LUMEN ET VIRTUS
ISSN: 2177-2789

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO PARA MINIMIZAR FATORES CRÍTICOS DIAGNOSTICADOS EM PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL APLICADA EM UM INSTITUTO FEDERAL DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA

INTERVENTION PROPOSAL TO MINIMIZE CRITICAL FACTORS IDENTIFIED IN AN ORGANIZATIONAL CLIMATE SURVEY CONDUCTED AT A FEDERAL INSTITUTE OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA MINIMIZAR FACTORES CRÍTICOS DIAGNOSTICADOS EN UNA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL APLICADA EN UN INSTITUTO FEDERAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

https://doi.org/10.56238/levv16n54-093

Data de submissão: 18/10/2025 **Data de publicação:** 18/11/2025

Paulo Rufino Benayhun Junior
Mestrando em Gestão e Estratégia
Instituição: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)
E-mail: paulobenayhun060@gmail.com
Orcid: https://orcid.org/0009-0006-1211-308X
Lattes: http://lattes.cnpq.br/2983777096911616

Débora Vargas Ferreira Costa
Doutora em Administração
Instituição: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)
E-mail: deboravargas82@gmail.com
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-6716-6959
Lattes: http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4500667Y7

RESUMO

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa sobre o clima organizacional no Instituto Federal do Amapá (IFAP), Campus Santana. O estudo buscou analisar a percepção dos servidores sobre os fatores determinantes que influenciam o clima organizacional, identificando pontos críticos e propondo ações de melhoria. Utilizou-se o modelo de Rizzatti (1995), adaptado ao contexto institucional, e a técnica de grupo focal para discussão dos resultados. Os dados evidenciaram aspectos positivos relacionados à imagem institucional e ao relacionamento interpessoal, bem como fragilidades associadas ao desenvolvimento de recursos humanos, condições de trabalho e comportamento das chefias. A partir da análise, propôs-se um plano de ação fundamentado na ferramenta 5W2H, com foco em intervenções estratégicas que favoreçam a valorização dos servidores e o aprimoramento da gestão. O estudo contribui para o fortalecimento das práticas de gestão pública e para a construção de um ambiente organizacional mais saudável e produtivo.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Gestão Pública. Fatores Críticos. Intervenção. IFAP.

ABSTRACT

This article presents the results of a research on organizational climate at the Federal Institute of Amapá (IFAP), Santana Campus. The study aimed to analyze employees' perceptions of the key factors

influencing the organizational climate, identifying critical points and proposing improvement actions. An adapted version of Rizzatti's model (1995) and the focus group technique were applied for data collection and discussion. The findings revealed positive aspects related to institutional image and interpersonal relationships, as well as weaknesses linked to human resource development, working conditions, and leadership behavior. Based on the analysis, an action plan was developed using the 5W2H tool, focused on strategic interventions to enhance employee appreciation and managerial effectiveness. The study contributes to strengthening public management practices and building a healthier, more productive organizational environment.

Keywords: Organizational Climate. Public Management. Critical Factors. Intervention. IFAP.

RESUMEN

Este artículo presenta los resultados de una encuesta sobre el clima organizacional en el Instituto Federal de Amapá (IFAP), Campus Santana. El estudio buscó analizar la percepción de los empleados respecto a los factores determinantes que influyen en el clima organizacional, identificando puntos críticos y proponiendo acciones de mejora. Para el análisis de los resultados se utilizó el modelo de Rizzatti (1995), adaptado al contexto institucional, y la técnica de grupos focales. Los datos revelaron aspectos positivos relacionados con la imagen institucional y las relaciones interpersonales, así como debilidades asociadas al desarrollo de recursos humanos, las condiciones laborales y el comportamiento de los supervisores. A partir del análisis, se propuso un plan de acción, basado en la herramienta 5W2H, enfocado en intervenciones estratégicas que promuevan el reconocimiento de los empleados y la mejora de la gestión. El estudio contribuye al fortalecimiento de las prácticas de gestión pública y a la construcción de un entorno organizacional más saludable y productivo.

