

# RELATÓRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL | 2021

DIRETORIA DE GESTÃO  
E PLANEJAMENTO  
DGP

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO | **MEC**


INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS  
EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA | **INEP**

DIRETORIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO | **DGP**



# **RELATÓRIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL | 2021**

Brasília-DF  
Inep/MEC  
2022





Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep)  
É permitida a reprodução total ou parcial desta publicação, desde que citada a fonte.

**DIRETORIA DE GESTÃO E PLANEJAMENTO  
(DGP)**

COORDENAÇÃO-GERAL DE GESTÃO DE  
PESSOAS (COGEP)

**DIRETORIA DE ESTUDOS EDUCACIONAIS  
(DIRED)**

COORDENAÇÃO-GERAL DE EDITORAÇÃO E  
PUBLICAÇÕES (CGEP)

**Priscila Pereira Santos**

DIVISÃO DE PERIÓDICOS (DPE)

**Roshni Mariana de Mateus**

DIVISÃO DE PRODUÇÃO EDITORIAL (DPR)

**Ricardo César Blezer**

APOIO EDITORIAL

**Janaína da Costa Santos**

REVISÃO LINGUÍSTICA

**Ricardo César Blezer**

NORMALIZAÇÃO

**Aline Ferreira de Souza**

PROJETO GRÁFICO CAPA/MIOLO

**Marcos Hartwich/Raphael C. Freitas**

DIAGRAMAÇÃO E ARTE-FINAL

**José Miguel dos Santos**

REVISÃO GRÁFICA

**Érika Janaína de Oliveira Saraiva**

A exatidão das informações e os conceitos e opiniões emitidos  
são de exclusiva responsabilidade dos autores.

Esta publicação deverá ser citada da seguinte forma:

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). *Relatório de Clima Organizacional: 2021*. Brasília, DF: Inep, 2022.



# SUMÁRIO

ESTA PUBLICAÇÃO POSSUI SUMÁRIO INTERATIVO  
PARA RETORNAR AO SUMÁRIO, CLIQUE NO NÚMERO  
DA PÁGINA EM CADA SEÇÃO

---

Introdução .....	5
Método.....	6
Resultados .....	8
Questões abertas .....	15
Discussão .....	28
Considerações Finais .....	32
Referências.....	33







### ASSUNTO

Este documento apresenta os resultados da pesquisa de Clima Organizacional (CO) aplicada no Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), no período de 15/10/2021 a 27/10/2021.

## INTRODUÇÃO

---

As definições de Clima Organizacional (CO) encontradas na literatura, tanto acadêmicas quanto voltadas às organizações, articulam alguns elementos centrais: i. trata-se de uma “medida coletiva” das pessoas que trabalham numa organização ou em um determinado setor; ii. essa medida aduz a percepção dos integrantes que estão imersos num contexto sob influências internas e externas à organização; iii. considerando os elementos anteriores, está circunscrita temporalmente e, portanto, é passível de mudança.

Isso posto, para a pesquisa desenvolvida no Inep, CO foi conceituado como “uma medida coletiva de como os integrantes de um grupo se sentem, como percebem e descrevem as características desse sentimento num determinado momento” (Lanzer, 2017, p. 18 ) e que articulam aspectos organizacionais, tais “como liderança, interações humanas e reconhecimento” (Santos *et al.*, 2019, p. 714).

Os benefícios do diagnóstico podem ser obtidos ao abordar experiências relacionadas às políticas, aos processos, aos procedimentos e ao que se espera em termos de recompensas e apoio da instituição, em nível multidimensional e de forma multideterminada. Nessa esteira, serão abordadas as seguintes dimensões (Santos *et al.*, 2019, p. 715):

**Liderança:** contempla ações do líder na condução da equipe, abordando práticas relacionadas ao planejamento, organização e alinhamento estratégico das tarefas, bem como práticas que estimulem a autonomia e a participação dos membros.

**Comunicação:** foca na comunicação da organização com os servidores e com a sociedade. Aborda também o compartilhamento de informações entre as unidades e entre servidores da mesma unidade.

Estratégias e Planos: aborda o alinhamento das atividades das unidades com a estratégia, os esforços para a consecução dos objetivos organizacionais, bem como a efetividade do planejamento a nível setorial.

Melhoria Contínua: trata da “percepção sobre o encorajamento recebido para a implementação de práticas e comportamentos criativos e inovadores” (Puente-Palacios, 2002, p. 101).

Aprendizagem: aborda práticas organizacionais que ampliem a aprendizagem entre os membros da organização, bem como ações que incentivem a aquisição sistemática de competências que melhorem o desempenho no trabalho.

O presente relato desenvolve, a seguir, o percurso metodológico, com ênfase na apresentação do instrumento adotado para a pesquisa, os procedimentos e as características gerais dos participantes. Em seguida, são relatados os resultados, partindo do valor geral do CO no Inep e dos dados descritivos para cada um dos cinco fatores. Esses resultados são dispostos pelas variáveis “setor em que trabalha” e “vínculo com o Inep”. Em continuidade, são expressos os dados das questões abertas. Na sequência, é realizada a discussão em que os dados das questões abertas e fechadas são integrados e interpretados.

## MÉTODO

---

### INSTRUMENTO

Para realizar o diagnóstico, foi selecionada a Escala de Clima Organizacional (ECO), voltada ao serviço público, desenvolvida pela Universidade de Brasília (UnB) e pelo Tribunal de Contas do Distrito Federal (TCDF) e publicada em 2019. Essa escolha se justifica pela ECO possuir boa qualidade psicométrica, bom coeficiente de determinação  $r^2 = 64,9\%$  e elevados índices de confiabilidade (entre  $\alpha=0,84$  e  $\alpha=0,95$ ).

A escala é composta por 29 itens, divididos em 5 fatores: *Liderança* (11 itens), *Comunicação* (5 itens), *Estratégia e Planos* (6 itens), *Melhoria Contínua* (4 itens) e *Aprendizagem* (3 itens). Além dos 29 itens, foram acrescentados dados demográfico-funcionais (sexo, idade, tempo de trabalho no Inep, setor em que trabalha e vínculo com o Inep) e duas questões abertas: “30. Há algum elemento que considere relevante para compreendermos o Clima Organizacional no Inep? Qual(is)?” e “31. Quais as suas sugestões de intervenção para aprimorar o Clima Organizacional no Inep?”. Para definição da lotação dos servidores, utilizou-se somente a informação da diretoria vinculada, a saber: Diretoria de Avaliação da Educação Básica (Daeb); Diretoria de Avaliação da Educação Superior (Daes); Diretoria de Gestão e Planejamento (DGP); Diretoria de Estatísticas Educacionais (Deed); Diretoria de Estudos Educacionais (Dire); Diretoria de Tecnologia e Disseminação de Informações Educacionais (DTDIE); e Presidência, que englobou as áreas Gabinete, Assessoria de Governança e Gestão Estratégica (AGGE), Assessoria de Comunicação Social (Ascom), Procuradoria Federal Inep (Projur), Auditoria Interna (Audin), Ouvidoria e Corregedoria. As perguntas foram definidas de modo que não permitissem a identificação nominal dos participantes, com o objetivo de garantir o anonimato e o sigilo das informações.



## PROCEDIMENTOS

O instrumento foi inserido no *Google Forms* e um *link* foi encaminhado aos servidores, colaboradores e estagiários, para preenchimento *online* entre os dias 15 e 27 de outubro de 2021. Desde o primeiro dia, foi realizada uma campanha de sensibilização para aumentar a adesão. Os resultados foram coletados virtualmente e, finalizada a coleta, foi gerada uma planilha para exportação em formato *xls* e outra em formato *csv* para as análises.

O banco passou por uma limpeza para identificar e tratar *outliers* e *missings*. Foram realizadas análises descritivas de tendência central e dispersão (média, moda, mediana, desvio-padrão) e verificadas as medidas de posição (quartis), além da análise de dependência entre variáveis.

Esses resultados foram dispostos por “setor em que trabalha”, com teste de significância das diferenças e o tamanho do efeito. Por não terem atingido os pressupostos de normalidade, foram adotados os testes Kruskal-Wallis e, como *post hoc*, o teste de Mann-Whitney, com correção de Bonferroni. De forma semelhante, foram calculadas as diferenças por vínculo, adotando o teste de Mann-Whitney. Em continuidade, os dados das questões abertas passaram por análise de conteúdo, na qual todas as respostas foram lidas e categorizadas por dois membros da equipe que não trabalharam diretamente com as análises estatísticas. Dois outros membros, após lerem todas as respostas, fizeram uma recategorização com vocação de validação de juízes. As categorias finais foram estabelecidas por consenso.

## PARTICIPANTES

Participaram da pesquisa 350 pessoas, entre servidores (n=56,9%), colaboradores terceirizados (n=41,7%) e estagiários (n=1,4%); entre os respondentes, 55,4% são do sexo feminino e 4,6% optaram por não fornecer essa informação. Somente a DTDIE e a Dired tiveram mais respondentes do sexo masculino.

A média de idade foi de 40,16 anos (d.p.=8,910), com mediana de 40 anos (min=20 e max=64 anos). A maioria (34,3%) possui mais de 9 anos de trabalho no Inep (Tabela 1).

TABELA 1  
RESPONDENTES PELO TEMPO DE TRABALHO NO INEP

Tempo no Inep	n	%
Não informou	12	3,429
Acima de 3 anos até 6 anos	31	8,857
Acima de 6 anos até 9 anos	81	23,143
Acima de 9 anos	120	34,286
De 0 a 3 anos	104	29,714
Missing	2	0,571
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas à ECO.

Com relação à amostra, o setor que mais participou foi a DGP (20,6%), seguido da Presidência (14,6%) e da Deed (14%), sendo que 8% optaram por não informar o setor em que trabalham atualmente (Tabela 2).

