento desenvolvido por Barth (2022) ter seguido como referência o modelo desses autores e ter sido validado em pesquisa no setor público, esse estudo optou por utilizar o instrumento validado pelo referido autor.

Assim, os 5 fatores propostos pelo autor encontram-se descritos na Tabela 1, cuja análise possibilita obter uma compreensão profunda e abrangente do ambiente de trabalho.

Tabela 1
Fatores do Modelo de Barth

FATORES	DESCRIÇÃO
Políticas Organizacionais e Profissionalismo	Avaliar a percepção dos colaboradores acerca do profissionalismo na organização, e os impactos causados por políticas e medidas organizacionais.
Apoio dos Gestores	Capturar a relação que os gestores da organização estabelecem com seus subordinados.
Relacionamento entre Colaboradores	Avaliar as relações interpessoais estabelecidas no ambiente de trabalho.
Estrutura Física	Mensurar as características do ambiente físico do local de trabalho dos colaboradores.
Trabalho Remoto	Avaliar a percepção dos colaboradores acerca do trabalho remoto.

Fonte: Barth (2022)

Barth (2022, p. 97) destaca que “esse Fator Trabalho Remoto se diferencia dos demais por ser o único, e cujos itens não foram amarrados com base em variáveis já avaliadas previamente pela literatura de clima organizacional, mas criado em virtude do momento no qual o trabalho foi desenvolvido, durante a pandemia do COVID-19”.

4 METODOLOGIA

O estudo adotou uma abordagem quantitativa para avaliar o clima organizacional em uma organização pública federal situada em Brasília - DF, composta por servidores civis e militares. A coleta de dados foi conduzida por meio de um questionário contendo perguntas fechadas, complementadas por questões abertas para aprofundar o entendimento das respostas fechadas. O questionário utilizado foi desenvolvido por Barth (2022). As respostas foram analisadas utilizando técnicas estatísticas.

A Tabela 2 mostra o número de colaboradores na organização pública em estudo.

Tabela 2

Efetivo de servidores na organização em análise

Situação Funcional	Qtd
Ministro de Estado	1
Ativo Permanente	50
Cargo Comissionado	236
Cedido de outro órgão	138
Requisitado de Empresas Públicas, GDF, Estados e Municípios	1
Requisitado Militar	801
Militar Prestador de Tarefa por Tempo Certo - PTTC	106
Total	1.333

Fonte: SIRHU/MD (2023)

Verifica-se na Tabela 1 que mais de 90% dos servidores civis e militares estão cedidos por outros órgãos da administração pública.

A pesquisa procurou abranger todos os servidores civis e militares atualmente empregados no órgão, especialmente aqueles em cargos de chefia. A estratégia permitiu captar de forma ampla as percepções existentes nas diversas repartições da organização. A população do estudo foi composta por 1.333 (mil trezentos e trinta e três) colaboradores, sendo que a amostra inclui tanto os servidores civis e militares. Os dados foram coletados de forma censitária, utilizando um questionário distribuído eletronicamente a todos os membros da população estudada. A participação foi voluntária e os participantes manifestaram seu consentimento por meio de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) fornecido junto com a pesquisa.

O instrumento de Barth (2022) utilizado para a coleta de dados, reconhecido como uma ferramenta atual, é composto por 39 (trinta e nove) assertivas agrupadas em 5 (cinco) fatores: *Políticas Organizacionais e Profissionalismo, Apoio dos Gestores, Relacionamento entre*

Colaboradores, Estrutura Física e Trabalho Remoto. Adicionalmente às questões específicas sobre o tema, foram incluídas 6 (seis) perguntas sobre dados demográficos e funcionais ao instrumento, com o objetivo de verificar a existência de diferenças de percepções. As variáveis inseridas foram: sexo, idade, nível de escolaridade, categoria (civil/militar), tempo de serviço na instituição e se ocupavam cargo de chefia.

Com o objetivo de avaliar o nível de compreensão do questionário e o tempo médio de resposta foi realizada validação semântica do referido instrumento. Após esse processo, verificou-se que o tempo médio para responder foi de 10 minutos, não sendo identificadas necessidades de alteração no questionário, indicando que ele foi compreendido satisfatoriamente pela amostra de respondentes.

