



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

MARCOS BRUNO MONTEIRO DE ALENCAR

CLIMA ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS:
UM ESTUDO COMPARATIVO ENTRE PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL E
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

FORTALEZA

2026

MARCOS BRUNO MONTEIRO DE ALENCAR

CLIMA ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS: UM
ESTUDO COMPARATIVO ENTRE PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL E
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública. Área de concentração: Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Rogério Marques de Carvalho.

FORTALEZA

2026

MARCOS BRUNO MONTEIRO DE ALENCAR

CLIMA ORGANIZACIONAL EM UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS: UM
ESTUDO COMPARATIVO ENTRE PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL E
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública. Área de concentração: Administração Pública.

Aprovada em: 09/09/2026.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Paulo Rogério Marques de Carvalho (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Cledinaldo Aparecido Dias
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)

Prof. Dr. Fábio Campelo Conrado de Holanda
Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7)

A Deus.

À minha esposa Beatriz e à minha filha
Bárbara.

Aos meus pais, Ioannes e Eveline.

Às minhas queridas irmãs, Andressa e Raiça.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Beatriz, minha esposa, que com carinho e afeto foi meu apoio nos momentos mais desafiadores desta trajetória. À Bárbara, minha filha, mesmo ainda no ventre materno, deixo também meu agradecimento e minha dedicação. Que, no futuro, ao ler estas palavras, possa perceber o quanto é amada.

Ao Prof. Dr. Paulo Rogério Marques de Carvalho, pela excelente orientação e pelo tempo despendido para essa colaboração.

Aos professores participantes da banca examinadora Dr. Cledinaldo Aparecido Dias e Dr. Fábio Campelo Conrado de Holanda pelo tempo, pelas valiosas colaborações e sugestões.

Aos colegas da turma de mestrado, pelas reflexões, críticas e sugestões recebidas.

RESUMO

O presente estudo busca examinar de que maneira o tema do clima organizacional (CO) é incorporado e abordado tanto no planejamento institucional quanto nos relatórios das pesquisas realizadas pelas 11 universidades federais, que realizaram e disponibilizaram o relatório de clima organizacional. Em um cenário marcado pela busca por maior eficiência pública e valorização da qualidade de vida no trabalho (QVT), o clima assume papel importante nas dinâmicas internas, influenciando o bem-estar e o desempenho de docentes e técnicos-administrativos. A pesquisa adota abordagem qualitativa e caráter descritivo, fundamentada na análise de conteúdo temática orientada por Bardin (2016). O *corpus* de análise é composto pelos PDI e pelos relatórios de pesquisa de clima organizacional de 11 universidades federais brasileiras que realizaram e disponibilizaram tais diagnósticos. Para a codificação e interpretação dos dados, tomaram-se como referência analítica as 12 categorias de clima organizacional em universidades públicas propostas por Rizzatti (2002). Os resultados evidenciam uma forte assimetria entre o planejamento formal e o diagnóstico realizado, enquanto os PDI concentram suas diretrizes na Política de Recursos Humanos, priorizando capacitação e fluxo de processos, os relatórios de clima revelam demandas reprimidas ligadas ao Comportamento das Chefias, ao Relacionamento Interpessoal e à Satisfação Pessoal. Observa-se a ocorrência do fenômeno de desacoplamento institucional (*decoupling*), no qual os relatórios de clima cumprem um papel formal de diagnóstico, sem que haja uma incorporação nos Planos de Desenvolvimento Institucional de objetivos estratégicos voltados especificamente à melhoria do ambiente de trabalho. Conclui-se que o clima organizacional ainda é tratado de forma pulverizada e secundária no planejamento universitário, demandando a sua institucionalização como política pública contínua, alinhada à capacitação de lideranças e à melhoria contínua das condições de trabalho.

Palavras-chave: clima organizacional; universidades federais; planejamento institucional; gestão de pessoas; qualidade de vida no trabalho.

ABSTRACT

This study analyzes how organizational climate (OC) is addressed in the strategic objectives of Institutional Development Plans (PDI) and in the climate research reports of 11 Brazilian federal universities, that conducted and made available the organizational climate report. In a context marked by the search for higher public efficiency and quality of work life (QWL), organizational climate plays an important role in internal dynamics, influencing the well-being and performance of faculty and administrative staff. The research adopts a qualitative approach and a descriptive character, based on thematic content analysis guided by Bardin (2016). The analysis corpus consists of the PDIs and organizational climate research reports of 11 Brazilian federal universities that conducted and made such diagnostics available. For data coding and interpretation, the 12 analytical categories of organizational climate in public universities proposed by Rizzatti (2002) were used as a reference. The results reveal a strong asymmetry between formal planning and the diagnosis carried out: while PDIs concentrate their guidelines on Human Resources Policy, prioritizing training and process workflows, climate reports highlight suppressed demands related to Leadership Behavior, Interpersonal Relationships, and Personal Satisfaction. The occurrence of institutional decoupling is observed, where climate reports serve a formal diagnostic role without the incorporation into Institutional Development Plans of strategic objectives specifically aimed at improving the work environment. It is concluded that organizational climate is still treated in a fragmented and secondary manner in university planning, requiring its institutionalization as a continuous public policy aligned with leadership training and continuous improvement of working conditions.

Keywords: organizational climate; federal universities; institutional planning; human resource management; quality of work life.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Universidades que realizaram pesquisa de clima organizacional até 2025	23
Quadro 2	- Protocolo de análise	25
Quadro 3	- Codificações resumidas dos Planos de Desenvolvimento Institucional	27
Quadro 4	- Codificações resumidas dos relatórios de pesquisa de clima organizacional	28
Quadro 5	- Codificações completas dos Planos de Desenvolvimento Institucional	44
Quadro 6	- Codificações completas dos relatórios de pesquisa de clima organizacional	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
3 METODOLOGIA.....	22
4 RESULTADOS	27
5 CONCLUSÕES	36
REFERÊNCIAS	38
APÊNDICE A - QUADROS COMPLETOS DA PESQUISA	44

1 INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo, marcado por debates sobre o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho (QVT), o estudo do clima organizacional (CO) destaca-se como instrumento fundamental para compreender e aprimorar as condições laborais dos servidores. Nas universidades federais (UF), esse tema adquire relevância particular, uma vez que o desempenho das atividades acadêmicas e administrativas depende, em grande parte, da qualidade das relações interpessoais, da motivação e da percepção de justiça e pertencimento dos colaboradores. O CO representa a percepção coletiva dos colaboradores em relação ao ambiente interno da organização, refletindo diretamente o grau de satisfação, bem-estar e engajamento das pessoas no contexto de trabalho (Lacombe, 2020).

Os servidores públicos das UF desempenham papel essencial na execução das atividades de ensino, pesquisa e extensão, sendo responsáveis por garantir o funcionamento cotidiano das instituições. No entanto, o contexto de trabalho desses profissionais é frequentemente marcado por desafios estruturais, como limitações orçamentárias, alta demanda de serviços, burocracia administrativa e carência de políticas efetivas de valorização e reconhecimento. Esses fatores podem impactar negativamente o CO, influenciando a motivação e a satisfação no trabalho. Nesse sentido, são essenciais o planejamento e a implementação de políticas voltadas à produção de um ambiente institucional saudável.

A construção da fundamentação teórica baseou-se em literatura especializada consultada em distintas bases de dados. Entre elas, destaca-se a *Science Direct*, na qual foram realizadas buscas utilizando o termo “*organizational climate*”. Complementarmente, recorreu-se às publicações disponíveis no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), empregando-se a expressão “clima organizacional”. Ademais, foram analisados artigos científicos e trabalhos acadêmicos de autoria de Gerson Rizzatti (2002), considerados referências na produção científica sobre CO em UF brasileiras, contribuindo para o aprofundamento conceitual e metodológico do estudo.

As investigações conduzidas por Rizzatti (2002) constituem um marco relevante para os estudos sobre clima nas universidades. Ele focou seus trabalhos em sistematizar categorias analíticas de CO aplicáveis ao contexto das universidades públicas brasileiras. Dada a proximidade temática e o alinhamento do objeto de estudo, tais categorias foram adotadas neste trabalho como referência para a codificação realizada nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) durante a análise de conteúdo, possibilitando um diálogo comparativo consistente entre os documentos estratégicos das instituições e a estrutura de análise proposta por Rizzatti (2002).

Desse modo, os trabalhos de Rizzatti (2002) firmaram-se como uma das principais referências para entender e mapear o clima organizacional em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Um exemplo prático da força desse modelo é representado pela Universidade Federal do Pará (UFPA), que usou as categorias e conceitos do autor para estruturar e aplicar a sua própria Pesquisa de Clima Organizacional, integrando o estudo às ações da sua Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (UFPA, 2016). Além desse uso institucional, o modelo serviu de base para diversos estudos acadêmicos ao longo da última década: Paschoalino e Oliveira (2021), Silva e Santa Rita (2019), Oliveira e Carvalho (2025), Silva *et al.* (2017), Franchi e Arenhardt (2014) e Farias e Heinzmann (2021). Assim, a escolha por esse autor se justifica porque o seu método foi criado voltado para o universo das universidades públicas, sendo também testado, como mencionado anteriormente, e se mostrou capaz de explicar características muito específicas do ambiente universitário público.

Em relação ao desenvolvimento de modelos e abordagens de gestão voltados a orientar as organizações no cumprimento de seus objetivos, entre os instrumentos consolidados a partir desses esforços, o planejamento ocupa posição de destaque, por oferecer uma direção para a tomada de decisões e para a definição de prioridades. É importante reconhecer que nenhuma estratégia se concretiza sem a participação ativa das pessoas que compõem a organização. Recursos e competências são relevantes, mas são os colaboradores que constituem o principal diferencial competitivo das instituições. Assim, o alinhamento das estratégias organizacionais exige processos participativos de gestão e a construção coletiva dos instrumentos de planejamento, uma vez que são esses sujeitos que mobilizam, executam e sustentam as ações que dão vida ao planejamento institucional (Silva *et al.*, 2017).

A elaboração do planejamento assume papel fundamental para o alcance dos objetivos institucionais, uma vez que orienta as ações e define as prioridades organizacionais. Apesar de o clima ser reconhecido como um fator essencial para a eficiência e o bem-estar dos servidores públicos, persiste uma lacuna no conhecimento sobre a efetiva convergência entre as intenções expressas nos planejamentos estratégicos e os diagnósticos de clima organizacional. Diante do exposto, surge o problema de pesquisa: como os objetivos estratégicos relacionados ao clima organizacional nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) das 11 universidades federais brasileiras, que realizaram e disponibilizaram o relatório de pesquisa de clima organizacional, convergem com as evidências e demandas identificadas em suas pesquisas institucionais de clima?