**TABELA 2**  
**RESPONDENTES PELO SETOR ONDE TRABALHA**

Setor em que trabalha atualmente	n	%
DGP	72	20,571
DTDIE	44	12,571
Daeb	33	9,429
Daes	30	8,571
Deed	49	14,000
Dired	43	12,286
Presidência	51	14,571
Não informado	28	8,000
Missing	0	0
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas à ECO.

Proporcionalmente ao número de trabalhadores no setor, a Presidência foi a que mais participou (66,2%), seguida da Dired (60,6%), conforme Tabela 3.

**TABELA 3**  
**PERCENTUAL DE PARTICIPANTES EM FUNÇÃO DO TOTAL DE TRABALHADORES DOS SETORES**

	N	n	%
Daeb	108	33	30,56
Daes	80	30	37,50
Deed	92	49	53,26
DGP	185	72	38,92
Dired	71	43	60,56
DTDIE	150	44	29,33
Presidência	77	51	66,23
<b>Total de trabalhadores</b>	<b>763</b>	<b>322</b>	<b>42,20</b>

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas à ECO.

Nota: 28 trabalhadores optaram por não informar o setor em que trabalham.

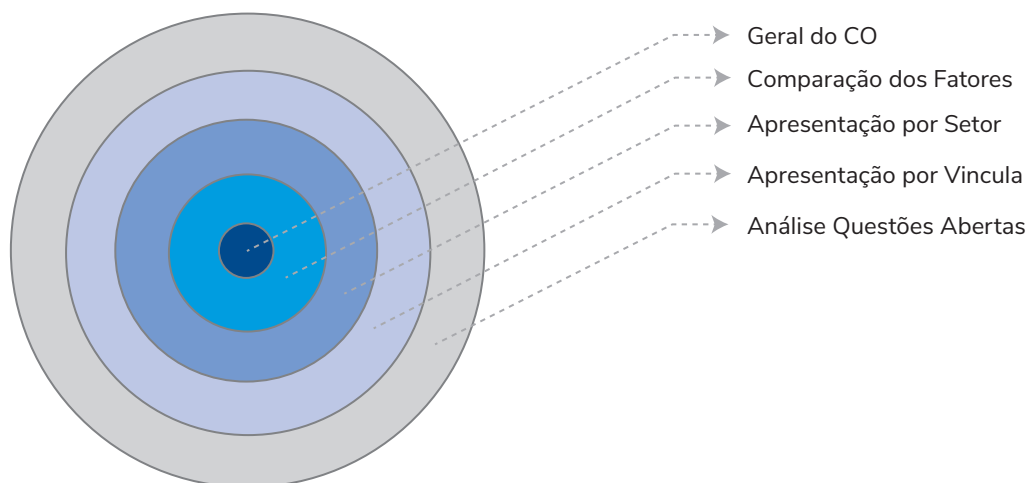
## RESULTADOS

Esta seção foi organizada buscando favorecer a apreensão dos resultados, partindo do valor médio do Clima Organizacional no Inep, a sua comparação com os valores para cada fator

componente do instrumento e a comparação da percepção dos servidores com base no setor em que trabalham.

Dados relativos à magnitude e significância das diferenças encontradas, bem como da correlação entre os fatores, são apresentados em momentos-chave para a compreensão dos dados.

Na sequência, são apresentados os dados das questões abertas, considerando a análise das respostas em categorias com base nos conteúdos.



**FIGURA 1**  
**ORGANIZAÇÃO DA SEÇÃO RESULTADOS**

Fonte: Elaboração própria.

## QUESTÕES FECHADAS

A média geral do CO no Inep é de 3,62. O coeficiente de variação ( $cv=0,25$ ) confirma a heterogeneidade da percepção dos respondentes, sugerindo a relevância de desambiguação com relação aos dados demográfico-funcionais (Tabela 4).

**TABELA 4**  
**MÉDIA GERAL E DOS FATORES**

(continua)

	CLIMA GERAL	FATOR LIDERANÇA	FATOR COMUNICACAO	FATOR ESTRATÉGIAS E PLANOS	FATOR MELHORIA CONTÍNUA	FATOR APRENDIZAGEM
Média	3,620	3,944	3,535	3,801	3,376	3,445
Desvio padrão	0,907	1,036	0,955	0,980	1,200	1,131
Coeficiente de variação	0,250	0,263	0,270	0,258	0,355	0,328
Moda	5,000	5,000	4,200	5,000	5,000	5,000
Mediana	3,723	4,364	3,600	4,000	3,500	3,333
Primeiro quartil	2,905	3,182	2,800	3,167	2,250	2,667

TABELA 4  
MÉDIA GERAL E DOS FATORES

(conclusão)

	CLIMA GERAL	FATOR LIDERANÇA	FATOR COMUNICAÇÃO	FATOR ESTRATÉGIAS E PLANOS	FATOR MELHORIA CONTÍNUA	FATOR APRENDIZAGEM
Terceiro quartil	4,386	4,818	4,200	4,667	4,250	4,333
Mínimo	1,206	1,000	1,000	1,167	1,000	1,000
Máximo	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas à ECO.

Os fatores *Liderança* e *Estratégias e Planos* puxaram a média para cima, sendo válido destacar que, em mais de 75% dos casos, o valor calculado do fator esteve acima de 3,100.

Somente o grupo dos respondentes que optaram por não informar o setor teve a média abaixo do valor central da escala, sendo que 75% possuem resultado menor que 3,608. Os valores do coeficiente de variação sugerem que a percepção do clima também não é homogênea internamente nos setores (Tabela 5).

TABELA 5  
MÉDIA DO CLIMA PELOS SETORES

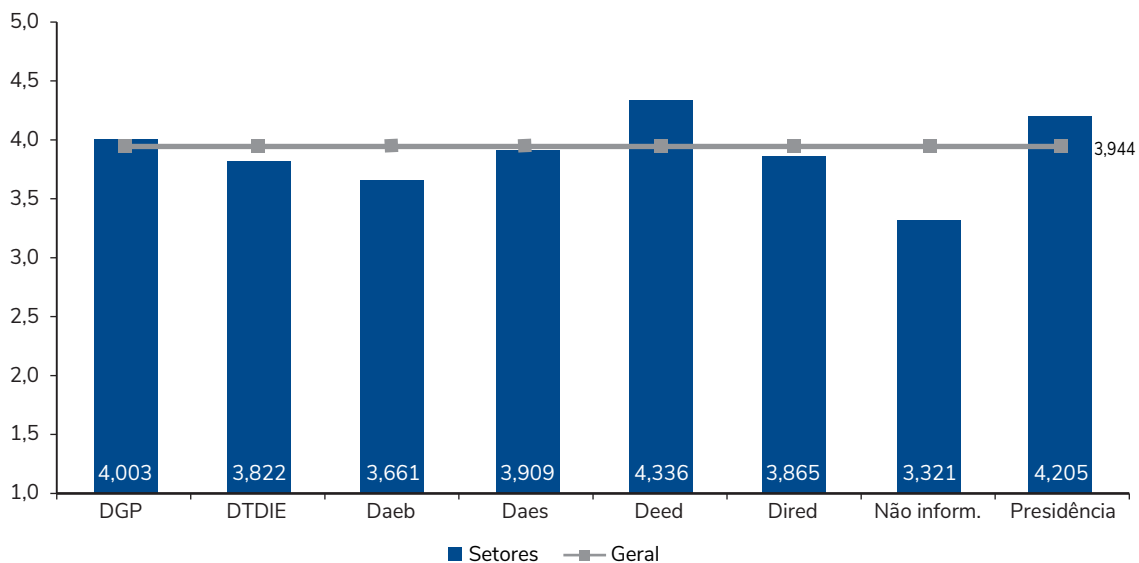
	DGP	DTDIE	Daeb	Daes	Deed	Dired	Não informado	Presidência
Média	3,646	3,521	3,204	3,586	3,979	3,627	2,979	3,961
Desvio padrão	0,854	0,938	0,907	0,942	0,707	0,786	0,981	0,886
Coeficiente de variação	0,234	0,266	0,283	0,263	0,178	0,217	0,329	0,224
Moda	1,206	5,000	4,600	1,827	5,000	1,778	1,713	5,000
Mediana	3,803	3,708	3,082	3,721	4,022	3,562	2,889	4,148
Primeiro quartil	2,991	2,833	2,580	3,058	3,549	3,064	2,068	3,382
Terceiro quartil	4,220	4,086	3,852	4,486	4,488	4,210	3,608	4,695
Mínimo	1,206	1,466	1,391	1,827	2,253	1,778	1,713	1,625
Máximo	4,967	5,000	4,960	4,964	5,000	5,000	5,000	5,000

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas à ECO.

Verificou-se diferença significativa ( $H(7)=34,420$ ,  $p<0,001$ ) entre: Presidência *versus* Não Infor. ( $U=323.000$ ,  $r=-0,548$ )<sup>1</sup>; Deed *versus* Não Infor. ( $U=1088.000$ ,  $r^*=0,586$ ).

Cada um dos fatores foi comparado com a sua respectiva média geral por diretoria. Considerando o fator *Liderança*, cinco setores obtiveram resultados abaixo da média geral (3,944). Foram encontradas diferenças significativas ( $H(7)=22,767$ ,  $p<0,002$ ) entre: Presidência *versus* Não Infor. ( $U=405.000$ ,  $r=-0,433$ ); Deed *versus* Não Infor. ( $U= 1020.500$ ,  $r=0,488$ ), conforme Gráfico 1.