Foi adotada uma escala do tipo *Likert* de 6 (seis) pontos, com resposta variando de "Discordo totalmente" a "Concordo totalmente". As seis opções de respostas disponíveis para os itens foram associadas a valores que variam de -2 a 2, sendo as opções centrais (3) e (4) atribuídas ao valor zero.

Esse procedimento permitiu mensurar e avaliar o estado atual do clima organizacional, conforme a metodologia de Barth (2022): *pontuações iguais ou inferiores a 0 (zero)* indicam um clima organizacional *desfavorável*; *pontuações entre 0 (zero) e 1(um)* representam um clima organizacional de qualidade *intermediária*; e *pontuações superiores a 1 (um)* indicam um clima organizacional *favorável*.

O questionário foi distribuído a todos os servidores civis e militares da instituição por meio de um e-mail, com um texto explicativo e contendo um *link* para acesso ao questionário elaborado e hospedado na plataforma *Google Forms*. Esta plataforma gerenciou e disponibilizou o questionário, bem como assegurou que as respostas fornecidas fossem anônimas, além de ter permitido a tabulação automática.

A pesquisa foi realizada no final de outubro e início de novembro de 2023, sendo amplamente divulgada por e-mail e pelo aplicativo *WhatsApp*. Ficou disponível para resposta durante um período de 10 dias, após o qual foi encerrada para novas participações. Após o término do prazo, os dados foram integrados a uma base de dados, processados e analisados utilizando o *Microsoft Excel 2020*.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao final do período estipulado, foram recebidos 100 (cem) questionários, dos quais 2 (dois) participantes optaram por não participar da pesquisa, totalizando assim 98 (noventa e oito) questionários válidos, o que representa uma taxa de retorno de 7,35%. Após análise, foram considerados 97 (noventa e sete) questionários válidos, um questionário não foi considerado, dado que o respondente apresentou um viés inconsciente nas respostas, com mais de 90% das respostas no mesmo item. Dessa forma, entendeu-se que esse comportamento poderia prejudicar a análise, o que passou para uma taxa de retorno de 7,27%.

5.1 Caracterização da amostra

A Tabela 3 apresenta a Caracterização da Amostra do presente estudo.

Tabela 3

Caracterização da Amostra

VARIÁVEL					
Sexo	Nr	%	Categoria	Nr	%
Masculino	75	77,3%	Civil	24	24,7%
Feminino	22	22,7%	Militar	73	75,3%
TOTAL	97	100%	TOTAL	97	100%
Faixa Etária	Nr	%	Tempo Organização	Nr	%
até 20 anos	0	0%	até 3 anos	34	35%
De 21 a 30 anos	2	2%	De 4 a 6 anos	18	18,6%
De 31 a 40 anos	15	15,5%	De 7 a 9 anos	10	10,3%
De 41 a 50 anos	39	40,2%	acima de 9 anos	35	36,1%
Acima de 51 anos	41	42,3%	TOTAL	97	100%
TOTAL	97	100%			
Escolaridade	Nr	%	Chefia	Nr	%
Ensino Fundamental	0	0%	SIM	32	33%
Ensino Médio Incompleto	0	0%	NÃO	65	67%
Ensino Médio Completo	1	1%	TOTAL	97	100%
Ensino Superior Incompleto	4	4,1%			
Ensino Superior Completo	51	52,6%			
Mestrado	34	35,1%			
Doutorado	7	7,2%			
TOTAL	97	100%			

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme se verifica nos dados apresentados na Tabela 3, a maioria dos participantes da amostra é do sexo masculino (77,3%), com idade acima de 41 anos (82,5%). A maior parte dos colaboradores (75,3%) são militares. O nível de escolaridade dos respondentes é bastante elevado, com 94,4% possuindo ao menos o ensino superior completo, sendo que 35,1% possuem mestrado. Em relação ao tempo de serviço na organização, 53,6% dos participantes têm até seis anos de serviço. Por fim, 67% dos respondentes não ocupam posições de chefia.