Palabras clave: Clima Organizacional. Gestión Pública. Factores Críticos. Intervención. IFAP.

1 INTRODUÇÃO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá (IFAP) é uma instituição federal de ensino que faz parte da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, criada no ano de 2008, através da Lei nº 11.892, acompanhado de outros 37 institutos federais em todo Brasil (PDI, 2019). Possui uma estrutura descentralizada, pluricurricular e multicampi, sendo composto pela Reitoria, Campus Macapá, Campus Avançado Oiapoque, Campus Laranjal do Jarí, Campus Porto Grande, Campus Santana, Centro de Referência em Educação a Distância Pedra Branca do Amapari e Polo Amapá.

A escolha do campus Santana do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Amapá – IFAP como ambiente empírico de pesquisa se deu pela proximidade do pesquisador com o objeto de estudo. O Campus está localizado no município de Santana, segundo maior município do estado do Amapá, distante 17 km da capital Macapá, onde está sediada a reitoria. Vale ressaltar que os institutos federais no Brasil, bem como no Amapá, ainda fazem parte da história recente, desta forma, ainda é insipiente aos registros de estudos e pesquisas relacionadas ao clima organizacional nessas instituições.

O campus Santana oferta cursos técnicos de nível médio, integrado e subsequente, licenciatura, superior tecnológico e pós-graduação *Lato Sensu* e *Stricto Sensu*, além de cursos de formação inicial e continuada. Está voltado para oferta de vagas no eixo de Gestão e Negócios, possui 26 (vinte e seis) cursos ativos com 3.656 alunos matriculados e distribuídos em cursos presenciais e EAD. Conta com 102 (cento e dois) servidores entre efetivos e temporários, sendo 57 (cinquenta e sete) docentes e 45 (quarenta e cinco) técnicos administrativos.

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, entre outros. Rizzatti (2002), destaca que a melhoria do ambiente de trabalho e da satisfação dos diversos integrantes em relação ao clima organizacional presente na instituição, são fatores que precisam ser repensados.

O clima organizacional tem sido amplamente estudado como um fator determinante para o desempenho institucional, a satisfação dos servidores e a eficiência da gestão pública. No contexto do Instituto Federal do Amapá (IFAP), Campus Santana, compreender as percepções dos servidores sobre os fatores que influenciam o clima organizacional é essencial para promover melhorias contínuas e fortalecer a cultura organizacional.

Neste sentido, este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa aplicada que investigou o clima organizacional no IFAP – Campus Santana, com base na percepção dos servidores, propondo ações estratégicas para mitigar fatores críticos e promover um ambiente de trabalho mais equilibrado e satisfatório.

O ponto de partida para a investigação foi o levantamento das teorias e conceitos que fundamentam o tema clima organizacional, mais especificamente, o clima organizacional nas instituições públicas federais de ensino.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional e outros aspectos relacionados ao comportamento humano nas organizações têm despertado cada vez mais interesse de pesquisadores e gestores nos mais diversos setores da economia, passando, dentre outros, pelos estudos de McClelland (1961), seguidos pelas pesquisas de Forhand & Gilmer (1964), Pelz & Andrews (1966) e Litwin & Stringer (1968), como afirma Mattos *et al.* (2019).

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.

Os estudos de Litwin e Stringer (1968), também influenciaram as pesquisas de Sousa no Brasil, nos anos de 1977 a 1983. Souza (1978) afirmou que o clima organizacional está intimamente relacionado com o estado de motivação dos participantes da organização. Um clima bom pode levar à satisfação e motivação, enquanto um clima ruim pode causar desmotivação e alta rotatividade. Posteriormente, Sbragia (1983) realizou estudos de clima em organizações públicas brasileiras, também baseado nos estudos de Litwin e Stringer (1968).

Para Coda (1993), o clima organizacional é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma organização em reação a diferentes aspectos da cultura ou da realidade aparente, considerando aspectos como: política de RH, modelo de gestão, missão da empresa, processo de comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa.