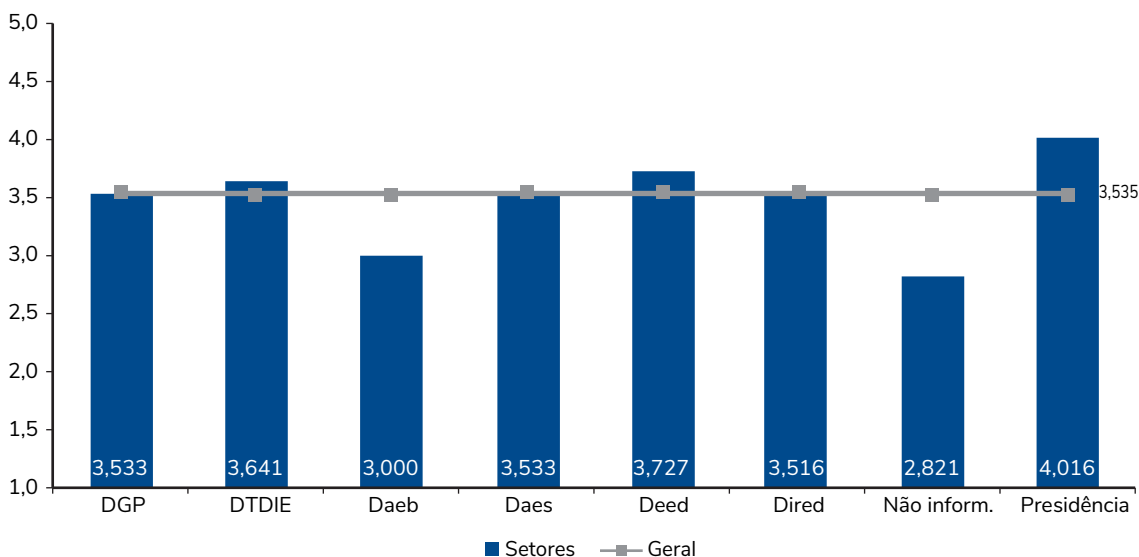
<sup>1</sup>  $r$  = A medida de tamanho do efeito adotada para o Mann-Whitney (U) foi a Correlação Rank-bisserial em todos os casos apresentados.



**GRÁFICO 1**  
**COMPARAÇÃO DO FATOR LIDERANÇA COM A MÉDIA GERAL**

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas à ECO.

O fator Comunicação teve cinco setores abaixo da média geral (3,535) e foi encontrada diferença significativa ( $H(7)=40,396$ ,  $p<0,001$ ) entre: Presidência versus Não Infor. ( $U=241.000$ ,  $r=-0,662$ ); Deed versus Não Infor. ( $U=1065.000$ ,  $r=0,552$ ); Daeb versus Presidência ( $U=393.000$ ,  $r=-0,533$ ); Daeb versus Deed ( $U=444.500$ ,  $r=-0,450$ ); DTDIE versus Daeb ( $U=992.500$ ,  $r=0,367$ ); DTDIE versus Não Infor. ( $U=914.000$ ,  $r=0,484$ ), como pode ser verificado no Gráfico 2.



**GRÁFICO 2**  
**COMPARAÇÃO DO FATOR COMUNICAÇÃO COM A MÉDIA GERAL**

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas à ECO.

O fator *Estratégias e Planos* teve cinco setores abaixo da média geral (3,801) e foi encontrada diferença significativa ( $H(7)=27,143$ ,  $p<0,001$ ) entre: Presidência versus Não Infor.

(U=341.500, r=-0,522); Deed versus Não Infor. (U= 1053.000, r=0,535); Daeb versus Presidência (U=595.500, r=-0,292); Dired versus Não Infor. (U=865,500, r=0,439), conforme Gráfico 3.

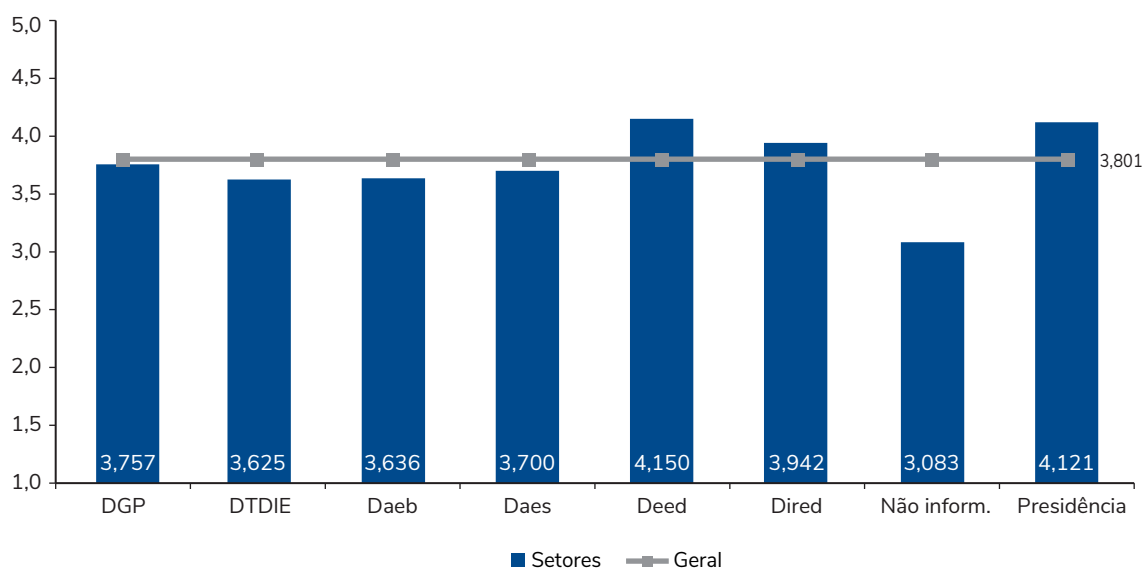


GRÁFICO 3

COMPARAÇÃO DO FATOR ESTRATÉGIAS E PLANOS COM A MÉDIA GERAL

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas à ECO.

O fator *Melhoria Contínua* teve quatro setores abaixo da média geral (3,376) e foi encontrada diferença significativa (H(7)=30,479, p<0,001) entre: Presidência versus Não Infor. (U=367.500, r=-0,485); Deed versus Não Infor. (U= 1016.000, r=0,481); Daeb versus Presidência (U=453.500, r=-0,461); Daeb versus Deed (U=427,000, r=-0,472), como pode ser observado no Gráfico 4.

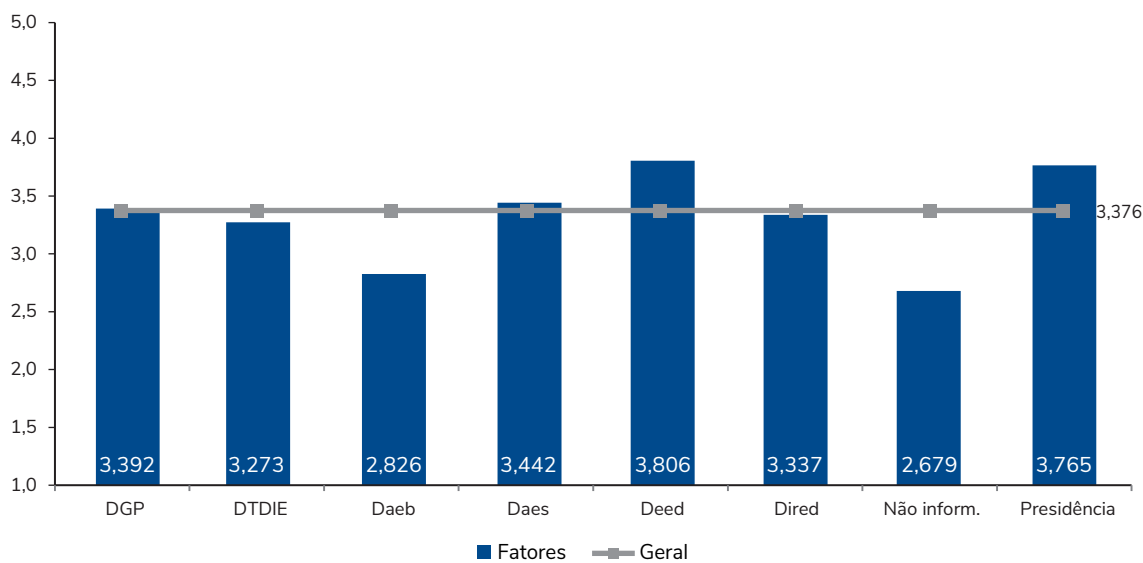


GRÁFICO 4

COMPARAÇÃO DO FATOR MELHORIA CONTÍNUA COM A MÉDIA GERAL

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas à ECO.

O fator *Aprendizagem* teve quatro setores abaixo da média geral (3,445) e foi encontrada diferença significativa ( $H(7)=22,210$ ,  $p<0,002$ ) entre: Presidência *versus* Não Infor. ( $U=477.500$ ,  $r=-0,331$ ); Deed *versus* Não Infor. ( $U= 972.500$ ,  $r=0,418$ ); Daeb *versus* Presidência ( $U=523.500$ ,  $r=-0,378$ ); Daeb *versus* Deed ( $U=422,000$ ,  $r=-0,478$ ), de acordo com Gráfico 5.