O presente estudo tem por objetivo geral examinar de que maneira o tema do clima organizacional é incorporado e abordado tanto no planejamento institucional quanto nos

relatórios das pesquisas realizadas pelas 11 universidades federais. Busca-se confrontar as categorias de análise adotadas por essas instituições com as propostas por Rizzatti (2002), de modo a evidenciar possíveis lacunas e apontar oportunidades de aprimoramento nos instrumentos utilizados. Como objetivos específicos, pretende-se:

1. identificar a presença e a previsão de programas voltados ao clima organizacional nos Planos de Desenvolvimento Institucional;
2. mapear as categorias de análise adotadas nas pesquisas de clima organizacional das universidades federais; e
3. identificar as assimetrias e lacunas entre a previsão documental do clima organizacional nos PDI e a sua abordagem nos relatórios de diagnósticos das 11 universidades federais.

Este trabalho justifica-se pela importância de cruzar o planejamento institucional das 11 universidades federais com as reais percepções de clima do seu corpo funcional. Teoricamente, a proposta articula o planejamento formal e as práticas de diagnóstico por meio do modelo de Rizzatti (2002), expandindo a aplicação dessas categorias para a realidade documental das instituições. Na prática, o diagnóstico dessas convergências ou falhas serve de base para decisões gerenciais mais humanas, voltadas à valorização dos servidores e à superação de entraves burocráticos. O ganho social é a consequência direta desse alinhamento: ambientes acadêmicos mais saudáveis reduzem o absenteísmo e elevam a qualidade dos serviços prestados. O intuito é fazer com que o equilíbrio interno da instituição se converta em valor público, assegurando que o princípio constitucional da eficiência se traduza em entregas reais para a sociedade. A relevância de investigar o clima nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) fundamenta-se no impacto direto que o fator trabalhador exerce sobre os resultados institucionais, tanto na esfera pública quanto na privada.

O fato de apenas uma parcela das UF brasileiras realizar esse diagnóstico não reduz a importância do tema, como observado em estudo aplicado em gestores de IFES, Mattos (2019) concluiu que os servidores em cargos de liderança analisam o clima sob uma perspectiva nitidamente estratégica. Evidenciando uma lacuna de instrumentos de gestão e reforçando a necessidade de ferramentas que permitam às outras instituições superarem a negligência em relação ao monitoramento do bem-estar de seus servidores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A articulação deste referencial teórico integra Gestão de Pessoas, Planejamento Institucional, QVT e CO em universidades. O estudo do clima é indispensável para desenhar políticas de Gestão de Pessoas que promovam a QVT e reduzam o adoecimento laboral (Lacombe, 2020; Montenegro *et al.*, 2021; Oliveira, 2017). Por sua vez, a execução das estratégias do PDI depende da participação dos colaboradores, funcionando o clima como a ponte entre a gestão de pessoas, a QVT e a eficiência pública (Silva *et al.*, 2017; Oliveira e Carvalho, 2025). Para diagnosticar essa realidade, utilizam-se as categorias analíticas de Rizzatti (2002), voltadas às especificidades universitárias. Contudo, quando esses diagnósticos de clima e QVT cumprem apenas exigências formais sem integrar as ações práticas do PDI, evidencia-se o fenômeno do *decoupling* (desacoplamento), em que a gestão assume um caráter meramente simbólico (Secchi, 2009; Boxenbaum e Jonsson, 2008).

2.1 Gestão de Pessoas em instituições públicas

As definições atuais de Gestão de Pessoas no Estado apontam para a necessidade de integrar diferentes pilares estratégicos, desde o ingresso por mérito técnico até as políticas de formação continuada e os sistemas de avaliação (Oliveira, Andrade e Bispo, 2026). Contudo, em parte nas universidades públicas, esse avanço pode esbarrar na rigidez das estruturas tradicionais de pessoal e em especificidades da cultura burocrática das IFES. Para além da burocracia, estudos apontam que consolidar essas práticas depende de investimentos reais no CO, garantindo condições que sustentem a saúde do trabalhador e diminuam o adoecimento provocado pela rotina institucional (Montenegro *et al.*, 2021)

A Gestão de Pessoas no contexto das universidades públicas vivencia uma constante tensão entre o modelo burocrático tradicional e as pressões por modernização gerencial. Se, por um lado, a estrutura de pessoal dessas instituições ainda se apoia nos pilares da impessoalidade e normas rígidas, por outro, exige-se a incorporação de políticas de Recursos Humanos voltadas à avaliação de desempenho e descentralização administrativa. Contudo, como pondera Secchi (2009), há risco de tentativas de modernização possam se converter em políticas simbólicas. No ambiente universitário público, isso tende a ocorrer quando ferramentas de diagnóstico são formalmente produzidas para atender a exigências de planejamento, mas acabam desconectadas de ações práticas de valorização e desenvolvimento dos servidores (Secchi, 2009).

Esse potencial descompasso entre o que é adotado no papel e o que de fato acontece na rotina pode ser analisado sob o conceito de *decoupling* (ou desacoplamento). Como explicam Boxenbaum e Jonsson (2008), as organizações muitas vezes incorporam diretrizes ou estruturas

modernas apenas para responder a cobranças externas e garantir sua legitimidade, mantendo intacta a forma como o trabalho já é realizado no dia a dia. Assim, o conceito de *decoupling* é adotado neste estudo como uma possibilidade interpretativa e hipótese de análise para investigar se as novas práticas assumem um caráter simbólico, cumprindo uma exigência formal sem promover uma transformação real na dinâmica de trabalho ou na eficácia da instituição.

Cuidar do clima nas organizações públicas é indispensável para desenhar políticas de Gestão de Pessoas que façam sentido tanto para o servidor quanto para a instituição. Nessa perspectiva, as discussões sobre a eficiência na Administração Pública frequentemente problematizam os desafios de alocar incentivos e promover a formação continuada em estruturas de carreira rígidas, haja vista que aponta-se que a gestão de pessoal no setor público enfrenta limitações orçamentárias e regulatórias que exigem estratégias inovadoras para a motivação do capital humano e o fortalecimento das carreiras (Oliveira, 2017).

Embora haja a necessidade de as políticas de recursos humanos serem flexíveis e focadas no desenvolvimento, a aplicação prática nas universidades federais pode esbarrar em barreiras estruturais. Conforme observam Montenegro *et al.* (2021), os planos de carreira rígidos e a cultura excessivamente burocrática das instituições públicas de ensino acabam limitando o alcance de práticas inovadoras de gestão. Com isso, as políticas de desenvolvimento, como os incentivos à qualificação e os cursos de capacitação, muitas vezes operam de forma isolada, sem conseguir transformar a rotina operacional ou a motivação dos servidores.

2.2 Clima e cultura organizacional nas universidades federais

O clima e a cultura dentro das universidades constituem conceitos distintos, embora intrinsecamente relacionados, segundo Schein e Schein (2022). A cultura se caracteriza, conforme Schein e Schein (2022) por uma estrutura estável, de profundidade significativa, abrangente e por padrões de comportamento, dividindo-se em artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos. Os artefatos constituem a camada externa da universidade: a rotina administrativa e acadêmica, os padrões de comunicação interna e a estrutura das unidades. Abaixo da superfície, estão os valores compartilhados, como os códigos de ética, a visão de futuro da UF e os discursos oficiais de eficiência pública. Na base de tudo, contudo, residem as suposições inconscientes. Trata-se de pressupostos básicos enraizados no cotidiano universitário que moldam silenciosamente a percepção de clima, influenciando desde a motivação individual até a aceitação ou rejeição de novas práticas de gestão de Recursos Humanos.

O clima pode ser entendido, de acordo com Schneider, Ehrhart e Macey (2013),

como o conjunto de percepções compartilhadas pelos trabalhadores a respeito das práticas e normas que eles observam no cotidiano da empresa. Por outro lado, a cultura da organização engloba as premissas e os valores enraizados que ditam como os membros devem agir. Seguindo essa linha, o clima atua como uma resposta imediata e perceptível da equipe a essa cultura que opera nos bastidores.

O ambiente das universidades públicas possui particularidades que moldam diretamente as percepções dos servidores. Oliveira e Silva (2024) apontam que a cultura acadêmica é marcadamente caracterizada pela valorização da autonomia, da liberdade acadêmica, da pesquisa e do ensino, influenciando diretamente o bem-estar e o desempenho da comunidade. Desse modo, um clima organizacional favorável nessas instituições pode atuar como catalisador essencial para a gestão do conhecimento, o compartilhamento de informações e a inovação educacional

Assim, conforme Rizzatti (2002), o CO consolida-se como um conceito para compreender as interpretações que os indivíduos constroem acerca do seu espaço laboral. Trata-se de uma noção abrangente, capaz de resumir diferentes experiências, sentimentos e interpretações relacionadas ao ambiente de trabalho, às práticas de gestão e às relações interpessoais. Em razão dessa característica, o conceito tem sido amplamente empregado não apenas para analisar organizações formais, mas também para compreender dinâmicas de grupos e equipes de trabalho, bem como outros sistemas sociais que envolvem interação humana (Rizzatti, 2002). No contexto das instituições de ensino, o CO não é apenas um indicador administrativo, mas um elemento que pode influenciar na qualidade da formação oferecida, a permanência dos discentes e o engajamento dos trabalhadores. O clima é condicionado pela forma como a instituição integra as dimensões pedagógicas e políticas, impactando a função social da universidade e o bem-estar da comunidade acadêmica (Caetano e Cunha, 2025).

Essa percepção coletiva nas universidades está associada à relação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento dos servidores técnico-administrativos. Observa-se que níveis elevados de satisfação com a natureza das tarefas e com o ambiente institucional tendem a fortalecer o vínculo afetivo do servidor com a organização, sugerindo que políticas voltadas ao bem-estar cotidiano são fundamentais para garantir a eficácia operacional da instituição (Avelino, Sousa e Paiva, 2024). Em contrapartida, a ausência de processos padronizados de socialização organizacional e de roteiros de ambientação para novos servidores pode atuar como uma barreira ao CO. Em UF, quando o compartilhamento de conhecimento ocorre por demandas específicas, a adaptação dos novos colaboradores é prejudicada, gerando lacunas de integração que afetam a percepção coletiva sobre o ambiente de trabalho e a fluidez das rotinas

administrativas (Schraiber e Urpia, 2022).