O clima organizacional representa um “termômetro” do ambiente interno de uma organização, captando o humor, a satisfação e o engajamento dos colaboradores em um momento específico. Além disso, o clima pode ser afetado pelas relações interpessoais, comunicação e condições de trabalho (Luz, 2003).

Segundo Rizzatti (2002), a melhoria do ambiente de trabalho e da satisfação dos servidores requer uma reflexão sobre os fatores que influenciam o clima organizacional e sobre a gestão das relações humanas.

Tachizawa e Andrade (2008), entendem o clima organizacional como sendo o ambiente interno da empresa onde os funcionários convivem, e que pode ser demonstrado pelo grau de satisfação de cada um, sendo a motivação 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", ou seja, que parte de uma situação cognitiva de um recorte de tempo e em um espaço específico.

É, ainda, de caráter transitório e volátil, que reflete um estado momentâneo, sujeito a alterações de acordo com as eventualidades ocorridas na organização (Nars *et al.*, 2013), e tende a ser instável por refletir as transformações pelas quais a organização vivencia.

Já 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", e que é afetado por emoções partilhadas de maneira positiva ou negativa pelas pessoas.

Posteriormente ao entendimento dos conceitos de clima organizacional, a próxima seção aborda as pesquisas de clima organizacional já realizadas em instituições com características semelhantes.

2.2 GESTÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO

A preocupação com o clima organizacional na administração pública surgiu com a modernização da Gestão de Pessoas, em meados da década de 1990, em um contexto de globalização em que os cidadãos deixaram de ser considerados beneficiários e passaram a ser considerados clientes do serviço público (Dutra, 2013). As demandas sociais impuseram a necessidade de pessoal motivado e qualificado para implementar as políticas públicas, exigindo com isso uma nova forma de atuação dos servidores públicos (Gemelli; Filippim, 2010).

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, 2006).

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

As instituições pertencentes à administração pública já são, por si só, naturalmente complexas. Apresentam características particulares desde sua estrutura até a sua forma de funcionamento, que as distinguem das demais (Tachizawa; Andrade, 2008; Campos, 2002; Vieira, 2007). Por uma outra vertente, 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 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).

Nesse prisma, se assevera o que afirma Arabaci (2010), que as organizações têm a necessidade de promover comportamentos adequados nos seus trabalhadores, de forma a dirigir ações que conduzam seus agentes rumo a maneiras mais eficientes de produtividade no trabalho.

Outra pesquisa de clima organizacional em instituições de ensino que se destaca é a de Mejías *et al.* (2006). Os autores desenvolveram um instrumento baseado no modelo de Litwin e Stringer (1968) e, segundo os dados apurados, o instrumento se provou apropriado para avaliação de clima organizacional em instituições de ensino superior.

O estudo de Moro *et al.* (2012) analisou fatores que interferem no clima organizacional dos servidores técnico-administrativos de uma instituição pública de ensino e 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.

No serviço público, o clima organizacional assume papel estratégico por estar associado à motivação, ao comprometimento e ao desempenho coletivo (Silva, 2015). Diversos estudos apontam que a percepção dos servidores sobre a gestão de pessoas, as condições de trabalho e o comportamento das chefias impactam diretamente a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Para Mattos *et al* (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, sendo os gestores 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: uma em que adota um conjunto de categorias ou fatores já validados e consagrados na literatura e outra elaborando um modelo para validação.

Vários autores, tanto em nível nacional quanto em nível internacional, propuseram a avaliação do clima organizacional com o objetivo de diagnosticar e mensurar a qualidade do clima para, a partir dos resultados, realizar as intervenções e melhorias necessárias. Cada modelo considera seu campo de atuação e os fatores determinantes, ajustados à realidade de cada organização (Rizzatti, 2002).