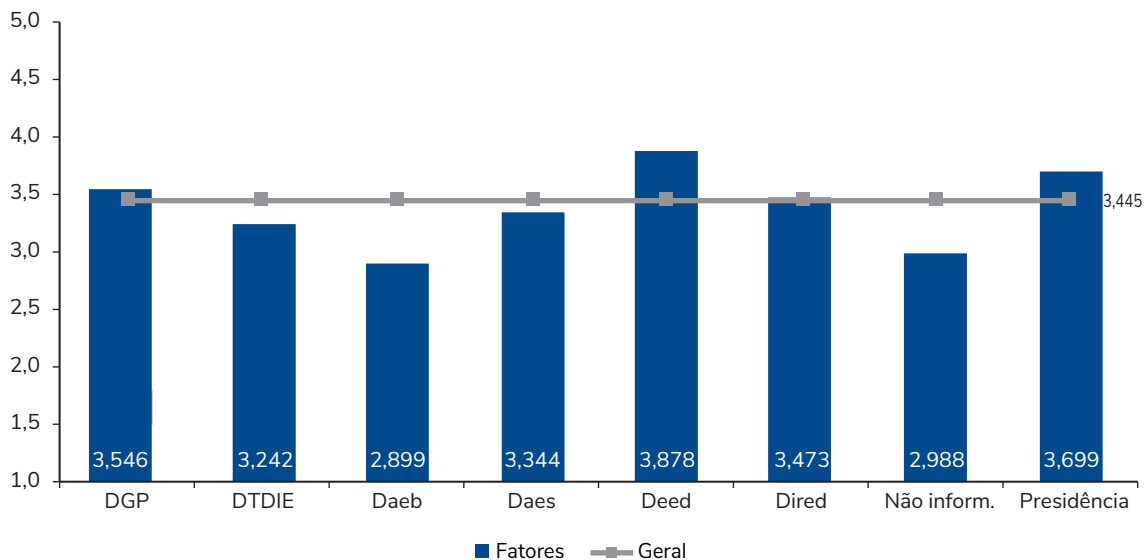


GRÁFICO 5

COMPARAÇÃO DO FATOR APRENDIZAGEM COM A MÉDIA GERAL

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas à ECO.

Além disso, também foram verificadas as diferenças dos resultados por “vínculo com o Inep”. Os servidores percebem o clima geral de forma mais negativa que os demais trabalhadores; tanto a média (3,40) quanto a mediana (3,42) estão muito próximas ao valor central da escala. O primeiro quartil, ao contrário dos terceirizados e estagiários, inicia em 2,71, confirmando a tendência (Tabela 6).

TABELA 6

ANÁLISE DESCRITIVA CONSIDERANDO O VÍNCULO COM O INEP

	Servidores	Terceirizados	Estagiários
Média	3,395	3,908	4,166
Desvio-padrão	0,898	0,827	1,020
Coefficiente de variação	0,265	0,212	0,245
Moda	5,000	5,000	2,487
Mediana	3,418	3,979	4,653
Primeiro quartil	2,710	3,477	3,930
Terceiro quartil	4,143	4,598	4,758
Mínimo	1,206	1,466	2,487
Máximo	5,000	5,000	5,000

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas à ECO.

Verificou-se que a diferença entre os servidores e terceirizados é significativa ( $U=9.761$ ;  $p<0,001$ ;  $r=-0,33$ ), porém com magnitude fraca. Não foi calculada a diferença entre o vínculo dos estagiários com os demais, devido ao baixo número de respondentes ( $n=5$ ).

Os fatores *Liderança* ( $U=11454,500$ ;  $p<0,001$ ;  $r=-0,212$ ), *Comunicação* ( $U=7543,500$ ;  $p<0,001$ ;  $r=-0,481$ ), *Estratégias e Planos* ( $U=9327,500$ ;  $p<0,001$ ;  $r=-0,358$ ) e *Melhoria Contínua* ( $U=9606,500$ ;  $p<0,001$ ;  $r=-0,339$ ) apresentaram diferença significativa entre servidores e terceirizados (Gráfico 6).

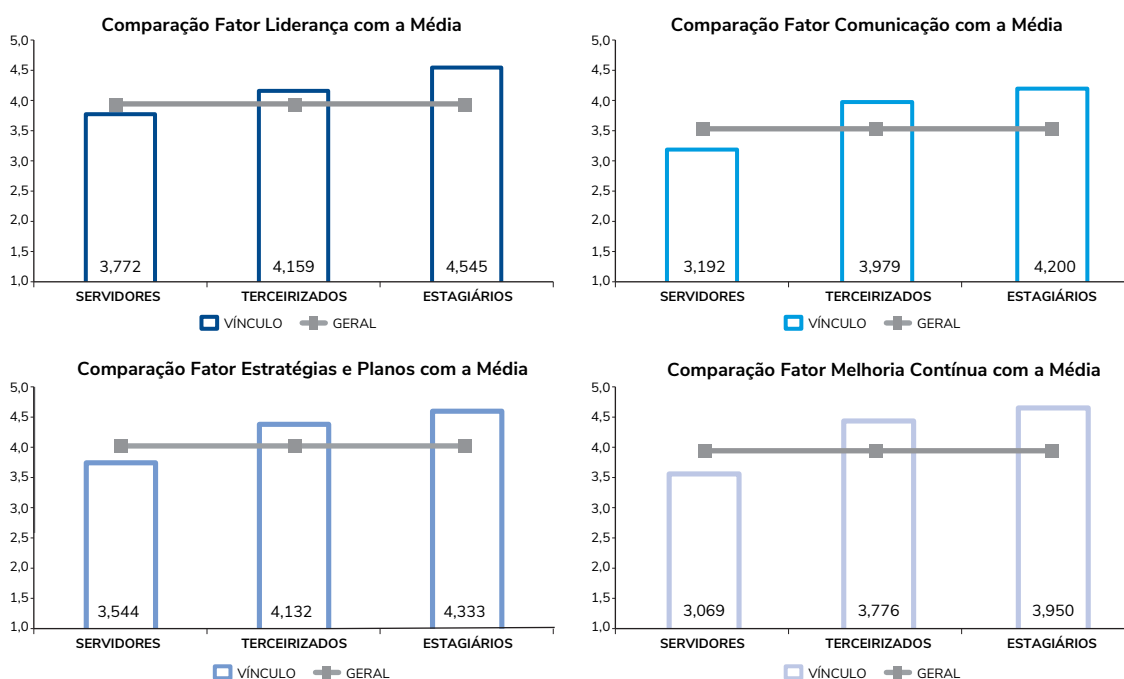


GRÁFICO 6

COMPARAÇÃO DA MÉDIA DOS FATORES LIDERANÇA, COMUNICAÇÃO, ESTRATÉGIAS E PLANOS E MELHORIA CONTÍNUA PELO VÍNCULO COM O INEP

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas à ECO.

O fator *Aprendizagem*, no entanto, teve resultado distinto, já que não houve diferença significativa entre servidores e terceirizados ( $U=13873,000$ ;  $p>0,05$ ;  $r=-0,045$ ), conforme Gráfico 7.

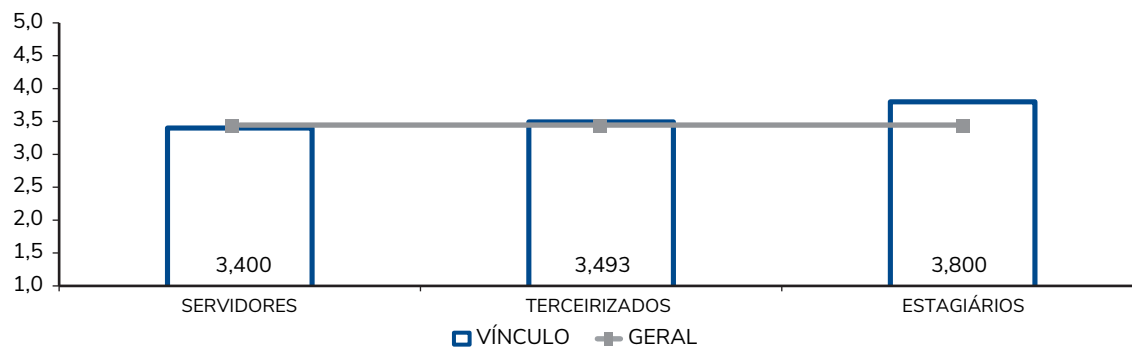


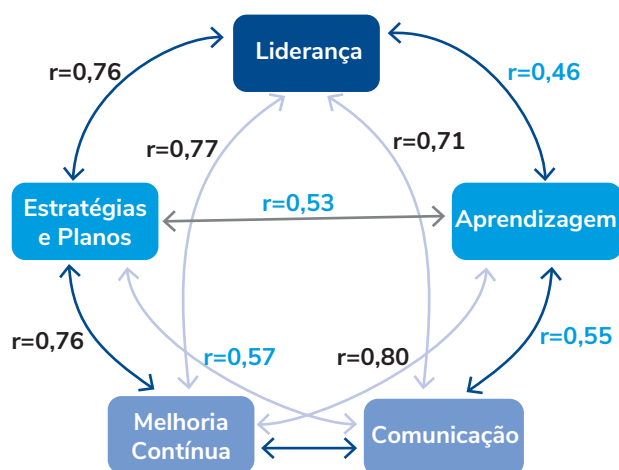
GRÁFICO 7

COMPARAÇÃO DA MÉDIA DO FATOR APRENDIZAGEM PELO VÍNCULO COM O INEP

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas à ECO.



Quando calculadas as correlações<sup>2</sup> entre os fatores, o fator *Aprendizagem* apresentou resultados moderados, de acordo com a tabela de conversão proposta por Levin, Fox e Forde (2004).



**Correlações:**  
 0,00 a 0,10 - Não há correlação  
 0,11 a 0,30 - Fraca  
 0,31 a 0,60 - Moderada  
 0,61 a 0,99 - Forte  
 1 - correção perfeita

**FLUXOGRAMA 1**  
**CORRELAÇÕES ENTRE OS FATORES**

Fonte: Elaboração própria com base nas respostas à ECO.

A menor correlação foi entre os fatores *Aprendizagem e Liderança* ( $r=0,47$ ) e a maior foi entre *Estratégias e Planos e Comunicação* ( $r=0,80$ ), conforme Fluxograma 1.