Por fim, o diagnóstico do CO configura-se como um importante instrumento estratégico de feedback e de intervenção organizacional, oferecendo subsídios para o aprimoramento das práticas institucionais e do processo decisório (Rizzatti, 2002). Ao realizar o levantamento e o estudo contínuo do clima, a administração pública obtém insumos relevantes para planejar ações assertivas de valorização (Oliveira e Carvalho, 2025). Esse alinhamento, ao equilibrar as necessidades individuais com as metas institucionais, contribui significativamente para o aumento da motivação, resultando em um melhor desempenho das tarefas e no alcance dos objetivos finalísticos da universidade (Santos, 2021).

2.3 Categorias de análise de clima organizacional de Rizzatti

A escolha do modelo analítico de Rizzatti (2002) justifica-se por ser um referencial desenvolvido especificamente para o contexto das universidades públicas brasileiras. Embora existam outras proposições aplicáveis ao setor público, como o modelo do Ministério da Economia (Brasil, 2020), que foi gerado para avaliar toda a administração pública brasileira, a estrutura de Rizzatti (2002) destaca-se por ter sido gerada e validada no ambiente específico acadêmico das IFES. Por abranger tanto dimensões de gestão (como política de RH e infraestrutura) quanto dimensões interpessoais (como liderança e satisfação), o modelo mostra-se apropriado para analisar e articular tanto o planejamento formal nos PDI quanto as percepções dos servidores nos relatórios de clima.

Em sua dissertação de mestrado, Rizzatti (1995) tinha como objetivo analisar os fatores considerados significativos do CO da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) sob a percepção dos seus servidores, com vistas a fornecer subsídios para a implantação do programa de qualidade. Seu trabalho foi baseado em modelos de mensuração de clima conhecidos na literatura, como a escala de *Likert*, que mensura o nível de concordância ou discordância dos respondentes às questões de uma pesquisa (Santos, 2021), aplicando esse instrumento junto aos servidores da UFSC para captar percepções sobre os fatores ou categorias de análise de CO.

Uma das principais contribuições foi a proposição de um conjunto de fatores operacionalizáveis para diagnóstico do clima em uma UF, facilitando a elaboração de ações de melhoria. Entre os fatores de análise estão: imagem e avaliação, desenvolvimento de recursos humanos, benefícios e incentivos, organização e condições de trabalho, relacionamento interpessoal, sucessão político-administrativa e comportamento das chefias e, por fim, satisfação pessoal (Rizzatti, 1995).

Em seguida, Rizzatti (2002) produziu sua tese de doutorado que tinha como foco

identificar e estruturar categorias de análise para compreender o CO em UF brasileiras, considerando suas especificidades institucionais e organizacionais. Tendo como principal contribuição o desenvolvimento de categorias e indicadores que servem para diagnosticar e comparar aspectos do CO em UF, sendo um modelo contextualizado para a realidade da gestão pública, considerando cultura institucional, estrutura de poder e relações entre unidades acadêmicas, com essas categorias foram mapeadas as percepções dos servidores sobre o CO, permitindo a utilização em diagnósticos e planos de ação gerencial.

Em relação às categorias de análise, foram estabelecidas, segundo Rizzatti (2002) as seguintes:

1. Imagem institucional: a percepção construída acerca da instituição a partir das estratégias de posicionamento adotadas e do conjunto de práticas desenvolvidas ao longo do tempo;
2. Política de recursos humanos: o principal instrumento de integração entre indivíduos e organização, atribuída à gestão superior e aplicada a todos os níveis institucionais;
3. Sistema de assistência e benefícios: o conjunto de ações voltadas ao suporte ao servidor em sua vida profissional e pessoal, abrangendo o desempenho do cargo, o ambiente institucional e sua inserção na comunidade;
4. Estrutura organizacional: a forma como os diferentes componentes da instituição se articulam, incluindo a distribuição de autoridade, os fluxos de comunicação e a interação com o ambiente, orientando as ações para o alcance dos objetivos institucionais;
5. Organização e condições de trabalho: a articulação de esforços voltados à ação integrada e ao ambiente constituído por elementos interdependentes que influenciam o desempenho laboral;
6. Relacionamentos interpessoais: processos dinâmicos de influência recíproca entre pessoas ou estruturas, nos quais os comportamentos se configuram de forma interdependente;
7. Comportamento das chefias: condução das equipes e transformação de decisões em orientações e diretrizes aplicáveis às atividades institucionais;
8. Satisfação pessoal: grau de contentamento experimentado pelos trabalhadores no exercício de suas atividades;
9. Planejamento institucional: processo orientado à ampliação da eficiência do servidor, por meio da organização de meios e prazos destinados à

- consecução de objetivos previamente definidos;
10. Processo decisório: múltiplas variáveis, tanto de natureza organizacional quanto relacionadas às características do decisor;
 11. Autonomia universitária: a possibilidade de a instituição conduzir suas ações com base em recursos e capacidades que viabilizam a formulação de caminhos próprios para o cumprimento de sua missão; e
 12. Avaliação institucional: uma prática reflexiva voltada à análise das ações organizacionais, subsidiando decisões que orientam ajustes e promovem o desenvolvimento das pessoas e dos processos.

A consolidação dessas 12 categorias proposta por Rizzatti (2002) demonstra que o clima em universidades não se limita apenas às relações interpessoais ou à satisfação individual, mas é profundamente influenciado por aspectos estruturais, políticos e de gestão. Diante disso, para que os resultados obtidos por meio dessas categorias não se restrinjam a um mapeamento estático, faz-se necessário conectá-los às ferramentas de planejamento institucional das universidades, articulando-se diretamente ao diagnóstico do clima e fornecendo os subsídios necessários para intervenções mais assertivas e alinhadas aos objetivos da organização.

2.4 Planejamento institucional

O planejamento constitui uma função administrativa fundamental voltada à definição de objetivos, à antecipação de cenários e ao estabelecimento de caminhos para a tomada de decisões em um ambiente dinâmico. Trata-se de um processo sistemático de reflexão e ação que busca conferir racionalidade, previsibilidade e direcionamento ao comportamento organizacional, evitando que as instituições operem de forma reativa diante das pressões externas (Toni, 2021).

O planejamento busca alinhar a missão, a visão e os recursos organizacionais às oportunidades e ameaças do ambiente, orientando a alocação de prioridades e garantindo a sustentabilidade da instituição ao longo do tempo. Ele constitui-se como uma articulação que engloba teorias, rotinas administrativas e instrumentos de gestão voltados à construção de cenários futuros de médio e longo prazo. Esse arcabouço atua no alinhamento estrutural e operacional do aparato estatal, com o intuito de conferir congruência e eficiência na conversão de insumos e recursos em resultados institucionais e sociais concretos (Toni, 2021).

Sob essa perspectiva, o planejamento consolida-se como um processo contínuo e adaptável de tomada de decisões que define o rumo institucional, sendo desenhado para que a organização consiga antecipar-se às transformações do seu ambiente externo e responder de forma eficiente às demandas da sociedade. A constituição de um ambiente organizacional que

estímulo a participação dos colaboradores no planejamento estratégico mostra-se essencial para alinhar objetivos institucionais, ações e recursos de forma integrada. Esse engajamento é crucial para promover uma cultura voltada à inovação e ao trabalho em equipe. Nesse sentido, o desenvolvimento das competências individuais e coletivas contribui para a execução mais eficaz das estratégias definidas, refletindo positivamente no alcance de resultados organizacionais sustentáveis (Feliciano *et al.*, 2024).

Enquanto os modelos de planejamento institucional ou corporativo concentram seus esforços estritamente no diagnóstico e na reconfiguração interna da organização, o planejamento no setor público assume uma dimensão bem mais ampla. Conforme aponta Toni (2021), ele deve ser compreendido essencialmente como uma competência de governabilidade e de geração de valor público, transpondo as fronteiras organizacionais em prol da produção efetiva de diretrizes de governo.

A forma como as organizações olham para o ambiente de trabalho mudou muito ao longo do tempo. Segundo Limongi-França (2004), o que antes era apenas uma preocupação básica com segurança e saúde do trabalhador ganhou um peso muito maior, virando parte do planejamento da organização. Quando uma instituição coloca o diagnóstico do ambiente dentro do seu planejamento, ela não busca só melhorar a produtividade no dia a dia, mas também cria uma ponte importante para valorizar os funcionários e ganhar pontos com a sociedade.

2.5 Qualidade de vida no trabalho nas universidades federais

Nas universidades a QVT está associada às condições institucionais que impactam o bem-estar, a saúde e a satisfação dos servidores no exercício de suas funções. Esse aspecto revela-se estratégico para o fortalecimento do CO e para a sustentabilidade do desempenho acadêmico e administrativo. A QVT no ambiente universitário configura-se como um fator de significativa influência sobre o CO (Ferreira, 2013).

A QVT, para Ferreira (2013), pode ser compreendida como um conjunto de iniciativas organizacionais voltadas à implementação de melhorias e inovações nos âmbitos gerencial, tecnológico e estrutural do ambiente laboral. Sua construção ocorre a partir de uma abordagem integrada, que considera simultaneamente as necessidades da organização e dos trabalhadores, promovendo um equilíbrio entre as demandas produtivas e o bem-estar dos colaboradores.

Nesse cenário, a aprovação da Lei nº 14.681 (Brasil, 2023), que instituiu a Política de Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e Valorização dos Profissionais da Educação, estabeleceu marcos conceituais e normativos importantes para o setor. A referida legislação define a QVT como um conjunto alinhado de normas, diretrizes e práticas de gestão

voltado a integrar as condições e os processos de trabalho às necessidades e ao bem-estar do servidor e à missão institucional. Além disso, a lei conceitua o bem-estar ocupacional sob a perspectiva do pertencimento, da satisfação e do reconhecimento simbólico, exigindo uma abordagem de saúde integral voltada à prevenção do adoecimento e à atenção biopsicossocial do trabalhador. Diante dessas exigências legais, a literatura destaca que a efetividade da QVT requer monitoramento contínuo das condições de trabalho.

Em síntese, o aporte teórico apresentado demonstra que o clima nas universidades federais está diretamente associado à Gestão de Pessoas, ao Planejamento Institucional e à QVT, tendo no modelo de Rizzatti (2002) uma base analítica fundamental. Dessa forma, fundamenta-se a importância de alinhar os diagnósticos de clima aos PDI. A seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para investigar essa relação na prática.