5.2 Percepção da amostra em relação aos fatores do clima organizacional

A Tabela 4 apresenta os resultados conforme preconizado pela metodologia de Barth (2022), onde os dados foram convertidos em pontuações. Isso permite classificar o clima organizacional da instituição estudada como desfavorável, intermediário ou favorável, com base nas médias alcançadas pelos fatores investigados.

Tabela 4

Fatores do clima organizacional com base na percepção da amostra

FATORES	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Políticas Organizacionais e Profissionalismo	0,71	0,93
Apoio dos Gestores	0,70	0,92
Relacionamento entre Colaboradores	0,82	0,91
Estrutura Física	0,75	0,93
Trabalho Remoto	0,46	0,98

Fonte: dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 4 o fator *Relacionamento entre Colaboradores* foi o que apresentou a maior média (0,82). Segundo Barth (2022), este fator aborda as relações interpessoais no ambiente de trabalho, que podem ser influenciadas por variáveis como estrutura organizacional, hierarquia, divisão do trabalho, dentre outros aspectos. O resultado apresentado sugere que os vínculos estabelecidos entre os respondentes exercem uma influência intermediária no ambiente organizacional, e que podem refletir no bem-estar e na cooperação entre seus membros.

O valor de 0,75 registrado pelo fator *Estrutura Física* indica que, apesar dos investimentos consideráveis realizados pela organização em sua infraestrutura, ainda há espaço para melhorias, e que podem contribuir positivamente na satisfação e no desempenho individual.

Percebe-se médias semelhantes entre os fatores *Políticas Organizacionais* e *Profissionalismo* (0,71) e *Apoio dos Gestores* (0,70). Para Barth (2022), as médias registradas podem estar relacionados a iniciativas discretas nas políticas institucionais e de comunicação interna, influenciando no nível de engajamento e lealdade dos colaboradores com a organização. Cabe ressaltar a questão da burocracia, presente no fator *Políticas Organizacionais* e *Profissionalismo*, onde as respostas dos participantes indicaram uma percepção negativa. Este aspecto pode ter contribuído de maneira significativa para o resultado alcançado pelo fator.

O fator *Trabalho Remoto* se destaca com a menor média, registrando 0,46. Esse resultado indica um interesse dos servidores em realizar suas atividades de forma remota, entre outras possibilidades. Possivelmente a instituição não tem oferecido essa alternativa de trabalho em larga escala ou apenas poucos servidores são contemplados. É importante ressaltar que o trabalho remoto no setor público ganhou relevância, especialmente impulsionada pela pandemia de COVID-19, marcando uma transição importante nos modelos tradicionais de trabalho governamental (Silva et al., 2020).

Cabe ainda destacar que outras organizações públicas optaram por manter essa modalidade de trabalho mesmo após o término do período pandêmico, como por exemplo os Tribunal de Contas da União e Estaduais, além da Controladoria Geral da União. Essa decisão é respaldada pela Instrução Normativa conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, datada de 28 de julho de 2023, que estabelece diretrizes específicas para a implementação do trabalho remoto nas organizações públicas.

De maneira geral, os resultados revelam a presença dos fatores do clima organizacional na instituição estudada. Observa-se que a partir dos resultados apresentados na Tabela 3, é possível inferir que o clima organizacional pode ser classificado como intermediário, conforme preconiza Barth (2022). Isso indica que há oportunidades de melhorias em todos os fatores avaliados, sendo que alguns demandam ações mais urgentes, como é o caso do fator *Trabalho Remoto*.

4.3 Percepção entre servidores civis e militares em relação aos fatores que influenciam o clima organizacional na instituição.

A Tabela 5 apresenta os resultados segmentados referentes às percepções em relação aos fatores do clima organizacional, de acordo com as categorias de servidores civis e militares.

Tabela 5

Percepção da amostra de servidores civis e militares

FATORES	Servidor Civil	Militar
Políticas Organizacionais e Profissionalismo	0,36	0,82
Apoio dos Gestores	0,29	0,78
Relacionamento entre Colaboradores	0,53	0,85
Estrutura Física	0,93	1,40
Trabalho Remoto	0,48	0,75

Fonte: dados da pesquisa.