## QUESTÕES ABERTAS

Com relação às questões abertas, optou-se por fazer uma análise de conteúdo em que dois membros da equipe aduziram as categorias para as duas questões (30 e 31) e, depois, dois pesquisadores-tecnologistas estudaram as respostas à luz das categorias, emulando uma validação de juízes. Ao estabelecer as categorias e associar-lhes ao conteúdo, as respostas, que abordaram vários aspectos, foram divididas contabilizando uma vez em cada categoria correspondente. Nesses termos, as questões abertas tiveram 188 participações, que se traduziram em 367 respostas para o item 30 e 332 para o item 31.

O item 30 indagou: “Há algum elemento que considere relevante para compreendermos o Clima Organizacional no Inep? Qual(is)?”. Uma primeira constatação foi de que os respondentes a aproveitaram para abordar aspectos sensíveis e que não necessariamente estavam previstos nas dimensões da ECO.

O teor das respostas foi essencialmente negativo (77,2%), por abordar elementos que, no cotidiano laboral, impactam negativamente o CO (ex.: “Chefes que, quando são criticados,



<sup>2</sup> Para verificar a correlação entre os fatores foi adotado o Coeficiente de Correlação de Pearson (r).

dizem para o servidor que se não estiver satisfeito que pode sair de ‘sua’ coordenação”; “coordenadores que expõem trabalhos e atitudes de servidores em grupos de *WhatsApp* e *emails*”). Os elementos positivos apontados (5,57%) foram:

- i. menção às chefias (ex.: “atuação dos gestores sempre com disposições para melhoria contínua”);
- ii. manifestação de que o clima está bom (ex.: “[...] para mim está em perfeito funcionamento e equilíbrio”);
- iii. ênfase na experiência positiva do teletrabalho na pandemia (ex.: “O trabalho remoto deixou claro que, quando as metas são explícitas, o trabalho à distância é inclusive mais produtivo. As chefias passaram a acompanhar mais de perto nossos processos, o que tornou as relações mais leves (relações de parceria) e melhorou muito o clima do nosso setor”);
- iv. respostas com vocação de períodos que denotam adversidade ou concessão (ex.: “independentemente das difíceis condições de trabalho, dos riscos da pandemia à saúde e da precária e inadequada carreira e remuneração que possuem, [os servidores] continuam fazendo as entregas de maneira tempestiva e com a devida qualidade que elas exigem”).

As manifestações consideradas neutras, ou foram falas não adjetivadas (ex.: “Estabilidade e segurança”) ou foram frases sem conteúdo relacionado ao tema (ex.: “Nada a declarar”).

Foram apresentadas 30 categorias, com temas diversos, a saber:

### ADOCIMENTO E EXAUSTÃO DOS SERVIDORES (8)<sup>3</sup>

**Ex.:**

“Há relatos de servidores retornando ao tabagismo, alcoolismo, com ideias suicidas e tudo isso relacionado a problemas no trabalho”; “Há também muitos trabalhadores e chefias adoecendo mentalmente, por sobrecarga de trabalho e clima desfavorável”.

### ASSÉDIO MORAL, PERSEGUIÇÃO OU ABUSO DE AUTORIDADE (5)

**Ex.:**

“Há servidores que alegam assédio moral, [...] que são compelidos a excluir e cancelar documentos no SEI [...] sendo tratados de forma desrespeitosa”; “Falta de imparcialidade de alguns gestores com relação aos trabalhadores terceirizados, muitas vezes colocados na condição de pleno assédio moral”.

### AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (4)

**Ex.:**

“As metas institucionais são mal formuladas e a avaliação de desempenho continua sendo ridícula [...] para cumprir uma formalidade”; “Não há sistema de avaliação de terceirizados”.

<sup>3</sup> O número entre parênteses se refere ao quantitativo de respostas encontradas que se enquadram nesta categoria.

## BENEFÍCIOS, GECC, CARREIRA, REMUNERAÇÃO, PROGRESSÃO, NOMEAÇÃO (25)

**Ex.:** “[...] precariedade da carreira e das condições de trabalho tem levado os melhores técnicos, mais qualificados e até aqueles nem tanto assim, a procurarem outros órgãos [...] que oferecem programa de gestão, gratificações”; “É necessário que trabalhemos constantemente aos finais de semana e não somos remunerados por isso, pois a GECC, por exemplo, não é liberada”.

## BUROCRATIZAÇÃO DOS PROCESSOS (5)

**Ex.:** “Embora a Presidência ovacione a iniciativa privada e as inovações, ela tem apenas se esforçado em burocratizar processos e protelar as tomadas de decisão”; “Percebo que o presidente e seus assessores vieram com uma ideia de que tudo está errado, de modo que criam demasiadas burocracias em tudo que vão cancelar [...]”.

## CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO (16)

**Ex.:** “Quando tratamos de capacitação, poucas são as ações nas quais pode haver participação dos colaboradores (não servidores), e, na maioria das vezes, estas são de assuntos básicos, já superados por parte dos colaboradores”; “As perspectivas de melhora ou ideias inovadoras por vezes são enterradas por ideias mirabolantes e descabidas, como as novas exigências absurdas para afastamento para pós-graduação, com rankings que nem a Capes, nem o CNPq utilizam, que parecem mais uma intenção de impedir os servidores de buscar capacitação”.

## CLIMA DE MEDO, INTIMIDAÇÃO, INCERTEZA, INSEGURANÇA, DESCONFIANÇA, ESTRESSE (25)

**Ex.:** “A nível de coordenação geral e diretoria, percebo o clima relativamente agradável entre equipes e pessoas. Entretanto, quando se fala no clima geral no Inep, minha percepção é de um clima de intimidação, medo, estresse, burocratização, incerteza, apreensão [...]”; “[...] vem sendo fomentado um clima de desconfiança, perseguição e insegurança psicológica. O trabalho dos servidores e gestores é desvalorizado”.

## COMUNICAÇÃO NÃO EFETIVA (21)

**Ex.:**

“Os servidores estão desgastados e reclamando da falta de comunicação mais aberta com os diretores. O canal direto que existe, *Fale com o Presidente*, é insuficiente e intimidante”; “As atitudes da gestão carecem de diálogo e de compreensão para as ações serem realizadas com qualidade”.

## CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA DE CLIMA (4)

**Ex.:**

“O formulário não deixa claro, mas nas perguntas que menciona chefia(s) entendi e avaliei como sendo a minha imediata. As respostas seriam diferentes caso se tratasse das chefias de uma forma geral, a nível de diretoria e/ou presidência”; “[...] parabenizar a forma inovadora de consulta aos servidores. Uma consulta direta e sem mediação de grupos intermediários”.

## CORPORATIVISMO DOS SERVIDORES/UNIDADES (4)

**Ex.:**

“Existe muito corporativismo e preocupação dos funcionários com eles mesmos, mas pouca preocupação com o órgão e os seus resultados”; “O ambiente do Inep é muito corporativo e com foco nos servidores e não na sociedade”.

## DISCRIMINAÇÃO DE GÊNERO (1)

**Ex.:**

“Tratamento diferenciado, por parte do coordenador, para homens e mulheres”.

## DISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS: CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS (11)

**Ex.:**

“[...] falta de conhecimento técnico e compreensão dos objetivos, processos, fluxos e normativos do órgão, por parte das pessoas que aceitam o desafio de gerir a instituição”; “Falta definição clara das atribuições de cada membro da equipe”.

## ENGAJAMENTO, INTEGRAÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE (3)

**Ex.:**

“Falta de planejamento e engajamento entre as equipes”; “É importante que todo o Inep trabalhe como unidade. Todos do mesmo lado”.

## GESTÃO ORGANIZACIONAL (34)

**Ex.:**

“A Chefia toma decisões unilaterais, sendo assim, a insatisfação é grande. Falta transparência”; “Certas atividades são demandadas sem que haja uma definição ou um alinhamento a nível institucional sobre qual deve ser o caminho a seguir”.

## INFRAESTRUTURA (5)

**Ex.:**

[...] o Inep não possui as condições adequadas para um retorno presencial, dado que o ar-condicionado é central e não há ventilação adequada para o momento pandêmico”; “[...] porque durante mais de um ano de trabalho remoto e diante do diagnóstico científico de que teremos que conviver durante muitos anos com esse vírus, as reformas das salas do Inep para melhorar as condições de ventilação das salas e o distanciamento dos servidores não foram realizadas”.

## NECESSIDADE DE CONDIÇÕES ADEQUADAS PARA O TRABALHO OU SOBRECARGA DE TRABALHO - MUITAS DEMANDAS, PRAZOS CURTOS (29)

**Ex.:**

“Existem áreas sobrecarregadas e que, ainda que a gestão saiba, não há evidência de esforços para alterar o cenário”; “O número de demandas é muito grande e o quantitativo de recursos humanos é escasso; dessa forma, ficamos sobrecarregados”.

## NÚMERO REDUZIDO DE SERVIDORES/CONCURSO PÚBLICO (5)

**Ex.:**

“Poucos terceirizados e servidores atuando. O Inep deveria realizar novo concurso”; “A não realização de novos concursos e a precariedade do atual plano de carreira fazem com que os servidores compromissados com o trabalho fiquem desmotivados”.

## PERFIL PROFISSIONAL E COMPROMETIMENTO DOS SERVIDORES E COLABORADORES (10)

**Ex.:**

“O comprometimento dos servidores, que mesmo em trabalho remoto entregam excelentes resultados [...]”; “A equipe é muito dedicada e comprometida com o trabalho desenvolvido”.

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (10)

**Ex.:**

“O Planejamento Estratégico do Inep foi publicado, mas não está sendo bem implementado”; “Não existe um Plano Estratégico no Inep, o que explica a falta de um norte dos servidores e seus colaboradores”.