3 METODOLOGIA

O presente estudo adota uma abordagem qualitativa, pois é apropriada quando o interesse do pesquisador recai sobre a compreensão profunda de um fenômeno, a análise minuciosa de processos e casos específicos. Nessa perspectiva, o conhecimento é produzido por meio de interpretações não numéricas, buscando identificar significados, construir conceitos e estabelecer relações que permitam organizar os dados em um quadro explicativo coerente (Gil, 2021).

Vale ressaltar que a apresentação de frequências absolutas e relativas (porcentagens) ao longo da análise dos dados não transforma a pesquisa em um estudo quantitativo ou de métodos mistos. Trata-se do emprego de um recurso analítico denominado por Maxwell (2010) como quase-estatística (*quasi-statistics*), cuja finalidade é dar maior precisão, clareza e transparência às interpretações qualitativas decorrentes da análise de conteúdo (Bardin, 2016). Assim, limita-se ao plano descritivo, não envolvendo testes de hipóteses ou interpretações estatísticas. É considerada pesquisa descritiva, pois caracteriza-se pela busca de compreensão e descrição sistemática de fenômenos, grupos ou relações, permitindo analisar características, percepções e associações presentes em determinado contexto, sem necessariamente estabelecer relações de causa e efeito (Gil, 2019).

A necessidade de analisar os PDI justifica-se pelo fato de que a construção desse documento, além de englobar outras dimensões institucionais, tornou-se obrigatória com a instituição do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), estabeleceu-se como um mecanismo abrangente de avaliação das instituições de ensino superior, cujo propósito é delinear o perfil das organizações e compreender o significado de sua atuação a partir de suas atividades, cursos, programas, projetos e diferentes setores (Brasil, 2004).

Quanto aos relatórios de pesquisa de clima organizacional (CO), o universo inicial de busca compreendeu as 69 universidades federais brasileiras (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2025). Contudo, o *corpus* definitivo desta pesquisa foi delimitado pelo critério de disponibilidade dos dados. O levantamento foi realizado no período de 16 de maio de 2025 a 21 de julho de 2025, resultando na identificação de 11 instituições que possuíam relatórios de pesquisa de clima concluídos e disponíveis para análise.

A coleta desses documentos ocorreu de forma multifacetada: primeiramente, via busca ativa nos *websites* oficiais das universidades com o descritor “clima organizacional”; e, complementarmente, mediante correio eletrônico institucional e, posteriormente, solicitações de acesso à informação pela plataforma Fala.BR. Na plataforma Fala.BR, sistema integrado de ouvidoria e acesso à informação da Controladoria-Geral da União, realizou-se o

encaminhamento de solicitações às instituições que não responderam ou não disponibilizaram os documentos requeridos via *e-mail*. Nessas solicitações, indagou-se acerca da realização de pesquisas de CO e requereu-se o envio dos relatórios contendo os resultados obtidos. Dessa forma, a análise recai sobre essas 11 amostras, conforme Quadro 1 a seguir, que permitem confrontar de maneira fidedigna o que é previsto no planejamento (PDI) com o que é efetivamente diagnosticado nos relatórios de CO.

Quadro 1: Universidades que realizaram pesquisa de clima organizacional até 2025.

Nome da universidade	Período do relatório de pesquisa	Período de validade do PDI
Universidade Federal do Pará (UFPA)	2016	2016-2025
Universidade Federal do Amazonas (UFAM)	2023	2016-2025
Universidade Federal do Ceará (UFC)	2023	2023-2027
Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)	2023	2020-2029
Universidade Federal do Amapá (UNIFAP)	2020	2020-2026
Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB)	2025	2025-2031
Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)	2023	2024-2028
Universidade Federal Tecnológica do Paraná (UTFPR)	2019	2023-2027
Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA)	2018	2025-2029
Universidade Federal de Sergipe (UFS)	2025	2021-2025
Universidade Federal do Tocantins (UFT)	2023	2021-2025

Fonte: Dados da Pesquisa (2026).

Optou-se pela utilização da análise documental, uma vez que essa abordagem

permite examinar registros institucionais de modo sistemático, oferecendo suporte e consistência às evidências obtidas por outras fontes de informação (Gil, 2021). A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo temática, conforme as etapas sistematizadas por Bardin (2016): pré-análise, exploração do material, tratamento e interpretação dos resultados, codificação e categorização. Na fase de pré-análise, realizou-se uma leitura flutuante dos relatórios de pesquisa e dos objetivos e ações estratégicas constantes nos PDI, com o intuito de compreender o conteúdo geral dos documentos e identificar recorrências temáticas relacionadas ao CO, como exemplo gestão de pessoas, organização do trabalho e bem-estar institucional. Essa leitura inicial permitiu orientar a definição das unidades de registro e subsidiou a codificação posterior.

Na etapa de exploração do material, seguindo Bardin (2016), procedeu-se à codificação manual dos trechos selecionados, utilizando como categorias analíticas aquelas propostas por Rizzatti (2002). A leitura flutuante das pesquisas e ações estratégicas possibilitou a identificação de correspondências diretas e indiretas entre os objetivos institucionais e as categorias de análise, mesmo quando o termo “clima organizacional” não foi explicitamente mencionado nos documentos.

Apesar de elaborado em 2002, o modelo mantém sua atualidade ao oferecer uma análise robusta para o ambiente universitário. Como limitação, reconhece-se que a temporalidade do modelo exige atenção para dinâmicas contemporâneas do trabalho público, como o teletrabalho e a inovação digital. Contudo, o modelo mostra-se hábil para absorver tais atualizações, uma vez que, por exemplo, a categoria "Organização e Condições de Trabalho" oferece a adaptabilidade necessária para abrigar e analisar essas novas configurações e arranjos laborais sem descaracterizar a estrutura de análise original.

Neste estudo, as categorias de Rizzatti (2002) atuam como o elo de análise fundamental, funcionando como uma linguagem que permite confrontar documentos de naturezas distintas: os objetivos estratégicos contidos nos PDI e as categorias analíticas utilizadas nos relatórios de clima de cada universidade. Para esse processo, utilizou-se um protocolo de análise estruturado contendo as categorias e seus respectivos indicadores operacionais nos documentos, conforme apresentado no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2: Protocolo de análise.

Categoria de análise (Rizzatti, 2002)	Indicadores de análise nos documentos
Imagem institucional	Menções à identidade institucional e reputação
Política de recursos humanos	Programas de capacitação, normas, desenvolvimento, diversidade e inclusão
Sistema de assistência e benefícios	Benefícios, assistência à saúde e segurança
Estrutura organizacional	Hierarquia, comunicação institucional e fluxos de processos
Organização e condições de trabalho	Infraestrutura, carga de trabalho e inovação
Relacionamento interpessoal	Cooperação, integração e trabalho em equipe
Comportamento das chefias	Liderança e apoio gerencial
Satisfação pessoal	Pertencimento e motivação
Planejamento institucional	Alinhamento estratégico
Processo decisório	Participação e governança
Autonomia universitária	Independência financeira e administrativa
Avaliação institucional	Autoavaliação e uso de resultados

Fonte: Dados da Pesquisa (2026).

A operacionalização do *corpus* documental exigiu a definição clara das unidades de registro e a padronização das regras de codificação aplicadas aos dois conjuntos de documentos analisados. A unidade de registro, entendida como a unidade de significação a ser codificada para categorização e contagem de frequência (Bardin, 2016), variou conforme a natureza formal de cada documento do corpus.

Enquanto nos PDI, a unidade de registro correspondeu aos objetivos estratégicos, assim como suas respectivas metas operacionais associadas à Gestão de Pessoas e ao ambiente da organização. Cada objetivo estratégico individualizou-se como uma unidade para verificação de convergência temática com as dimensões de clima. Nos relatórios de pesquisa de CO, a unidade de registro foi definida pelas categorias de análise criadas e aplicadas pelas próprias universidades nos seus instrumentos de diagnóstico (escalas, questionários e resultados). Cada categoria do relatório constituiu uma unidade para mapeamento das percepções dos servidores.

Com vistas a contribuir para a consistência interpretativa do processo analítico, a codificação foi submetida à revisão e discussão por pares, entre autor e orientador. As divergências interpretativas identificadas durante esse processo foram discutidas até o alcance de consenso, com base na literatura de referência e nos critérios previamente definidos para a categorização. Esse procedimento contribuiu para reduzir vieses individuais e assegurar maior consistência na atribuição das categorias e na contabilização das frequências.

Para garantir a comparabilidade entre as instituições, optou-se por concentrar a análise nos objetivos estratégicos dos PDI, considerados o nível mais elevado de priorização institucional. Nas análises das pesquisas foi feita uma relação comparativa entre as categorias

de análise das instituições e às de Rizzatti (2002) a fim de encontrar lacunas e oportunidades de melhorias nos instrumentos utilizados. Complementarmente, realizou-se uma leitura contextual das ações estratégicas associadas, com o objetivo de aprofundar a compreensão dos sentidos atribuídos aos objetivos analisados.

Identificou-se uma assimetria temporal entre os PDI vigentes e a realização das pesquisas de clima, aplicadas de forma descontínua pelas universidades, com relatórios que extrapolam a vigência dos PDI analisados. Como limitação metodológica, analisaram-se os PDI vigentes em paralelo aos relatórios de clima mais recentes disponíveis de cada instituição. Essa defasagem será problematizada e discutida no capítulo de resultados.

4 RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos a partir da análise documental dos PDI e dos relatórios de pesquisa de clima das 11 UF brasileiras investigadas. Com o objetivo de confrontar as diretrizes de planejamento institucional formalizado com os diagnósticos reais do ambiente de trabalho.

A apresentação dos achados está dividida e sintetizada por meio de estruturas tabulares, como apresentado de forma resumida no Quadro 3 a seguir, que mostra a distribuição de codificações extraídas dos PDI das 11 universidades analisadas, destacando os códigos mais recorrentes, as ocorrências e frequências relativas de cada categoria, bem como a presença percentual dessas temáticas no planejamento formal das instituições.

Quadro 3: Codificações resumidas dos Planos de Desenvolvimento Institucional.