Por meio da Tabela 5 é possível verificar que as maiores médias das categorias foram apresentadas no fator *Estrutura Física* (0,93 para civis e 1,40 para militares). Esses resultados sugerem que, na visão desses colaboradores, a instituição tem priorizado melhorar a infraestrutura do ambiente de trabalho, particularmente pelos militares.

Por outro lado, é perceptível uma discrepância nas médias entre as duas categorias nos fatores *Relacionamento entre Colaboradores* (0,53 para civis e 0,85 para militares) e

Trabalho Remoto (0,48 para civis e 0,75 para militares), onde a visão dos militares aparece mais positiva do que a dos servidores civis. Os resultados indicam que a instituição deve direcionar uma atenção aos servidores civis, implementando ações específicas voltadas para esse público.

Por último, foram registradas médias significativamente inferiores pelos servidores civis nos fatores *Apoio dos Gestores e Políticas Organizacionais e Profissionalismo* (0,29 e 0,36), em comparação às médias dos militares (0,82 e 0,78). Esses resultados evidenciam a necessidade urgente de atenção e intervenção específica para melhorar a satisfação e motivação profissional dos servidores civis, assim como a percepção deles em relação ao comportamento dos gestores.

5.3 Percepção em relação aos fatores do clima organizacional a partir dos dados demográficos e funcionais

A Tabela 6 apresenta a percepção da amostra a partir dos dados demográficos e funcionais em relação aos fatores do clima organizacional.

Tabela 6

Percepção das categorias conforme as variáveis demográficas e funcionais

VARIÁVEL					
Sexo	Nr	%	Categoria	Nr	%
Masculino	75	77,30%	Civil	24	24,70%
Feminino	22	22,70%	Militar	73	75,30%
TOTAL	97	100%	TOTAL	97	100%
Faixa Etária	Nr	%	Tempo na Organização	Nr	%
até 20 anos	0	0%	até 3 anos	34	35%
De 21 a 30 anos	2	2%	De 4 a 6 anos	18	18,6%
De 31 a 40 anos	15	15,50%	De 7 a 9 anos	10	10,3%
De 41 a 50 anos	39	40,20%	acima de 9 anos	35	36,10%
Acima de 51 anos	41	42,30%	TOTAL	97	100%
TOTAL	97	100%	Chefia	Nr	%
Escolaridade	Nr	%	SIM	32	33%
Ensino Fundamental	0	0%	NÃO	65	67%
Ensino Médio Incompleto	0	0%	TOTAL	97	100%
Ensino Médio Completo	1	1%			
Ensino Superior Incompleto	4	4,10%			
Incompleto					
Ensino Superior Completo	51	52,60%			
Mestrado	34	35,10%			
Doutorado	7	7,20%			
TOTAL	97	100%			

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme se verifica na Tabela 5, na variável *Sexo*, as *mulheres* demonstraram uma percepção mais positiva do que os homens nos *fatores Políticas Organizacionais e Profissionalismo*, e *Apoio dos Gestores*, indicando que percebem a existência de iniciativas institucionais voltadas para elas e um maior apoio por parte de seus superiores. Por outro lado, os *homens* apresentaram uma percepção mais elevada nos *fatores Relacionamento entre Colaboradores e Estrutura Física*, o que sugere que percebem uma relação mais positiva entre os colaboradores e melhores condições de trabalho.

Na variável *Faixa Etária*, observa-se que os respondentes mais jovens, entre 21 e 30 anos, apresentaram as menores médias em *todos os fatores analisados*. Essa percepção pode estar associada à falta de experiência, uma vez que estão no início de suas carreiras profissionais. Além disso, foram registradas médias mais baixas no *fator Políticas Organizacionais e Profissionalismo* em comparação aos outros fatores, sugerindo que as diretrizes institucionais possam estar limitando o crescimento profissional e que a burocracia pode estar dificultando o funcionamento eficiente da instituição em todas as faixas etárias.