## PROGRAMA DE GESTÃO (31)

**Ex.:**

“Postergar sua implementação significa desrespeitar o empenho e a dedicação dos servidores do Inep”; “a questão do retorno presencial e do aparente abandono do Plano de Gestão (com discussão sobre modalidades de trabalho mais racionais) é a mais fulcral e de longe a mais relevante ao se considerar o atual clima organizacional do Inep”.

## PROMESSAS INDEVIDAS AOS *STAKEHOLDERS* (1)

**Ex.:**

“A alta gestão (coordenadores-gerais e diretores) tende, muitas vezes, a não compreender essas necessidades, a fazer promessas à sociedade não possíveis de serem cumpridas e, muitas vezes, são apresentadas propostas que estão em desacordo com os pareceres técnicos dos servidores”.

## RECONHECIMENTO DOS SERVIDORES (2)

**Ex.:**

“Não há incentivo para o desenvolvimento dos trabalhos nem reconhecimento por parte da gestão”; “Os servidores não são reconhecidos”.

## CRÍTICAS AO SERVIDOR (1)

**Ex.:**

“Geralmente as preocupações são em elevar salários, em fazer concursos, em receber GECC e capacitação, mas pouco em como o Inep pode prestar melhores serviços e ser mais relevante para a sociedade”.

## RELACIONAMENTO ENTRE CHEFIAS/ALTA GESTÃO E SERVIDORES (18)

**Ex.:**

“As chefias imediatas (coordenadores) tendem a estar mais próximas dos trabalhadores e a compreenderem as suas necessidades e atividades. A alta gestão (coordenadores-gerais e diretores) tende muitas vezes a não compreender essas necessidades[...]; “Não há, portanto, problemas relacionados às chefias imediatas e diretores, que, muitas vezes, têm sido os responsáveis pela manutenção da sanidade mental dos trabalhadores e consecução dos resultados institucionais, apesar da falta de apoio e gestão da Presidência”.

## RETORNO PRESENCIAL AO TRABALHO (23)

**Ex.:** “A forma como a presidência do Instituto trata o quadro de servidores, ao dizer que está valorizando os servidores, quando na verdade está prejudicando. Vide o desejo incontido de que todos voltem ao trabalho presencial, mesmo com a pandemia ainda não controlada”; “A perspectiva de retorno ao presencial tem me desmotivado muito e me levado a pensar em abandonar o Inep e seguir para algum outro órgão, onde o teletrabalho já seja uma realidade permanente. Muitos já adotaram”.

## ROTATIVIDADE DE SERVIDORES E GESTORES (21)

**Ex.:** “Alta rotatividade dos gestores compromete a execução das atividades”; “A substituição de servidores experientes nas ações desenvolvidas é feita sem pensar no histórico e na curva de aprendizagem agregada, necessários a ações complexas”.

## TRANSPARÊNCIA E RESPONSABILIDADE (4)

**Ex.:** “Quanto à Cogep, o atendimento melhorou muito durante o trabalho remoto por meio do *Telegram*, em relação ao presencial, pois as informações ficaram mais transparentes”; “Transparência e responsabilidade”.

## VALORIZAÇÃO DA POSIÇÃO TÉCNICA DOS SERVIDORES (11)

**Ex.:** “[...] recorrentemente as equipes técnicas apontam situações que inviabilizam a obtenção de bons resultados em determinados processos, mas, mesmo assim, são assumidos compromissos públicos em relação à entrega desses resultados”; “As ordens superiores devem estar em consonância com os critérios técnicos definidos pelos servidores da base”.

## VALORIZAÇÃO DE PESSOAS EM SEUS DIFERENTES VÍNCULOS (EQUIPES, SERVIDORES, COLABORADORES) (6)

**Ex.:** “Nunca vi tanto medo e falta de organização na gestão como um todo e descaso com os terceirizados e com o que fazemos”; “Tratamento dos servidores aos terceirizados”.

## NÃO CATEGORIZADOS (23)

**Ex.:**

“Nada a declarar”; “Particularidades do órgão, que são decorrentes de suas atividades peculiares”.

O item 31 foi assim apresentado: “Quais as suas sugestões de intervenção para aprimorar o Clima Organizacional no Inep?”. Ao contrário do item 30, as respostas não sugerem, *a priori*, uma posição negativa ou positiva, haja vista serem sugestões que podem ser interpretadas como algo do qual a instituição carece ou algo que está bom, mas merece ser reforçado. Foram aduzidas 28 categorias, com temas diversos, a saber:



## ASSÉDIO MORAL, PERSEGUIÇÃO OU ABUSO DE AUTORIDADE (6)

**Ex.:**

“[...] não coagir e nem assediar os colaboradores, servidores e muito menos os estagiários”; “Ao discordar de uma decisão ou da falta dela, ou mesmo questionar um encaminhamento, o servidor sofre represálias, das mais sutis (como não receber tarefas) às mais explícitas – falas distorcidas, exposição, até mesmo calúnias e injúrias”.

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (2)

**Ex.:**

“[...] pudemos deixar claro para as chefias e os demais colegas o que produzimos semanalmente (que no fim das contas é o que importa, e não apenas estar dentro do Inep todos os dias). Como um colega vai avaliar meu desempenho se ele não tem como saber se cumpro as minhas metas? O chefe tem esse conhecimento, mas os demais acabam baseando as notas em achismo, amizade (ou inimizade) etc.”; “Implementar novo sistema de metas e avaliação de desempenho, tanto para servidores quanto para terceirizados”.

## BENEFÍCIOS, GECC, CARREIRA, REMUNERAÇÃO, PROGRESSÃO, NOMEAÇÃO (23)

**Ex.:**

“Definição quanto à política institucional a respeito de gratificações como a GECC, visto que os trabalhos que são executados fora do horário de trabalho tradicional ou que não correspondam às atribuições normais do servidor devem ser remunerados, talvez por meio de um planejamento institucional (trabalhos com plantões aos fins de semana ou em datas específicas talvez possam ser enquadrados nessa situação), já que folga é praticamente impossível de tirar devido aos pontos 1 e 2”; “Acabar com a GECC ou descentralizar e desconcentrar. Só três coordenações são privilegiadas. Ultrapassam a casa das 120 horas todo ano”.



## CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO (42)

**Ex.:**

“Treinamento, urgente, para a liderança do Inep, especialmente para a alta gestão, relacionado a aspectos gerais e, principalmente, à comunicação efetiva”; “É importante que terceirizados e estagiários tenham mais acesso às oportunidades de formação oferecidas pelo Inep, uma vez que eles compõem as equipes de trabalho e necessitam, tanto quanto os servidores, de aperfeiçoamento constante”.

## CLIMA DE MEDO, INTIMIDAÇÃO, INCERTEZA, INSEGURANÇA, DESCONFIANÇA, ESTRESSE (5)

**Ex.:**

“Chefias se importarem com os servidores e colaboradores de maneira construtiva, dando oportunidade para decisões conjuntas, sendo ágil com os processos de interesse pessoal e institucional, fornecendo um ambiente colaborativo e menos perseguição e desconfiança”; “Impossível considerar outro quadro que não seja a insatisfação, medo e ansiedade geral de todos os trabalhadores que estão atentos aos desenvolvimentos epidemiológicos e científicos (por exemplo, a curva ascendente de contaminação no DF, a eficácia não plena da vacinação, o risco de ambientes mal ventilados e com aglomeração etc.), e que agora são surpreendidos com tal decisão da alta gestão”.

## CUIDADOS COM A SAÚDE (7)

**Ex.:**

“[...] jornadas extenuantes, sacrificando sua saúde e convívio familiar, e adoecendo como consequência”; “A atual gestão do Inep tem demonstrado pouco interesse em relação à qualidade de vida e de trabalho dos funcionários”.

## DESBUROCRATIZAÇÃO DE PROCESSOS (6)

**Ex.:**

Ex.: “Melhoria contínua, a partir de inovação e simplificação de processos”; “desburocratização dos sistemas”.

## DISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS: CAPACIDADES E COMPETÊNCIAS (5)

**Ex.:**

“Definição clara e objetiva das atribuições de todos os servidores e colaboradores da equipe dentro de suas coordenações”; “adequação das demandas à realidade da força de trabalho das equipes”.

## EDITORAÇÃO (1)

**Ex.:** “Conselho Editorial com competência reconhecida e com representatividade na comunidade científica para alavancar o desenvolvimento da Linha Editorial do Inep”

## ENGAJAMENTO, INTEGRAÇÃO E TRABALHO EM EQUIPE (4)

**Ex.:** “Definir formas de colaboração entre as diretorias e dentro de cada uma das coordenações-gerais de cada diretoria”; “Realizar eventos e atividades de integração (ex.: seminários sobre qualidade de vida, equilíbrio emocional, prática de esportes). Além de espaços de descompressão no Inep e melhora do espaço do servidor na intranet”.

## FALTA DE CONFIANÇA NAS CHEFIAS (2)

**Ex.:** “Falta confiança nas chefias designadas”; “[...] bons gestores em prol do institucional e não de interesses pessoais e privados”.

## GESTÃO ORGANIZACIONAL (27)

**Ex.:** “Ampliação da estrutura de cargos de certas diretorias/coordenações (cito por exemplo a DTDIE que faz um trabalho fundamental no Inep e conta com apenas 2 coordenações-gerais, além do diretor)”; “A alta gestão não atrapalhar tanto os rotineiros trabalhos e cronograma do Inep ajudaria muito a melhorar o clima organizacional. Quanto maior a intervenção da alta gestão, mais baixo será o clima”.

## GESTÃO POR COMPETÊNCIA (3)

**Ex.:** “Implementar ações de gestão por competências”; “Por mais titulado ou inteligente que alguém seja, é preciso reconhecer que há diversas competências específicas em gestão que precisam ser dominadas”.