Categorias de análise	Código mais recorrente	Ocorrências do código	Frequência (%) do código	Ocorrências da categoria	Frequência em % da categoria	Presença nos PDI (n=11)	Presença nos PDI em %
1. Imagem institucional	1.2. Discussões positivas a instituição	9	3%	17	6%	7	64%
2. Política de recursos humanos	2.1. Desenvolvimento de carreira, capacitação e competências	24	9%	72	27%	11	100%
3. Sistema de assistência e benefícios	3.1. Promoção de saúde e segurança	11	4%	11	4%	8	73%
4. Estrutura organizacional	4.2. Fluxo de processos	40	15%	58	21%	11	100%
5. Organização e condições de trabalho	5.3. Inovação	14	5%	29	11%	11	100%
6. Relacionamento interpessoal	6.1. Integração	8	3%	8	3%	5	45%
7. Comportamento das	7.1. Capacitar e melhorar chefia	4	1%	4	1%	3	27%

chefias							
8. Satisfação pessoal	8.1. Pertenciment o	8	3%	11	4%	7	64%
9. Planejamento institucional	9.1. Plano de ação para o planejamento	8	3%	8	3%	6	55%
10. Processo decisório	10.2. Governança	18	7%	29	11%	10	91%
11. Autonomia universitária	11.1. Característica da autonomia	13	5%	13	5%	6	55%
12. Avaliação institucional	12.1. Melhoria no instrumento avaliativo	10	4%	10	4%	5	45%

Fonte: Dados da Pesquisa (2026).

Por outro lado, o Quadro 4 a seguir reúne o consolidado dos diagnósticos obtidos nos relatórios de pesquisas de clima, evidenciando as frequências absolutas e relativas das codificações criadas, conectando-as às categorias de análise de Rizzatti (2002). De toda forma, é possível encontrar os quadros completos com todos os códigos criados e analisados no Apêndice A, sendo os Quadros 5 e 6.

Quadro 4: Codificações resumidas dos relatórios de pesquisa de clima organizacional.

Categorias de análise	Código mais recorrente	Ocorrênci as do código	Frequênc ia (%) do código	Ocorrênci as da categoria	Frequênci a (%) da categoria	Presença nos relatórios (n=11)
1. Imagem institucional	1.2. Discussões positivas a instituição	6	4%	7	5%	6
2. Política de recursos humanos	2.1. Desenvolvimento de carreira, capacitação e competências	11	8%	25	19%	11
3. Sistema de assistência e benefícios	3.1. Promoção de saúde e segurança	5	4%	5	4%	4

4. Estrutura organizacional	4.3. Comunicação institucional	9	7%	17	13%	8
5. Organização e condições de trabalho	5.2. Melhorar as condições de trabalho	13	10%	19	14%	10
6. Relacionamento interpessoal	6.1. Integração	15	11%	15	11%	11
7. Comportamento das chefias	7.1. Capacitar e melhorar chefia	17	13%	17	13%	11
8. Satisfação pessoal	8.2. Motivação	11	8%	19	14%	8
9. Planejamento institucional	9.1. Plano de ação para o planejamento	2	1%	2	1%	2
10. Processo decisório	10.1. Participação na decisão	7	5%	8	6%	5
11. Autonomia universitária	11.1. Característica da autonomia	0	0%	0	0%	0
12. Avaliação institucional	12.1. Melhoria no instrumento avaliativo	1	1%	1	1%	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2026).

A análise transversal dos documentos revela que a categoria Política de Recursos Humanos se consolida como a dimensão mais expressiva tanto nos PDI (27% do total de codificações, presente em 11 instituições) quanto nos relatórios de CO (19% do total de codificações). Nessa dimensão, o código referente ao desenvolvimento de carreira, capacitação e competências obteve destaque isolado, figurando com 24 ocorrências nos PDI (9%) e 11 nos relatórios de CO (8%), estando presente em 10 das 11 universidades analisadas em ambas as frentes. Essa convergência evidencia a relevância atribuída ao crescimento profissional e à qualificação contínua dos servidores, com uma preocupação com as carreiras públicas.

Avaliar o clima de uma organização só faz sentido de verdade se entendermos que ele junta o que o funcionário sente com a realidade física e política do lugar. Limongi-França (2004) explica que o trabalhador não avalia o ambiente de forma isolada, a opinião dele é moldada por como as práticas de gestão mexem com o seu psicológico e com a sua convivência

no trabalho. Quando faltam planos de carreira bem estruturados ou ações de valorização nas universidades públicas, o ambiente de trabalho adocece rapidamente. No fundo, mapear esse cenário é um método indispensável para enxergar como as escolhas da diretoria afetam o bem-estar e o engajamento dos servidores.

Nesse sentido, as políticas de recursos humanos, quando orientadas ao desenvolvimento de carreira, à capacitação e à gestão por competências, podem potencializar a dedicação dos trabalhadores aos objetivos organizacionais e favorecer a definição colaborativa de prioridades. Esse alinhamento contribui para uma maior efetividade das ações de treinamento e desenvolvimento, agregando valor simultaneamente à instituição e aos profissionais. Ademais, a promoção de um ambiente de trabalho que considere as expectativas e aspirações dos colaboradores fortalece a motivação e o engajamento, refletindo positivamente no CO e na produtividade. Ao fomentar uma cultura institucional voltada à aprendizagem contínua, ao crescimento profissional e à valorização de competências, tais políticas também se mostram estratégicas para a retenção de talentos (Feliciano *et al.*, 2024).

Por outro lado, verifica-se um contraste expressivo no tratamento dado ao comportamento das chefias e da liderança quando comparados os relatórios de CO e os PDI. Nos relatórios de clima, a capacitação e a melhoria da atuação dos gestores representam a categoria individual mais expressiva, totalizando 17 codificações (13%) e aparecendo em todos os 11 relatórios analisados (100% de abrangência). Em contrapartida, nos PDI, essa preocupação traduz-se em apenas 4 ocorrências (1% do total de ações estratégicas), dispersas em três universidades (UFAM, UFSB e UNIFEI). Essa baixa representatividade das diretrizes gerenciais nos instrumentos formais de planejamento sugere um distanciamento entre o diagnóstico prático do ambiente de trabalho e as metas institucionais.

À luz das contribuições de Videira (2024), que destaca o papel estratégico da chefia na mediação da comunicação, na construção de confiança e na percepção de suporte organizacional, essa omissão pode ser interpretada como um indicativo da dificuldade institucional em lidar com as dimensões subjetivas e relacionais do trabalho. Em organizações complexas como as universidades federais, a chefia exerce influência direta sobre o bem-estar, a motivação e o engajamento dos servidores, o que torna a ausência de diretrizes explícitas sobre o comportamento dos gestores um fator potencialmente limitador para a melhoria do clima.

O fortalecimento da gestão e da chefia torna-se essencial para a sustentabilidade organizacional. Nesse contexto, a consolidação institucional depende da eficácia dos processos de liderança e comunicação. Ao investir em líderes que se comunicam de forma transparente e

empática, a organização eleva a percepção de segurança, tanto física quanto psicológica, de sua força de trabalho. Esse movimento gera um ciclo de suporte organizacional percebido, no qual o colaborador sente que a instituição se preocupa genuinamente com seu bem-estar, resultando em maior lealdade e comprometimento (Demirarslan; Yalap; Dağ, 2025).

Como a postura da chefia atua como o principal delimitador das dinâmicas de convivência, o estilo de liderança reflete diretamente no clima interpessoal vivenciado nas equipes. A relevância das relações interpessoais desdobra-se, assim, nas dimensões de satisfação pessoal e pertencimento. Somadas, as categorias de Satisfação Pessoal e Relacionamento Interpessoal representam juntas 25% das codificações dos relatórios de CO (14% e 11%, respectivamente). Nos relatórios de clima, o sentimento de pertencimento e a motivação emergem como respostas diretas à qualidade do ambiente interno. Contudo, nos PDI, a categoria de Satisfação Pessoal foi encontrada em apenas 4% das análises dos objetivos estratégicos, totalizando 11 ocorrências. Um achado relevante sobre esse tema foi encontrado no relatório da UNIPAMPA (2018), no qual os resultados mostraram uma assimetria na percepção do ambiente de trabalho entre a categoria dos docentes e a dos técnicos administrativos, destacando-se o fator de expressividade no trabalho ($d = 0,90$). Enquanto os professores sentem que têm autonomia e espaço para realização pessoal e autodesenvolvimento, o corpo de técnicos administrativos enfrenta restrições nesses aspectos. Essa discrepância afeta diretamente o clima organizacional, pois compromete a percepção da equidade e o nível de motivação entre as diferentes categorias.

A reduzida inclusão sistemática de ações voltadas ao bem-estar interpessoal e subjetivo nos planos estratégicos pode impactar diretamente a retenção e a produtividade dos servidores. Quando há baixa incidência de estratégias voltadas à satisfação pessoal e ao fortalecimento do sentimento de pertencimento, tende-se a ampliar percepções de desvalorização e distanciamento em relação à instituição. Esse cenário favorece atitudes de desengajamento, redução do comprometimento organizacional e maior propensão a conflitos e adoecimento ocupacional. A satisfação pessoal exerce influência direta sobre o clima, uma vez que as percepções acerca das relações interpessoais afetam a qualidade das interações e a vivência diária no trabalho (Carvalho *et al.*, 2024).

Ao cruzar os diagnósticos dos relatórios de CO com as diretrizes do PDI, percebe-se que as pesquisas de clima ainda tendem a ser tratadas de maneira pontual ou desarticulada. Enquanto nos diagnósticos de clima a avaliação e a busca por melhorias nas relações são marcantes, nos PDI o código referente à melhoria nos instrumentos avaliativos representa apenas 4% das estratégias (10 ações distribuídas em 5 universidades). Além disso, a menção

nos objetivos estratégicos de Programas de Cultura e Clima Organizacional foi encontrada nos PDI de apenas duas instituições (UNIFEI e UTFPR).

As codificações referentes à QVT e ao CO constituem dimensões centrais da gestão universitária e não devem ser tratadas como aspectos secundários. Nesse sentido, as pesquisas de clima precisam ser institucionalizadas como práticas contínuas e estratégicas, articuladas aos processos formais de gestão e às políticas de desenvolvimento institucional. Quando conduzidas de forma perene, tornam-se instrumentos relevantes para o aperfeiçoamento do ambiente laboral e para a consolidação de uma cultura organizacional orientada ao bem-estar, à valorização e ao desenvolvimento dos profissionais (Lima *et al.*, 2025).