Os respondentes com menos *Tempo na Organização* (até 3 anos), assim como aqueles com mais tempo (acima de 9 anos), demonstraram uma percepção menos favorável em relação ao fator *Estrutura Física*, em comparação com os demais fatores. Este resultado sugere que as melhorias implementadas pela organização no ambiente de trabalho podem demorar para serem percebidas. Os respondentes mais novos podem não estar percebendo os benefícios das melhorias realizadas, enquanto os mais antigos podem estar desconfortáveis com as alterações implementadas.

Os resultados da variável *Escolaridade* indicaram que os respondentes com nível de Mestrado e Doutorado têm uma percepção mais favorável em todos os fatores, em comparação aos outros níveis de escolaridade. Essa diferença pode estar atribuída ao maior conhecimento e compreensão desses respondentes em relação aos diversos aspectos envolvidos na dinâmica organizacional, resultado de sua formação acadêmica mais apurada.

Por fim, em relação à variável *Chefia*, observa-se que os respondentes que não estão em cargos de liderança apresentaram médias inferiores em todos os fatores, comparados aos respondentes que ocupam essas posições. Esse resultado sugere uma possível insatisfação entre aqueles que não estão em cargos de chefia na organização. Essa insatisfação pode estar relacionada à percepção de falta de reconhecimento por parte das lideranças em relação à importância e às experiências dos respondentes.

Importante destacar resultados semelhantes encontrados por Guimarães et al. (2003) e Guimarães (2004), em pesquisas realizadas em uma organização militar e em uma organização do poder executivo federal. Os resultados indicaram que os chefes tendem a ter uma percepção mais positiva do clima organizacional em comparação aos subordinados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo identificar os principais fatores que influenciam o clima organizacional em uma instituição pública federal, segundo o ponto de vista de seus agentes internos, servidores civis e militares, com a utilização do modelo proposto por Barth (2022). Adicionalmente, buscou-se identificar a percepção existente da amostra em relação aos fatores do clima organizacional a partir dos dados demográficos e funcionais.

Conforme já mencionado no presente trabalho, o modelo de Barth (2022) é um dos mais recentes em termos de pesquisas sobre clima organizacional, desenvolvido especialmente para o contexto da administração pública.

Em termos gerais, a percepção da amostra indica a presença dos fatores do clima organizacional na instituição analisada, que pode ser classificado como intermediário. Esse resultado demonstra que há oportunidades de melhorias em todos os fatores estudados, para que se atenda às expectativas e necessidades do corpo funcional.

Os fatores Trabalho Remoto e Apoio dos Gestores se destacam por apresentarem os menores resultados em comparação aos outros fatores, indicando potencial para otimização da atividade remota e oportunidade de melhorias na comunicação interna. É possível que o encerramento das restrições impostas pela pandemia da COVID-19 e o subsequente retorno ao trabalho presencial tenham influenciado no nível de satisfação dos servidores.

Ao comparar as percepções entre as categorias de servidores civis e militares em relação aos fatores do clima organizacional, nota-se que os servidores civis apresentaram percepções mais baixas em todos os fatores, em comparação com os militares. Isso sugere a necessidade de atenção e intervenções específicas voltadas para atender às expectativas dessa categoria profissional.

Os resultados apontaram a existência de diferenças de percepção em relação à presença dos fatores do clima organizacional, a partir de dados demográficos e funcionais, especialmente na variável faixa-etária, onde os servidores mais jovens demonstraram uma percepção mais negativa em relação aos fatores do clima organizacional.

Com base nos resultados encontrados, sugere-se que a instituição direcione esforços para fortalecer áreas específicas que necessitam de atenção, implementando políticas, diretrizes e práticas institucionais voltadas para a melhoria do ambiente de trabalho.

É importante reconhecer algumas limitações que podem ter influenciado a pesquisa, as quais foram consideradas nas análises e conclusões. Entre elas, destaca-se, a falta de

representatividade da população estudada. Isso pode ter ocorrido em função das dificuldades relacionadas às políticas de segurança na internet impostas pelas instituições públicas, como o bloqueio de links encaminhados, que podem ter afetado a coleta de dados.

Estudos adicionais podem aprofundar os resultados encontrados, empregando uma abordagem qualitativa e técnicas como entrevistas com membros da organização. A validação do instrumento em organizações públicas similares poderia fortalecer ainda mais a confiabilidade dos achados aqui apresentados.