## IMPLEMENTAR/MELHORAR OS *FEEDBACKS* (5)

**Ex.:** “É preciso mudar a mentalidade organizacional, de modo que as informações e os *feedbacks* sejam respeitosos e claros”; “Trabalho no Inep há mais de 2 anos e nunca recebi um *feedback* sobre o meu trabalho”.

## MAIOR TRANSPARÊNCIA (10)

**Ex.:**

“Definição clara das atribuições do órgão de gestão de pessoas de forma a atuar de maneira transparente, participativa e estratégica no desenvolvimento das pessoas”; “Transparência (de verdade). Respeito aos profissionais”.

## MELHORAR A COMUNICAÇÃO (41)

**Ex.:**

“Maior estabilidade na alta gestão do órgão e maior proximidade aos servidores, escutando seus pareceres e opiniões”; “Melhorar o processo de comunicação e gestão. O Inep tem que rever como pensar de forma unificada e integrada. Há muita individualidade no trabalho entre todas as áreas. Enquanto vemos progresso em outros ministérios e instituições, no Inep há um retrocesso”.

## NECESSIDADE DE CONDIÇÕES ADEQUADAS PARA O TRABALHO OU SOBRECARGA DE TRABALHO - MUITAS DEMANDAS, PRAZOS CURTOS (14)

**Ex.:**

“Más condições de trabalho causadas por atividades demandadas de última hora e com prazos impossíveis, o que leva o servidor a trabalhar em jornadas extenuantes”; “A cada saída de um servidor, os servidores que ficam são mais sobrecarregados. Isso impacta o clima organizacional. A falta de mão-de-obra e a sobrecarga de trabalho precisam ser compreendidas em profundidade, procurando entender como isso tem impactado a qualidade das entregas do Inep”.

## NOVO CONCURSO (13)

**Ex.:**

“Abrir concurso público para preenchimento das vagas para recompor as equipes que estão totalmente desgastadas com o acúmulo de trabalho”; “A realização de concursos para ingresso de novos servidores para suprir a enorme perda de servidores concursados que tivemos nos últimos anos”.

## PANELINHA DOS SERVIDORES (1)

**Ex.:**

“O que vejo é que os servidores e colaboradores mais antigos formam panelinhas e estes se ‘protegem’ ou têm algum tipo de vantagem sobre os que são mais novos”.

## PERDA DE TALENTOS E MOVIMENTAÇÃO SEM TRANSPARÊNCIA (8)

**Ex.:**

“E ver que o teletrabalho já está implementado em outros órgãos também é um grande colaborador de busca por novas oportunidades de trabalho fora desse Instituto. Infelizmente, o movimento de ‘fuga de cérebros’ será intensificado caso não haja estímulo à permanência dos servidores”; “Incentivo ao planejamento estratégico e ações de gestão de pessoas para evitar alta rotatividade nas equipes e melhora na qualidade de vida no trabalho”.

## PESQUISA DE CLIMA (2)

**Ex.:**

“Que pesquisas como esta sejam periódicas, como também seus resultados divulgados”; “Gostei da iniciativa e da oportunidade de participar desta pesquisa”.

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (4)

**Ex.:**

“Reforçar e divulgar o planejamento estratégico do Inep, de forma mais clara, para que todos possam ter condições de avaliar se sua conduta e atividades executadas estão de fato agregando valor ao Instituto”; “Processo de planejamento estratégico e participativo de forma a definir com clareza e exequibilidade as prioridades dentro do Inep e de cada diretoria e coordenação[...]”.

## PROGRAMA DE GESTÃO (46)

**Ex.:**

“O trabalho remoto funciona muito bem, inclusive com ganhos de produtividade. Por isso, o Programa de Gestão precisa ser implantado com urgência”; “Mostramos nosso compromisso com o Inep e com a população brasileira ao continuarmos atendendo todas as demandas no período que estivemos em teletrabalho. Nesse sentido, é essencial que o trabalho remoto seja efetivado no Inep pelo Programa de Gestão o mais rapidamente possível”.

## RECONHECIMENTO DOS SERVIDORES (10)

**Ex.:**

“Maior valorização das experiências acumuladas e maior confiança da gestão em relação aos funcionários, sobretudo os servidores”; “O reconhecimento por parte da alta gestão da excelente qualidade do capital intelectual do Inep e ações de fortalecimento do órgão”.

## RETORNO PRESENCIAL AO TRABALHO (15)

**Ex.:**

“Abertura do diálogo com os servidores em relação à implementação do trabalho remoto. Ficou evidente que o Inep e seus colaboradores têm realizado as entregas necessárias para o cumprimento das atribuições institucionais. E não há razão para o retorno presencial nesse momento, seja ele gradual ou total”; “Há quase 2 anos as áreas do Inep trabalham remotamente, fazendo suas entregas com qualidade e garantindo a presença de servidores e colaboradores em momentos em que é necessário lidar com material sigiloso, por exemplo”.

## VALORIZAÇÃO DA POSIÇÃO TÉCNICA DOS SERVIDORES (9)

**Ex.:**

“Incentivo ao desenvolvimento de pesquisas e publicações científicas em todas as diretorias do Inep, como forma de aprofundar o reconhecimento do corpo técnico do Inep e a excelência dos trabalhos produzidos pelo Instituto”; “É necessário ouvir as equipes com experiência e, principalmente, considerar, na tomada de decisão, que os servidores e colaboradores têm como maior interesse entregar as demandas, fazer o trabalho da melhor maneira possível, pois a grande maioria dos servidores/colaboradores são extremamente comprometidos com suas atribuições”.

## VALORIZAÇÃO DE PESSOAS EM SEUS DIFERENTES VÍNCULOS (EQUIPES, SERVIDORES, COLABORADORES) (12)

**Ex.:**

“[...] todos os servidores deveriam ser tratados de maneira equânime e imparcial pelas colegas, chefias e alta gestão em quaisquer situações, desde a realização de cursos a cargos de chefia”; “Maior valorização dos servidores, que estão exaustos, estressados e sobrecarregados com a situação do Inep como um todo”.

## NÃO CATEGORIZADO (9)

**Ex.:**

“Sem resposta no momento. Sob meu olhar ainda não há nada para intervir, pelo fato de estar tudo em perfeito equilíbrio laboral”; “Substituição da atual alta gestão da autarquia por alguém que tenha conhecimento de sistemas de avaliação educacional e administração pública”.

## DISCUSSÃO

---

A questão mais simples, que guiou a pesquisa em todas as suas etapas, foi: como está o Clima Organizacional (CO) no Inep? O uso do verbo “estar” não é acidental: a ideia que sustenta o conceito de CO articula a sua natureza conjuntural de como os integrantes do Inep percebem fatores como liderança, comunicação, estratégias e planos, melhoria contínua e aprendizagem, à luz do contexto atual. Nesse sentido, o CO é muito influenciável por eventos internos e externos presentes temporalmente no momento da pesquisa, como foi alertado ao Chefe de Gabinete por ocasião da apresentação do projeto. A pesquisa foi aplicada justamente no período em que se determinou o retorno presencial escalonado, conforme Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME nº 90, de 28 de setembro de 2021, e Portaria Inep nº 497, de 13 de outubro de 2021. É possível considerar que esse cenário tenha influenciado as respostas da pesquisa, o que se evidenciou em várias menções ao trabalho remoto, ao Programa de Gestão e ao retorno presencial.

A aplicação da Escala de Clima Organizacional (ECO), com base nos fatores mencionados, retornou como média geral um valor de 3,62. Numa escala de 5 pontos, com valor central igual a 3, é possível assumir que, como premissa, resultados abaixo deste ponto são desfavoráveis e que valores acima de 4 são desejáveis. É debatível se valores médios entre os pontos 3 e 4 são aceitáveis, tendo em conta a cultura organizacional do Inep frente à sua história e ao seu papel social.

Ao analisar o conjunto da pesquisa – considerando-se i. as respostas às questões abertas, ii. os desvios-padrão e iii. a proporção entre estes e as médias (coeficiente de variação) – a equipe que conduziu a pesquisa concluiu que a média geral para o CO é insatisfatória, demandando ações por parte do corpo gestor para reverter o quadro.

Os fatores *Liderança e Estratégias e Planos* tiveram os resultados mais elevados. Cabe destacar que parte dos itens relacionados à liderança remetiam às chefias imediatas, não permitindo descartar uma possível variável de confusão (*confounding*) e dando margem para interpretação de que a questão poderia estar se referindo à chefia imediata ou à alta gestão.

É, da mesma forma, pertinente tornar ao fato de que os respondentes que optaram por não informar o “setor em que trabalham” consolidaram um grupo à parte e foram tratados dessa forma nas análises. Eles apresentaram o menor resultado com relação ao clima geral e foram o menor escore em quase todos os fatores, com exceção de *Aprendizagem*, que expressou inarmonia com relação aos demais, conforme apresentado. A equipe que analisou os dados vislumbra algumas possibilidades para caracterização desse grupo. É possível considerar que a condição dos que não informaram o setor seja de servidores que recentemente foram “movimentados”. Também é possível que, ao não informar o setor, a pessoa tenha se sentido mais segura para dar sua opinião, em contraposição àqueles que eventualmente entenderam que poderiam ser identificados.

Nessa mesma linha, verificou-se que os servidores tenderam a ser significativamente mais críticos e perceberam o clima geral (e a maioria dos fatores) de forma mais negativa que os colaboradores terceirizados e que os estagiários, com exceção do fator *Aprendizagem*. É possível que, diante de uma dúvida quanto à garantia do anonimato, os servidores tenham se sentido mais seguros devido à não ameaça direta de perda do emprego. Também é plausível supor que elementos como plano de carreira, GECC, Programa de Gestão, capacitação *stricto sensu*, entre outros temas mais afetos aos servidores, tenham pesado mais.