Em relação à QVT, os dados mostram que a pauta caminha de mãos dadas entre a percepção do servidor e o que a gestão projeta no papel. Nas pesquisas de clima, o tema somou 4 citações divididas entre três universidades (UFAM, UFC e UFS), sendo que a UFS se destacou com duas menções. Nos PDI, a QVT entra nos planos estratégicos de 7 instituições analisadas, sinalizando um esforço claro em transformar o bem-estar da equipe em diretriz de gestão.

Esse assunto ganha mais força quando percebemos, com base em Limongi-França (2004), que muitos programas voltados para o ambiente de trabalho dão errado justamente por funcionarem de forma isolada, sem conexão com a governança geral da instituição. A autora defende que mexer no clima organizacional exige amarrar essas ações aos planos estratégicos de longo prazo. Não dá para tratar o bem-estar como um projeto temporário que muda a cada gestão; ele precisa virar uma política permanente de Recursos Humanos. No caso das universidades federais, quando o que está escrito no papel não conversa com o suporte real dado aos servidores, cria-se um choque entre as metas da instituição e o dia a dia do trabalho, o que acaba esvaziando qualquer discurso de excelência no serviço público.

O mapeamento das diretrizes institucionais revelou que a categoria de autonomia universitária esteve presente no planejamento formalizado nos PDI, registrando 13 ocorrências, o equivalente a 5% do total de codificações, com abrangência em seis das universidades analisadas. Em contrapartida, essa dimensão não obteve nenhum registro nos relatórios de clima (0% das menções nas 11 instituições), evidenciando que, embora a autonomia configure um princípio das universidades federais e oriente metas de gestão orçamentária, patrimonial e financeira nos PDI, ela não costuma ser relacionada à vivência do clima interno nem utilizada pelas pesquisas aplicadas aos servidores. Já nos diagnósticos de clima, as menções observadas registram apenas a dimensão da autonomia no nível individual e operacional, associando a autonomia à independência nas decisões em rotinas administrativas do servidor, sem alcançar

o conceito de autonomia universitária.

Em relação aos principais achados, destaca-se que apenas cinco universidades apresentaram objetivos estratégicos dos PDI voltados à melhoria dos instrumentos de avaliação institucional com foco em aspectos relacionados ao clima, como visto no documento da UFC (2024, p. 144), cujo objetivo é voltado a “garantir a excelência na gestão de pessoas”, com a ação estratégica “implementar melhorias nos instrumentos avaliativos dos servidores, impulsionando o desenvolvimento profissional”. Esse resultado evidencia que, embora a avaliação seja reconhecida como ferramenta de gestão, sua utilização específica para subsidiar diagnósticos e intervenções sobre o CO ainda é limitada. Tal lacuna sugere a necessidade de maior integração entre os processos avaliativos e as políticas de gestão de pessoas, de modo que os resultados das avaliações possam orientar ações sistemáticas voltadas à melhoria do ambiente de trabalho e ao fortalecimento do planejamento institucional.

A análise dos relatórios das pesquisas de clima organizacional revela importantes especificidades metodológicas e institucionais nos diagnósticos das UF. No âmbito do planejamento e da institucionalização, observa-se que, na UFAM (2023), a pesquisa contempla questões abertas voltadas ao fortalecimento de ações estratégicas de gestão de pessoas. Já em instituições como a UFC (2023), os resultados subsidiam um plano de ação institucional estruturado, utilizando instrumentos inspirados nos modelos do Governo Federal (Brasil, 2022), em parceria com a ENAP e da *Great Place to Work*, combinando a escala *Likert* a questões abertas sobre pontos positivos e negativos. Destaca-se também a UFRN (2023), que instituiu um grupo de trabalho multidisciplinar, composto por psicólogos, assistentes sociais, pedagogos e engenheiros de produção, e submeteu seu instrumento à validação científica por meio de estudo piloto, visando subsidiar orientadores estratégicos e estimular espaços de *feedback* entre gestores e servidores.

A análise do PDI da UFAM (2021) revelou uma conexão entre um objetivo estratégico do PDI e as pesquisas de clima. A instituição fixou no seu planejamento a meta geral de realizar uma pesquisa de clima a cada 24 meses dentro de seu objetivo “Institucionalizar a Política de Gestão de Pessoas”. A confirmação, em 2025, de que a pesquisa de clima estava em andamento demonstra a atenção da gestão superior em monitorar as percepções do seu corpo funcional. Além disso, o instrumento utilizado na pesquisa da UFAM (2023) contempla questões abertas voltadas ao fortalecimento de ações estratégicas de gestão de pessoas, reforçando o interesse em utilizar o diagnóstico como material para subsidiar a gestão.

Quanto à abrangência do público-alvo e à amostragem, a maioria das universidades direciona suas pesquisas simultaneamente a Técnicos-Administrativos em Educação (TAE) e

docentes, a exemplo da UFPA, UNIFAP, UTFPR, UFT e UNIPAMPA. Contudo, identificam-se variações no escopo: a UFAM (2023) e a UNIFEI (2023) estenderam a aplicação a estagiários e empregados públicos, respectivamente, enquanto a UFS (2025) inovou ao incluir trabalhadores terceirizados com questionários diferenciados por segmento e realizar a validação amostral.

Sob a perspectiva da periodicidade e continuidade, constata-se um cenário heterogêneo: enquanto a UFS (2025) demonstra frequência ao realizar sua segunda aplicação em 2025, após a primeira em 2022, instituições como a UFPA (2016), a UNIPAMPA (2018) e UTFPR (2019) apresentam relatórios defasados por conta do tempo da última realização de pesquisa de clima, porém essa última estava realizando a pesquisa de clima no decorrer de 2025. A UNIFAP (2020), por sua vez, aplicou a pesquisa como um teste piloto conduzido por uma Coordenação de Curso a partir de revisão bibliográfica, sem continuidade posterior para a cobertura dos demais *campi*.

Por fim, o escopo da análise varia significativamente entre os documentos apresentados. A UFSB (2025) ampliou a abordagem ao integrar o clima à cultura organizacional, assim como a UNIPAMPA (2018), que validou seu instrumento para avaliar o clima sob a ótica do bem-estar no trabalho, autoeficácia e satisfação geral. Nas abordagens qualitativas, a UTFPR (2019) destacou-se ao empregar a análise de conteúdo de Bardin, o que permitiu a emergência de novas categorias, tais como ambiente, alunos, autonomia/liberdade e carreira. Mesmo assim, o relatório da UTFPR (2019), assim como o da UFT (2023), focou predominantemente na exposição quantitativa dos resultados, omitindo considerações finais ou detalhes aprofundados sobre o planejamento e a organização da pesquisa.

Adotar ferramentas de gestão apenas na teoria para conseguir a aprovação de órgãos reguladores é um comportamento organizacional conhecido como desacoplamento (*decoupling*), conforme (Boxenbaum e Jonsson, 2008). Nas universidades públicas, esse conceito joga luz sobre um problema crônico: a obrigação de monitorar o ambiente interno entra no papel por meio do PDI, gerando uma imagem de modernidade administrativa. Contudo, a desconexão real aparece no dia a dia. A produção dos relatórios de pesquisa de clima organizacional cumpre uma etapa formal de avaliação, mas o fato de esses relatórios não se transformarem em planos práticos de carreira ou melhorias nas condições de trabalho evidencia que a estrutura formal está totalmente separada da realidade dos servidores.

Ao olhar para o conjunto dos dados, fica evidente que o clima organizacional entra nos PDI das universidades federais de forma quase secundária e pulverizada. O tema acaba diluído em diretrizes genéricas de gestão de pessoas, governança ou organização do trabalho,

sem chegar a ser tratado como um eixo estratégico de fato. Por outro lado, quando observamos os relatórios das pesquisas de clima, o cenário é outro: surge um retrato muito mais rico e dinâmico da realidade universitária, trazendo à tona as dores e expectativas reais dos técnicos e docentes em pontos críticos como o papel das chefias, a necessidade de capacitação e a busca por valorização profissional.

A defasagem temporal entre os relatórios de clima e os PDI vigentes sugere que os diagnósticos do ambiente de trabalho não alimentam o planejamento institucional. Ressalta-se que essa discrepância temporal se constitui como uma limitação para a plena comparabilidade dos dados, na medida em que reflete retratos institucionais de momentos distintos.

Esse contraste sugere expor que se por um lado os relatórios funcionam como um bom termômetro das tensões e demandas internas, por outro, os PDI raramente transformam esses diagnósticos em metas concretas ou programas contínuos. Na prática, cria-se um verdadeiro desacoplamento institucional (*decoupling*): a pesquisa de clima cumpre um papel pontual de escuta, mas seus achados perdem a validade sem serem convertidos em metas estratégicas ou recursos no PDI.

5 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo analisar de que forma o Clima Organizacional (CO) é abordado nos objetivos estratégicos dos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) e diagnosticado nos relatórios de pesquisas de clima das Universidades Federais (UF), considerando sua importância para o bem-estar dos servidores e para o cumprimento da missão institucional. A abordagem documental e qualitativa permitiu mapear como o clima tem sido incorporado tanto ao planejamento formal quanto à vivência prática do trabalho nas instituições investigadas.

Os resultados sugerem que o CO não é tratado de forma central ou explícita na maioria dos PDI, aparecendo de maneira fragmentada e indireta sob a forma de diretrizes de capacitação técnica, modernização de fluxos e expansão infraestrutural. Em contrapartida, o confronto com os relatórios de pesquisas de clima indica uma realidade marcada por demandas subjetivas reprimidas. As dimensões mais críticas apontadas pelos servidores, como o comportamento de chefias imediatas, o relacionamento interpessoal, os ruídos de comunicação interna, as assimetrias entre docentes e técnicos, e os sintomas de adoecimento mental, insinuam escasso respaldo nos planejamentos das instituições.

A integração dos dados analisados com os suportes teóricos indicou o diagnóstico da presença do fenômeno de desacoplamento (*decoupling*) nas instituições analisadas. O estudo sugere que a inclusão de objetivos genéricos sobre gestão de pessoas nos PDI cumpre exigências regulatórias de governança, mas a falta de integração entre os relatórios de clima e a tomada de decisão impede que os diagnósticos se convertam em políticas públicas perenes de QVT. Como demonstrado na literatura, avaliar o clima exige reconhecer que a percepção do trabalhador é indissociável da prática diária de gestão (Limongi-França, 2004) e que, embora os gestores compreendam a relevância estratégica do clima (Mattos, 2019), insinua-se a persistência de uma lacuna na implementação de instrumentos eficazes de monitoramento do servidor nas instituições federais de ensino superior.