Por fim, espera-se que os resultados desta pesquisa possam ser úteis para estudos futuros e contribuir para ampliar o conhecimento e a compreensão do clima organizacional em contextos de organizações públicas.

REFERÊNCIAS

Acosta, B., & Venegas, C. (2010). Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio. *Revista de investigación en psicología*, 13(1), 163-172. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v13i1.3744>

Barth, C. A. (2022). *Construção e validação de um instrumento para avaliação de clima organizacional no contexto público sob uma perspectiva analítico-comportamental* [Tese de doutorado, Universidade Federal do Pará].

Bispo, C. A. F. (2006). Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. *Production*, 16, 258-273. <https://doi.org/10.1590/S0103-65132006000200007>

Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2013). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge.

Fischer, A. L. (1996). As decisões sobre o método dos diagnósticos organizacionais internos. *Santiago: CLADEA*.

Forehand, G. A., & Von Haller, G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological bulletin*, 62(6), 361.

Guimarães, T. A. (2004). Ambiente de aprendizagem e cultura em organizações: estudo de caso em organização militar. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 39(3).

Guimarães, T. A., Angelim, G. P., Spezia, D. S., Rocha, G. D. A., & Magalhães, R. G. (2003). Explorando o construto organização de aprendizagem no setor público: uma análise em órgão do poder executivo federal brasileiro. *Organizações & Sociedade*, 10, 111-125. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302003000300007>

Litwin, G.H. & Stringer, R.A. Jr. (1968). Motivation and organisational climate. Division of Research, Harvard Business School, Boston.

Luz, R. S. (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 [Tese de mestrado, Universidade Federal Fluminense].

Mello, Mônica Seixas de Oliveira (2004). *A Qualidade Do Clima Organizacional Como Variável Interveniente No Desempenho Humano No Trabalho: Um Estudo De Caso De Empresa*. [Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina].

Menezes, I. G., & Gomes, A. C. P. (2010). Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. *Psicologia em Revista*, 16(1), 158-179. <https://doi.org/10.5752/P.1678-9563.2010v16n1p158>

Ministério da Economia. (2019). *Manual de estruturas organizacionais do poder executivo* (2ª ed.). Ministério da Economia.

Moussa, M., McMurray, A., & Muenjohn, N. (2018). A conceptual framework of the factors influencing innovation in public sector organizations. *The Journal of Developing Areas*, 52(3), 231-240. <http://dx.doi.org/10.1353/jda.2018.0048>

Puente-Palacios, K. E. (2002). Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 37(3). <https://doi.org/10.3895/S1982-873X2010000100005>

Quinn, R. E. (2015). *The positive organization: Breaking free from conventional cultures, constraints, and beliefs*. Berrett-Koehler Publishers.

Rizzatti, G. (2002). Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras [Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina].

Rizzatti, G., Junior, G. R., Sarmiento, J. V. S., Rizzatti, G., & Rizzatti, C. E. (2010). Análise do Clima Organizacional de uma Universidade Federal Brasileira: Caso da Universidade Federal de Santa Catarina–UFSC. *X Coloquio Internacional sobre Gestion Universitaria em América Del Sur*. <http://dx.doi.org/10.47236/2594-7036.2018.v2.i1.40-56p>

Secretaria de Gestão e Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. (2023, 28 de julho). *Instrução Normativa conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24*.

Silva, A. M., Oliveira, J. C., & Gomes, R. S. (2020). Teletrabalho e administração pública: Desafios e oportunidades no contexto brasileiro. *Revista de Gestão Pública e Sustentabilidade*, 8(2), 123-142.

Senge, P. M. (2018). *A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende*. Editora Best Seller.

Souza, E. L. (1983). Clima e estrutura de trabalho. *Revista de Administração*, 18(3), 68-71. <https://doi.org/10.1016/rausp.v18i3>



Zohar, D., & Luria, G. (2004). Climate as a social-cognitive construction of supervisory safety practices: scripts as proxy of behavior patterns. *Journal of applied psychology*, 89(2), 322. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.2.322>