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 e comportamento das chefias; e, satisfação pessoal, conforme detalha o Quadro abaixo:

Quadro 01 – 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 e a avaliação busca aperfeiçoar sistemas e processos da organização.
Desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos	Analisa o estímulo do trabalhador a assumir responsabilidades e combate a obsolescência do quadro de pessoal e a oferta de capacitação visando a ascensão profissional. O 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.
Relacionamento interpessoal	Analisa a interação entre duas ou mais pessoas, que podem ser calorosas, amistosas, desconfiadas, ameaçadoras ou sentimentais. Envolve processos mentais e emocionais, conflitos e dissolução de conflitos.
Sucessão político administrativa e comportamento das chefias	Analisa os mecanismos utilizados para designar as chefias, que ocorre na maioria dos casos por indicação ou 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; capacidades técnicas, 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 que surge com o preenchimento de uma necessidade. É 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 de *likert*. Esta técnica ordena uma série de itens ao longo de um *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 02 – 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, como descreve Rizzatti (1995, pág. 85) abaixo:

> 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 1 (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 seus trabalhos nos estudos de Rizzatti (1995 e 2002) para pesquisa de clima organizacional, como por exemplo, Curvo e Heinzmann (2017), Mattos (2019) e Silva (2019), que perduram até os dias atuais.

Silva (2019) afirma que apesar do estudo de Rizzatti de 2002 ser mais recente, a primeira pesquisa possui caráter mais sistemático e que também possui melhor encaixe metodológico para pesquisas de mestrado. Por esta razão, o presente trabalho tomou como base os fatores elencados, bem como a aplicação do questionário adaptado e o método de análise dos dados de Rizzatti (1995).

3 METODOLOGIA

A pesquisa possui natureza aplicada. A pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais e 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).

Também é classificada como exploratória e descritiva. Para Gil (2002), a pesquisa exploratória visa um acesso mais próximo ao problema investigado, envolve levantamento bibliográfico, estudos de caso, análises de exemplos e entrevistas com pessoas envolvidas com objeto pesquisado. Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Dentro do planejamento de análise e levantamento de dados, pela necessidade da partilha densa de informações com pessoas, fatos, registros e locais que constituem o objeto da pesquisa, foram utilizadas as abordagens quantitativa e qualitativa de coleta de dados. A pesquisa quantitativa se ocupa de elementos que podem ser traduzidos em números, estatísticas, bancos de dados, medidas médias e escalas (Minayo, 2009). Para Minayo (2014), a pesquisa qualitativa trabalha com universo de significados de motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes.

Seguindo a linha de raciocínio do desenvolvimento da pesquisa, foram utilizados ainda os procedimentos de coleta classificados como bibliografia 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). Já “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: pessoal responsável pela gestão administrativa dos IF'S e que exerce função não inerente ao magistério, e; 2. Docentes: integrantes da carreira de magistério das IF´S. 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 ou afastados por qualquer razão. A amostra foi do tipo não probabilística, sendo constituída por conveniência. Tal técnica não exige o cálculo do erro amostral, concentrando os resultados nas amostras coletadas (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado aplicado aos servidores do IFAP – Campus Santana. 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. 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 à 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.

Para identificar qual a percepção dos servidores com relação aos fatores determinantes de clima organizacional, foi realizado o cálculo da média das respostas auferidas nas questões fechadas que compunham cada fator, de acordo com uma escala com variação de 1 a 5, onde 1 equivale ao menor nível de concordância e 5 ao maior nível de concordância.

Diante da necessidade de aprofundamento interpretativo de aspectos identificados nos dados obtidos por meio do questionário aplicado aos servidores, procedeu-se a realização de um estudo qualitativo complementar. Esse estudo consistiu na condução de um grupo focal, formado por servidores, selecionados com base em critérios de tempo de vínculo institucional e natureza das funções desempenhadas (abrangendo tanto o corpo docente quanto o técnico-administrativo). Tal abordagem visou ampliar a compreensão das percepções e experiências relacionadas ao objeto de investigação.

A técnica de grupo focal 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).

Os resultados foram tratados por meio de análise estatística descritiva e categorização temática, permitindo identificar áreas críticas e potencialidades do clima organizacional. 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.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na tabela abaixo, 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 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 23 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.