Como contribuição, esta pesquisa indica a necessidade de institucionalizar a gestão do clima organizacional como uma política perene, integrando os resultados das pesquisas de CO diretamente aos ciclos de elaboração e revisão dos PDI. Recomenda-se que as universidades superem a abordagem superficial da capacitação e invistam no desenvolvimento socioemocional de suas lideranças, na promoção da saúde mental ao longo de todo o ciclo de vida funcional e na melhoria das condições materiais de trabalho.

Como em todo trabalho dessa natureza, esta pesquisa apresenta limitações que precisam ser ponderadas. A principal delas reside na defasagem temporal de parte do acervo

analisado: algumas universidades realizaram suas pesquisas de clima há bastante tempo e não voltaram a mapear o ambiente organizacional desde então. Essa lacuna impede saber se os problemas apontados na época foram enfrentados, se os indicadores melhoraram ou se novos gargalos surgiram no percurso. Além disso, a forte heterogeneidade no nível de detalhamento dos relatórios e a própria dificuldade de acesso a diagnósticos completos em determinadas instituições, muitas vezes restritos a sumários executivos ou dados parciais, limitaram uma análise comparativa mais uniforme.

Ademais, o fato de a amostra por seleção não probabilística por disponibilidade ter se restringido às 11 universidades que realizaram e disponibilizaram seus diagnósticos impede a generalização dos resultados para o conjunto das universidades federais brasileiras. Além disso, a análise fundamentou-se em dados secundários, enfrentando a dependência do nível de detalhamento dos documentos, as diferenças estruturais nos instrumentos de pesquisa adotados pelas instituições, a ausência de entrevistas complementares e a inerente subjetividade na classificação dos trechos e no cruzamento entre documentos de naturezas distintas.

Para investigações futuras, sugere-se ir além da análise documental e ir a campo, utilizando entrevistas em profundidade com gestores e servidores para captar a dinâmica viva das universidades. Também se sugere acompanhar instituições que implementaram ações estruturadas de clima, avaliando o impacto real dessas políticas de recursos humanos na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

REFERÊNCIAS

- AVELINO, Ágata Martins; SOUSA, Evangelina da Silva; PAIVA, Luis Eduardo Brandão. Satisfação no Trabalho e Comprometimento Organizacional: Um Estudo com Servidores Técnico-Administrativos em Educação. **Interações: Sociedade e as novas modernidades**, n. 47, p. 130–162, 31 dez. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.31211/interacoes.n47.2024.a5>. Acesso em: 2 nov. 2025.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BRASIL. **Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 15 abr. 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm. Acesso em: 10 dez. 2025.
- BRASIL. **Lei nº 14.681, de 18 de setembro de 2023**. Institui a Política de Bem-Estar, Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho e Valorização dos Profissionais da Educação. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/114681.htm. Acesso em: 11 set. 2026.
- BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Relatório de Resultados da 1ª Pesquisa de Clima Organizacional (2020): Fundação Nacional de Saúde**. Brasília: Ministério da Economia; ENAP, 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/>. Acesso em: 11 set. 2026.
- BOXENBAUM, Eva; JONSSON, Stefan. Isomorphism, diffusion and decoupling. In: GREENWOOD, Royston; OLIVER, Christine; LAWRENCE, Thomas B.; MEYER, Renate E. (ed.). **The SAGE handbook of organizational institutionalism**. London: SAGE Publications, 2008. p. 78-98. Disponível em: https://research.cbs.dk/files/55359977/eva_boxenbaum_isomorphism_diffusion_and_decoupling_acceptedversion.pdf. Acesso em: 2 jul. 2026.
- CAETANO, Maria Raquel; CUNHA, Liliane Rodrigues Da. CLIMA ORGANIZACIONAL NOS INSTITUTOS FEDERAIS (2016– 2025) NA PERSPECTIVA NA FORMAÇÃO OMNILATERAL: ESTADO DO CONHECIMENTO. **Epistemologia e Práxis Educativa - EPEDuc**, v. 8, n. 3, p. 1–17, 30 nov. 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.26694/epeduc.v8i3.7194>. Acesso em: 2 nov. 2025.
- CARVALHO, Muryllo Mayllon de Alencar; CARVALHO, Anderson Romário Torres; SOARES, Elba Borges da Silva. Análise do clima organizacional em uma autarquia federal: um estudo de caso com os servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, campus Paulistana. **Cadernos Cajuína**, v. 9, n. 6, p. e249651–e249651, 13 dez. 2024. Disponível em: <http://10.52641/cadcajv9i6.735>. Acesso em: 15 dez. 2025.
- DEMIRARSLAN, Elif Işık; YALAP, Osman; DAĞ, Mukaddes. Exploring innovation in healthcare: the mediating role of safety perception between organizational climate and innovative work behavior. **Safety Science**, v. 191, p. 106943, nov. 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2025.106943>. Acesso em: 15 dez. 2025.
- FARIAS, Edianne de Oliveira; HEINZMANN, Lígia Maria. Ambiente Organizacional: o

estudo de caso de uma Secretaria de Desenvolvimento Econômico. **Universidade Metodista de São Paulo**; Volume: 10; Issue: 1, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.15603/2176-9583/refae.v10n1p129-154>. Acesso em: 04 jan. 2026.

FELICIANO, Felipe Kupka *et al.* Desafios pessoais dos colaboradores: potencializando programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas - um estudo de caso em uma empresa de desenvolvimento de software. **Caderno Pedagógico**, v. 21, n. 5, p. e4100–e4100, 3 maio 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.54033/cadpedv21n5-022>. Acesso em: 04 jan. 2026.

FERREIRA, Patricia I. Série MBA - **Gestão de Pessoas - Clima Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013. E-book. ISBN 978-85-216-2383-0. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2383-0/>. Acesso em: 04 jan. 2026.

FRANCHI, Tatiane Stefanel; ARENHARDT, Daniel Luís. A percepção do clima organizacional no serviço público: um estudo com servidores técnico-administrativos da Universidade Federal de Santa Maria, **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, issue 201, 2014. Disponível em: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:erv:observ:y:2014:i:201:30>. Acesso em: 15 dez. 2025.

GIL, Antonio C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. *E-book*. p.15. ISBN 9786559770496. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770496/>. Acesso em: 10 dez. 2025.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. p.26. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/>. Acesso em: 29 jan. 2026.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Estatísticas do Censo da Educação Superior 2024**. 2025. Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2024/apresentacao_censo_da_educacao_superior_2024.pdf. Acesso em: 10 dez. 2025.

LACOMBE, Francisco José M. **Recursos humanos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2020. ISBN 9788571441262. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788571441262/>. Acesso em: 20 nov. 2025.

LIMA, Lucas Alves de Oliveira *et al.* Gestão em Saúde: as Contribuições das Pesquisas de Satisfação e de Clima Organizacional para a Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 16, n. 7, p. e5144–e5144, 29 jul. 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v16i7.5144>. Acesso em 20 dez. 2025.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Ana-Limongi-Franca/publication/371681401_LIMONGI-FRANCA_2004_Qualidade_de_Vida_no_Trabalho/links/648f5b508de7ed28ba34a894/LIMONGI-FRANCA-2004-Qualidade-de-Vida-no-Trabalho.pdf. Acesso em: 30 jun. 2026.

MATTOS, Carlos André Corrêa de. Clima organizacional sob a perspectiva dos gestores de Instituições Federais de Ensino: uma investigação multivariada em Belém, Pará, Brasil.

Organizações em Contexto, São Bernardo do Campo, v. 15, n. 30, p. 53-81, jul./dez. 2019. Disponível em:

<https://revistas.metodista.br/index.php/organizacaoesemcontexto/article/view/859/818>. Acesso em: 28 jun. 2026.

MAXWELL, Joseph A. Using numbers in qualitative research. **Qualitative Inquiry**, v. 16, n. 6, p. 475-482, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1077800410364740>. Acesso em: 28 ago. 2026.

MONTENEGRO, Airtton Douglas Veras; PINHO, Alipio Ramos; TUPINAMBÁ, Antonio Carlos de Alencar; FEITOSA, Mara Rosalia Ribeiro. É possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em universidades federais? **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 1-15, jan./mar. 2021. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/84346/79923>. Acesso em: 27 jun. 2026.

OLIVEIRA, Cassandra; CARVALHO, Hilda Alberton de. Clima organizacional: a construção de um novo instrumento de pesquisa para uma universidade federal. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 15, n. 2, p. 330–356, 5 maio 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/recape.v15i2.62638>. Acesso em: 22 nov. 2025.

OLIVEIRA, Delana Galdino de; SILVA, Bianca Lauria Vieira da. Clima e cultura organizacional em universidades públicas: uma revisão integrativa da literatura. **Cadernos UniFOA**, Volta Redonda, v. 19, n. 54, p. 1-13, 2024. Disponível em: <https://revistas.unifoa.edu.br/cadernos/article/view/5237/3531>. Acesso em: 2 jul. 2026.

OLIVEIRA, Diego José Gomes de; ANDRADE, Fabiana de Cássia Ramos de Medeiros Fernandes Alves de; BISPO, Ana Carolina Kruta de Araújo. Gestão de Pessoas no Contexto da Gestão Pública: uma Revisão Sistemática da Literatura. **Management in Perspective**, Uberlândia, v. 7, p. 1-17, 2026. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/RevistaMiP/article/view/79011/43529>. Acesso em: 27 jun. 2026.

OLIVEIRA, Luciano O. **Gestão de pessoas aplicada ao setor público**. Porto Alegre: SAGAH, 2017. p.92. ISBN 9788595021211. Disponível em <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9788595021211>. Acesso em: 9 dez. 2025.

PASCHOALINO, Jussara Bueno De Queiroz; OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro De. Clima organizacional em uma instituição de Ensino Superior. **Educação**, 4 nov. 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5902/1984644443820>. Acesso em: 9 dez. 2025.

RIZZATTI, Gerson. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina**: contribuição para implantação do programa de qualidade. 1995. 217 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/76386>. Acesso em: 15 dez. 2025.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras**. Florianópolis, 2002. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 24 mai. 2025.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Clima organizacional - Pesquisa e diagnóstico**. São

Paulo: Saint Paul Editora, 2021. ISBN 9786586407310. Disponível em <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9786586407310>. Acesso em: 17 dez. 2025.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública (RAP)**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rap/a/ptr6WM63xtBVpfvK9SxJ4DM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 28 jun. 2026.

SCHEIN, Edgar H.; SCHEIN, Peter. **Cultura Organizacional e Liderança**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. p.30-42. ISBN 9786559773626. Disponível em:

<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773626/>. Acesso em: 4 mar. 2026.

SCHNEIDER, Benjamin; EHRHART, Mark G.; MACEY, William H. Organizational climate and culture. **Annual Review of Psychology**, Palo Alto, v. 64, p. 361-388, jan. 2013.

Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/230628709_Organizational_Climate_and_Culture. Acesso em: 28 jun. 2026.

SCHRAIBER, Fernanda Crocetta; URPIA, Arthur Gualberto Bacelar da Cruz. O impacto do compartilhamento do conhecimento na socialização organizacional: análise em uma instituição federal ensino. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 12, n. 3, p. 91-111, 28 dez. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2022v12n3.62432>. Acesso em: 2 nov. 2025.

SILVA, Leiliane; OLIVEIRA, Ananias; PEREIRA, Luis; MENDONÇA, Cláudio.

Planejamento estratégico participativo e seus efeitos no clima organizacional. PRACS:

Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP. 10. 79.

2017. Disponível em: 10.18468/pracs.2017v10n2.p79-95. Acesso em: 12 nov. 2025.

SILVA, Rogerio Lira; SANTA RITA, Luciana Peixoto. Clima organizacional: análise multivariada da percepção dos funcionários técnico-administrativos da Universidade Federal de Alagoas. **Ciência da Informação em Revista**, Maceió, v. 6, n. 3, p. 142-157, set./dez. 2019. Disponível em:

<https://www.repositorio.ufal.br/bitstream/riufal/5059/1/Clima%20organizacional%20an%c3%a1lise%20multivariada%20da%20percep%c3%a7%c3%a3o%20dos%20funcion%c3%a1rios%20t%c3%a9cnico%20administrativos.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2026.

TONI, Jackson de. **Reflexões sobre o Planejamento Estratégico no Setor Público**. Brasília: Enap, 2021. 154 p. (Cadernos Enap, 84). Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6334/1/Jackson%20de%20Toni.pdf>. Acesso em 03 jul. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Clima organizacional**. Itajubá: UNIFEI, 2023. Disponível em:

<https://prgp.unifei.edu.br/servicos/servico-de-psicologia/clima-organizacional/>. Acesso em: 5 ago. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Pesquisa de clima organizacional 2025**. São Cristóvão: UFS, 2025. Disponível em:

<https://progep.ufs.br/pagina/31370-pesquisa-de-clima-organizacional-2025>. Acesso em: 5

ago. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Diretoria de Qualidade de Vida. **Pesquisa de clima organizacional**. Macapá: UNIFAP, 2020. Documento obtido mediante solicitação na Plataforma Fala.BR.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM). **Plano de Desenvolvimento Institucional: 2016-2025 (2ª Revisão)**. Manaus: UFAM / Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional, 2021. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/18q2r5KP9NCnTb4luYTrHvpDjAe0CnlMf/view>. Acesso em: 5 ago. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS (UFAM). Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Pesquisa de Clima Organizacional da Universidade Federal do Amazonas (UFAM)**: PCO Geral UFAM 2023: resultados gerais. Manaus: UFAM, 2023. Disponível em: <https://share.google/NXb6oBAe9SJfR26AD>. Acesso em: 5 ago. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC). Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Pesquisa de Clima Organizacional: relatório 2023**. Fortaleza: UFC, 2023. Disponível em: <https://progep.ufc.br/wp-content/uploads/2023/10/relatorio-pesquisa-de-clima-2023.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2026

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA (UNIPAMPA). **Relatório de Diagnóstico do Clima Organizacional e Bem-Estar no Trabalho da UNIPAMPA**. Bagé: UNIPAMPA, 2018. Documento obtido mediante solicitação na Plataforma Fala.BR.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA). Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal. **Relatório da Pesquisa de Clima da UFPA**. Belém: UFPA, 2016. Documento fornecido via correio eletrônico pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas em 9 jun 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN). Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. **Relatório da Primeira Pesquisa de Clima Organizacional da UFRN**. Natal: UFRN, 2023. Disponível em: <https://progesp.ufrn.br/storage/documentos/5ThajG58jY1G7KczaKQdBNYeSAjJONZd7DmXyVAt.pdf>. Acesso em: 5 ago. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA (UFSB). **Relatório de Pesquisa sobre Cultura e Clima Organizacional na UFSB**. Itabuna: UFSB, 2025. Disponível em: https://ufsb.edu.br/images/Relat%C3%B3rio_de_Cultura_e_Clima_Organizacional_na_UFSB.pdf. Acesso em: 5 ago. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (UFT). Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEDEP). **Relatório com os resultados da Pesquisa de Engajamento de Equipes**. Palmas: UFT, 2023. Documento obtido mediante solicitação na Plataforma Fala.BR.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR). Comissão Própria de Avaliação. **Resultado da Pesquisa de Clima Organizacional por Câmpus e Diretores: relatório final**. Curitiba: UTFPR, 2019. Disponível em: https://www.utfpr.edu.br/comissoes/permanentes/cpa/documentos/relatorios-diversos/2019_climaorg_result_por-campus-diretores-final2.pdf. Acesso em: 5 ago. 2026.

VIDEIRA, Denise Pragana. A relational model for assessing internal communications and organizational bonds: the importance of affective relations and the role of the immediate supervisor. **Revista de Administração da UFSM**, v. 16, p. e7, 5 fev. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/1983465973960>. Acesso em: 20 dez. 2025.

APÊNDICE A - QUADROS COMPLETOS DA PESQUISA

Quadro 5: Codificações completas dos Planos de Desenvolvimento Institucional.

Categorias de análise	Códigos	Ocor rênci as do códi go	Freq uênc ia (%) do códi go	Ocor rênci as da categ oria	Freq uênc ia (%) da categ oria	Pres ença nos pdis (n=1 1)	Prese nça nos PDI em %
1. Imagem institucional	1.1. Divulgar/fortalecer a marca	8	3%	17	6%	7	64%
	1.2. Discussões positivas a instituição	9	3%				
2. Política de recursos humanos	2.1. Desenvolvimento de carreira, capacitação e competências	24	9%	72	27%	11	100 %
	2.2. Incentivo à permanência	2	1%				
	2.3. Orientações de conduta, inclusão e diversidade	16	6%				
	2.4. Dimensionamento de pessoas	12	4%				
	2.5. Atualização normativa	8	3%				
	2.6. QVT	8	3%				
	2.7. Programa de CO	2	1%				
3. Sistema de assistência e benefícios	3.1. Promoção de saúde e segurança	11	4%	11	4%	8	73%
4. Estrutura organizacional	4.1. Sucessão	2	1%	58	21%	11	100 %
	4.2. Fluxo de processos	40	15%				
	4.3. Comunicação institucional	16	6%				
5. Organização e condições de trabalho	5.1. Teletrabalho	3	1%	29	11%	11	100 %
	5.2. Melhorar as condições de trabalho	6	2%				
	5.3. Inovação	14	5%				
	5.4. Transparência	6	2%				
6. Relacionamento interpessoal	6.1. Integração	8	3%	8	3%	5	45%
7. Comportamento das chefias	7.1. Capacitar e melhorar chefia	4	1%	4	1%	3	27%
8. Satisfação pessoal	8.1. Pertencimento	8	3%	11	4%	7	64%
	8.2. Motivação	3	1%				
9. Planejamento institucional	9.1. Plano de ação para o planejamento	8	3%	8	3%	6	55%

10. Processo decisório	10.1. Participação na decisão	6	2%	29	11%	10	91%
	10.2. Governança	18	7%				
	10.3. Melhorar processos para tomada de decisão	5	2%				
11. Autonomia universitária	11.1. Característica da autonomia	13	5%	13	5%	6	55%
12. Avaliação institucional	12.1. Melhoria no instrumento avaliativo	10	4%	10	4%	5	45%
Total		270	100%	270	100%	-	-

Fonte: Dados da Pesquisa (2026).

Quadro 6: Codificações completas dos relatórios de pesquisa de clima organizacional.

Categorias de análise	Códigos	Ocorrências do código	Frequência (%) do código	Ocorrências da categoria	Frequência (%) da categoria	Presença nos relatórios (n=11)	Presença nos relatórios em %
1. Imagem institucional	1.1. Divulgar/fortalecer a marca	1	1%	7	5%	6	55%
	1.2. Discussões positivas a instituição	6	4%				
2. Política de recursos humanos	2.1. Desenvolvimento de carreira, capacitação e competências	11	8%	25	19%	11	100%
	2.2. Incentivo à permanência	0	0%				
	2.3. Orientações de conduta, inclusão e diversidade	5	4%				

	e						
	2.4. Dimensio namento de pessoas	1	1%				
	2.5. Atualizaçã o normativa	3	2%				
	2.6. QVT	4	3%				
	2.7. Programa de CO	1	1%				
3. Sistema de assistência e benefícios	3.1. Promoção de saúde e segurança	5	4%	5	4%	4	36%
4. Estrutura organizaci onal	4.1. Sucessão	0	0%	17	13%	8	73%
	4.2. Fluxo de processos	8	6%				
	4.3. Comunica ção institucion al	9	7%				
5. Organizaç ão e condições de trabalho	5.1. Teletrabal ho	1	1%	19	14%	10	91%
	5.2. Melhorar as condições de trabalho	13	10%				
	5.3. Inovação	4	3%				
	5.4. Transparê ncia	1	1%				

6. Relacionamento interpessoal	6.1. Integração	15	11%	15	11%	11	100%
7. Comportamento das chefias	7.1. Capacitar e melhorar chefia	17	13%	17	13%	11	100%
8. Satisfação pessoal	8.1. Pertencimento	8	6%	19	14%	8	73%
	8.2. Motivação	11	8%				
9. Planejamento institucional	9.1. Plano de ação para o planejamento	2	1%	2	1%	2	18%
10. Processo decisório	10.1. Participação na decisão	7	5%	8	6%	5	45%
	10.2. Governança	0	0%				
	10.3. Melhorar processos para tomada de decisão	1	1%				
11. Autonomia universitária	11.1. Característica da autonomia	0	0%	0	0%	0	0%
12. Avaliação institucional	12.1. Melhoria no instrumento avaliativo	1	1%	1	1%	1	9%
Total		135	100%	135	100%	-	-