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 resultados indicaram um clima organizacional moderadamente positivo, com áreas de destaque e pontos críticos. Entre os fatores positivos, observou-se uma percepção favorável quanto à imagem institucional e ao relacionamento interpessoal, refletindo orgulho e senso de pertencimento entre os servidores. Entretanto, fatores como desenvolvimento de recursos humanos, condições de trabalho e comportamento das chefias apresentaram médias abaixo do esperado, evidenciando fragilidades na gestão de pessoas e na infraestrutura institucional.

A análise revelou que o modelo centralizado de gestão de pessoas limita a capacidade de resposta às demandas locais, gerando sentimentos de estagnação e desmotivação. Esses resultados reforçam a necessidade de descentralização e fortalecimento da atuação das chefias em aspectos como mediação de conflitos, comunicação e valorização profissional.

4.1 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A ferramenta 5w2h foi utilizada para auxiliar na proposição dessas ações estratégicas, bem como na elaboração do plano de ação. Segundo Silva (2015), a ferramenta 5W2H permite a estruturação lógica de ações com foco em resultados, sendo muito aplicada na implementação de melhorias, na gestão da qualidade e no controle de processos. Ao responder de forma clara e objetiva a cada uma das perguntas, torna-se possível estabelecer um plano bem definido, com metas claras, responsáveis designados, prazos e custos estimados.

A ferramenta 5W2H é uma metodologia de planejamento e gestão bastante utilizada para facilitar a elaboração de planos de ação, identificar responsabilidades e controlar a execução de atividades em diferentes contextos organizacionais (Silva, 2015).

O nome 5W2H deriva das iniciais, em inglês, das sete perguntas fundamentais que ela propõe responder: What (o que será feito?), Why (por que será feito?), Where (onde será feito?), When (quando será feito?), Who (quem fará?), How (como será feito?) e How much (quanto custará?)(Silva,

2015).

Quadro 03 - 5W2H

Pergunta (5W2H)	Descrição
What (O que?)	Descreva a ação ou atividade que será realizada.
Why (Por quê?)	Justifique a razão da ação.
Where (Onde?)	Local onde a ação será implementada.
When (Quando?)	Data ou prazo para execução.
Who (Quem?)	Pessoa(s) ou equipe responsável.
How (Como?)	Método ou procedimento a ser utilizado.
How much (Quanto?)	Custo estimado da ação.

Fonte: Silva (2015).

Para atenuar os pontos críticos encontrados, o relatório apresenta 5 (cinco) propostas de intervenção a fim de auxiliar na gestão e na formulação de estratégias que possam mitigar conflitos oriundos da relação entre ambiente e pessoas.

1. Implementação de um Núcleo Local de Gestão de Pessoas, vinculado a direção do campus, com autonomia para atuar em desenvolvimento, acompanhamento, saúde e bem-estar dos servidores.
2. Elaboração de um plano de desenvolvimento institucional voltado para os servidores, com foco em capacitação continuada, reconhecimento e progressão funcional.
3. Capacitação de gestores em liderança, competências gerenciais, mediação de conflitos e inteligência emocional, visando melhoria no fator “comportamento das chefias”.
4. Revisão dos critérios de indicação e escolha de cargos de chefia, promovendo maior transparência, confiança e legitimidade junto à comunidade.

O Quadro a seguir apresenta o plano de ação elaborado com auxílio da metodologia da ferramenta 5W2H.

Quadro 04 - Plano de Ação com 5W2H Clima Organizacional no IFAP – Campus Santana

What (O que?)	What (O que?)	What (O que?)	What (O que?)	What (O que?)	What (O que?)	What (O que?)
1 - Criar um Núcleo Local de Gestão de Pessoas	Para atender demandas específicas de desenvolvimento, saúde e bem estar dos servidores, com maior proximidade e agilidade	No Campus Santana	Até o final do próximo semestre	Direção do campus e setor de RH	Criar estrutura interna, definir equipe e funções; alinhar com a Reitoria	Custos com equipe e estrutura física. Estimativa inicial: 20.000/ano
2 - Elaborar um Plano de Desenvolvimento dos Servidores	Para promover capacitação continuada, valorização e progressão funcional	Campus Santana, com apoio da Reitoria	Início no próximo ano letivo	Núcleo de Gestão de Pessoas	Levantamento de necessidades, cronograma de capacitações, incentivos	R$ 10.000/ano para eventos e cursos

					internos	
3- Capacitar gestores em liderança e competências emocionais	Para melhorar o comportamento das chefias e sua relação com os liderados	No campus e por meio de parcerias externas	Primeiro ciclo nospróximos 3 meses	Direção geral e setor de capacitação	Workshops, treinamentos, mentorias	R$ 5.000 por ciclo
4 - Revisar critérios de nomeação para cargos de chefia	Para aumentar a legitimidade, reduzir conflitos e melhorar a motivação das equipes	Em todo o processo de gestão interna	Até o próximo processo de nomeação	Direção geral e colegiado gestor	Criar regulamento com critérios técnicos e consulta à comunidade	Sem custos diretos significativos
5 - Institucionalizar a pesquisa de clima organizacional	Para acompanhar a evolução das percepções e orientar decisões futuras	Campus Santana	Anualmente	Núcleo de Gestão de Pessoas e Reitoria	Aplicação digital de questionários e análise dos dados	R$ 2.000/ano (sistemas, relatórios)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

5 CONCLUSÃO

Este estudo confirma a importância estratégica de compreender o clima organizacional sob a égide do serviço público, para promover melhorias sustentáveis no desempenho institucional e no bem-estar dos servidores. As informações obtidas podem servir de base para ações imediatas e planejamento de longo prazo por parte da gestão do IFAP – Campus Santana, bem como se tornar uma ferramenta de gestão da rede no estado do Amapá.

As ações propostas têm aplicabilidade direta no campus analisado, bem como em outras instituições de ensino com características similares. A metodologia e as conclusões da pesquisa podem ser replicadas em outros campi do Instituto Federal do Amapá, ampliando os efeitos da ação para toda a rede institucional. Os dados e instrumentos aplicados têm potencial para serem estendidos para a Rede Federal como um todo, com ajustes mínimos, devido à similaridade entre as estruturas administrativas dos Institutos Federais.

O estudo é pioneiro ao analisar o clima organizacional no IFAP – Campus Santana, uma instituição relativamente nova (criada após 2008) e pouco presente na literatura científica nacional. Isso preenche uma lacuna importante na investigação sobre clima organizacional em instituições públicas de ensino na região norte.

A pesquisa incorpora elementos metodológicos e operacionais que representam avanços no uso de tecnologia na gestão pública, especialmente no contexto dos Institutos Federais. O uso de instrumentos digitais para coleta de dados como formulários eletrônicos, que garante maior alcance, agilidade na tabulação dos dados e menor custo operacional. A adoção da escala Likert com pontuação automatizada representa eficiência no tratamento dos dados estatísticos. O modelo de pesquisa

proposto pode ser integrado a sistemas de Recursos Humanos (RH), permitindo diagnósticos contínuos e ações mais rápidas.

REFERÊNCIAS

ALLEN, I. E.; SEAMAN, C. A. Likert scales and data analyses. Quality Progress, v. 40, n. 7, p. 64–65, 2007.

ANDRADE, M. M. de. Introdução à metodologia do trabalho científico. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARABACI, I. B. Academic and administration personnel's perceptions of organizational climate: sample of educational faculty of Firat University. Procedia – Social and Behavioral Sciences, v. 2, n. 2, p. 4445–4450, 2010.

BRASIL. Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm>. Acesso em: 13 nov. 2023.

CAMPOS, K. C. L. Análise do clima organizacional do curso de Psicologia de uma universidade comunitária. Psicologia Escolar e Educacional, v. 6, n. 2, p. 123–131, dez. 2002.

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

CURVO, L. D.; HEINZMANN, L. M. Estudo do clima organizacional da Secretaria de Gestão de Pessoas de uma universidade federal. Revista Eletrônica Científica do CRA-PR (RECC), v. 4, n. 2, p. 1–18, 2017.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas articulada por meio de competências. In: TEIXEIRA, H. J.; BASSOTTI, M.; SANTOS, T. S. (orgs.). Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública. São Paulo: FIA/USP, 2013.

FOREHAND, G. A.; GILMER, H. B. Environmental variation in studies of organizational behavior. Psychological Bulletin, v. 62, n. 6, p. 361–382, 1964.

GEMELLI, I. M. P.; FILIPPIM, E. S. Gestão de pessoas na administração pública: o desafio dos municípios. RACE – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Unoesc, v. 9, n. 1–2, p. 153–180, jan./dez. 2010.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. et al. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, C. A. M. Cultura e clima organizacional: contributos da motivação e das competências de gestão de líderes. Mangualde: Pedagogo, 2012.

LITWIN, G. H.; STRINGER, R. A. Motivation and organizational climate. Cambridge: Harvard University Press, 1968.

LUZ, R. S. Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

LUZ, R. S. et al. 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, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. São Paulo: Atlas, 2017.

MCCLELLAND, D. C. The achievement society. Princeton: D. Van Nostrand Co., 1961.

MATTOS, C. A. C. de; COSTA, N. L.; LAURINHO, S.; DIAS, N. S. D. Os fatores que influenciam no clima organizacional em instituições federais de ensino superior: uma investigação em Belém do Pará. Revista GUAL, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 25–48, jan./abr. 2019.

MEJÍAS, A. A.; REYES, O. S.; ARZOLA, M. H. Medición del clima organizacional en instituciones de educación superior. Universidad, Ciencia y Tecnología, v. 30, n. 38, p. 55–61, jun. 2006.

MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

MINAYO, M. C. S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2009.

MÓL, A. L. R. et al. Clima organizacional na administração pública. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

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

NARS, F. C. F.; FERREIRA, M. A. A.; FISCHER, A. L. A motivação do homem para o trabalho: um estudo sobre o impacto da crise econômica mundial. Revista de Administração, v. 6, n. 2, p. 333–352, jun. 2013.

PDI – INSTITUTO FEDERAL DO AMAPÁ. Disponível em: https://www.ifap.edu.br/index.php/component/k2/item/4450. Acesso em: 19 de outubro de 2023.

PELZ, D. C.; ANDREWS, F. M. Scientists in organizations: productive climates for research and development. New York: Wiley, 1966.

RIZZATTI, G. Análise de fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina: contribuição para a implantação do programa de qualidade. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

RIZZATTI, G. Categorias de análise do clima organizacional em universidades federais brasileiras. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. Metodologia de pesquisa. São Paulo: McGraw-Hill, 2013.

SANTOS, L. C.; VÁSQUEZ, O. C. A pesquisa de clima organizacional como instrumento de suporte à avaliação nas instituições de ensino superior. Avaliação, v. 17, n. 1, p. 43–63, mar. 2012.

SANTOS, N. M. B. F. Clima organizacional: pesquisa e diagnóstico. Lorena: Stiliano, 1999.

SBRAGIA, R. Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. Revista de Administração, v. 18, n. 2, p. 30–39, 1983.

SILVA, N. Cultura e clima organizacional. In: BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. (orgs.). Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015. p. 261–271.

SILVA, R. L. et al. Clima organizacional: análise multivariada da percepção dos funcionários técnico-administrativos da Universidade Federal de Alagoas. 2019.

SILVA, R. O. Gestão estratégica com ferramentas da qualidade. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

SOUZA, E. L. P. de. Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam. São Paulo: Edgard Blücher; Porto Alegre: PPGA, 1978.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. Gestão de instituição de ensino. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2008.

VIEIRA, A. M. Cultura organizacional em instituições de ensino: mapeamento e análise descritivo-interpretativa da produção acadêmica (1990–2005). 2007. 237 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Estadual Paulista (UNESP), Marília, 2007.