O estudo das questões abertas mostrou que, na percepção dos respondentes, considerando o fator *Liderança*, há um importante hiato entre as chefias, especialmente a alta gestão, e os trabalhadores, no que tange:

- i. às decisões técnicas (ex.: “[...] a autoridade máxima do órgão parece atuar, em muitos momentos, contra o projeto educacional, contra as entregas do órgão e contra os servidores”; “[...] a alta gestão do Inep tem fomentado um clima de desconforto que parece geral, com decisões tomadas sem participação da área técnica, alteração de lotações, de ofício, sem oportunidade de diálogo [...]”).
- ii. ao momento de retorno ao trabalho presencial, frente à continuidade da pandemia (ex.: “há relatos de colegas com saúde mental prejudicada e temendo pela sua saúde física e de seus familiares, considerando a possibilidade de retorno ao trabalho presencial, quando o índice de transmissão da covid está alto na nossa unidade federativa”; “a pandemia já nos tirou, só nas duas últimas semanas, dois colegas. Não acho que esse momento seja adequado para retornar, a taxa de transmissão do coronavírus continua alta no DF”).
- iii. à não implantação do Programa de Gestão, mesmo com as metas cumpridas e entregas realizadas no período do teletrabalho (ex.: “as indefinições quanto ao andamento do Programa de Gestão e o retorno às atividades presenciais de forma intempestiva e desnecessária para o bom andamento dos trabalhos têm afetado o clima organizacional”; “o trabalho remoto deixou claro que, quando as metas são explícitas, o trabalho à distância é inclusive mais produtivo [...]”; “[...] a inação em relação ao Programa de Gestão tem causado grande impacto nas equipes, considerando-se o contexto”).

Com relação ao fator *Estratégias e Planos*, percebeu-se temas relacionados à(ao):

- i. sobrecarga de trabalho e não cumprimento adequado das metas (ex.: “As chefias das unidades têm se visto sobrecarregadas [...] se veem compelidas a atuar em demandas operacionais e elaborar documentos administrativos, em vez de atuar efetivamente em suas atividades e no cumprimento de suas metas institucionais”; “tarefas vindas de outras diretorias ou até mesmo da Presidência, que chegam em cima e temos que executar com rapidez”).
- ii. não implementação efetiva do Planejamento Estratégico (ex.: “Um planejamento estratégico deve ser montado e SEGUIDO, contemplando prazos e períodos pelo menos um ano antes da ocorrência dos exames”; “Não existe um Plano Estratégico no Inep, o que explica a falta de um norte aos servidores e seus colaboradores”).
- iii. problemas causados pela troca de servidores (“As sucessivas mudanças nos postos de gestão e rearranjos promovidos geraram nos últimos tempos algumas sérias fraturas nas identidades das equipes e alimentaram a percepção de certo menosprezo da gestão ao legado, contribuições e trajetórias de parte dos servidores”; “A substituição de servidores experientes nas ações desenvolvidas é feita sem pensar no histórico e na curva de aprendizagem agregada, necessários a ações complexas”).
- iv. impacto na rotatividade da alta gestão (ex.: “Órgão é MUITO instável, com MUITAS mudanças na alta gestão, e cada uma que chega apresenta diretrizes diferentes, por

vezes diametralmente opostas dentro do mesmo governo. Essas mudanças provocaram outras MUITAS instabilidades nas chefias imediatas”; “Alta rotatividade dos gestores compromete a execução das atividades”).

O fator *Melhoria Contínua* apresentou o valor médio mais baixo, com resultado muito próximo ao valor central da escala. A tendência pode ser vista nas questões abertas, com comentários referentes:

- i. aos processos se tornarem mais burocráticos (ex.: “[...] representa uma segunda chefia de Gabinete, especializada em auditoria dos processos administrativos, gerando sobrecarga de trabalho, burocracia e maior morosidade processual”).
- ii. à necessidade de melhorar a comunicação (ex.: “não há comunicação efetiva. Vários processos ficam parados, sem resposta da gestão. O clima atual é desestimulante”).
- iii. à gestão desconectada com a realidade e com os processos do Inep (ex.: “A atual gestão sem experiência em administração pública tem dificultado muito a execução das atividades”; “[...] há uma tendência maior para aspectos políticos do que técnicos, o que abala uma estrutura de confiança dos servidores e prejudica um clima institucional cultivado ao longo de vários anos”; “a sensação é de que a autoridade máxima do órgão desconhece os objetivos do órgão, as entregas do Inep, os processos internos[...]; “Falta de organização da gestão”).

O fator *Aprendizagem* teve as menores correlações com a média geral. Nas questões abertas, constatou-se temas como:

- i. a insatisfação dos colaboradores terceirizados com as ações que os alcançam (ex.: “[...] poucas são as ações nas quais pode haver participação dos colaboradores (não servidores), e, na maioria das vezes, essas são de assuntos básicos, já superados por parte dos colaboradores”).
- ii. dificuldades impostas pela nova portaria que regulamenta a capacitação (ex.: “a portaria de licença para estudos demandando nota 5 para mestrado e 6 para doutorado da avaliação da Capes mostra-se como uma clara intenção de dificultar o desenvolvimento dos servidores. Nota 4 é dada a curso com qualidade regular. Ainda nesse tema, os cursos no exterior, tendo que ser das 100 melhores universidades do mundo, é uma forma de bloqueio para esse estudo [...]”; “[...] a cada dia está mais difícil conseguir se capacitar dentro do Inep, dadas as mudanças feitas na regulamentação dos afastamentos, licenças e incentivos educacionais. As exigências impostas são descabidas e desconectadas com a realidade dos programas de pós-graduação do país e das necessidades do Inep”).
- iii. limitações das oportunidades de capacitação (ex.: “As atividades de capacitação ainda são muito passivas e restritas a um universo limitado de fontes [...]”; “é necessário um ajuste nos cursos oferecidos pelo Inep aos seus servidores e colaboradores, em termos de temas abordados e de possibilidade de tempo dedicado à participação dos cursos”).

O fator *Comunicação* apresentou média e mediana pouco acima do valor central, desempenho compatível com as críticas apresentadas nas questões abertas. Verificou-se que:



- i. os respondentes consideram a comunicação ineficaz entre liderança e servidores (ex.: “não há comunicação efetiva. Vários processos ficam parados, sem resposta da gestão. O clima atual é desestimulante”; “os servidores estão desgastados e reclamando da falta de comunicação mais aberta com os diretores [...]”; “falta de gestão e comunicação em todo o Inep”).
- ii. há um entendimento de que canais importantes são usados de forma inadequada pela alta gestão (ex.: “os canais de comunicação são utilizados apenas para autopromoção da Presidência, sem que haja a devida valorização dos responsáveis pelas iniciativas”; “[...] canal direto que existe, *Fale com o Presidente*, é insuficiente e intimidante. Subentende-se que antes de falar com o chefe de uma hierarquia tão alta, devemos primeiro falar com nossos diretores, mas isso não está acontecendo”).

Neste ponto, os resultados das questões fechadas e abertas foram interpretados e associados, e apontam para a delicadeza da situação no Inep, dada a distância entre a alta gestão e os trabalhadores.

Cabe ressaltar, à guisa de encerramento da discussão, que as respostas das questões abertas possuem natureza de recuperação livre e, nesse sentido, mostraram uma cognição compartilhada que merece atenção diferenciada devido à sua sensibilidade:

- i. menções à ocorrência de assédio moral (ex.: “há servidores que alegam assédio moral, alguns alegam que são compelidos a excluir e cancelar documentos no SEI. Há relatos de servidores sendo tratados de forma desrespeitosa”; “falta de imparcialidade de alguns gestores com relação aos trabalhadores terceirizados, muitas vezes colocados na condição de pleno assédio moral”; “ao discordar de uma decisão ou da falta dela, ou mesmo questionar um encaminhamento, o servidor sofre represálias, das mais sutis (como não receber tarefas) às mais explícitas – falas distorcidas, exposição e até mesmo calúnias e injúrias”).
- ii. sensação de medo, intimidação, incerteza, insegurança e desconfiança (ex.: “o clima organizacional do Inep deteriorou-se nos últimos meses, todos vivem com medo”; “vem sendo fomentado um clima de desconfiança, perseguição e insegurança psicológica”; “ambiente é tenso, é de insegurança e desconfiança. Sentimos desamparo e medo”).
- iii. percepção de que os colegas estão adoecendo (ex.: “cada vez mais servidores desenvolvem problemas de saúde, pedem para sair para outros órgãos”; “há também muitos trabalhadores e chefias adoecendo mentalmente, por sobrecarga de trabalho e clima desfavorável”).
- iv. pedidos de exoneração do presidente (ex.: “Primeiramente e urgentemente, a troca do Presidente do Inep [...]. Desde sua chegada, o Inep vem sofrendo com todos os tipos de problemas: aumento da burocracia nos processos, tratamento indevido com servidores e chefias, decisões errôneas, autoritarismo, falta de conhecimento sobre as atividades desempenhadas pelo Inep e processos públicos em geral etc. O Inep tem se tornado um lugar com clima horrível”; “É latente a necessidade de saída do Presidente. O Inep só está andando hoje por causa do profissionalismo dos servidores [...] é sem dúvida o pior presidente do Inep desde que sou servidor no órgão”; e “Substituição da atual alta gestão da autarquia por alguém que tenha conhecimento de sistemas de avaliação educacional e administração pública”).

Na tentativa de mitigar os aspectos negativos apontados e caminhar em direção à recuperação de um CO favorável, são sugeridas ações de curto, médio e longo prazos, alinhadas ao que foi pontuado pelos respondentes:

- Implementação de programa de desenvolvimento de liderança;
- Implementação efetiva do planejamento estratégico;
- Implementação do Programa de Gestão, que irá fomentar a gestão por resultados e trará retornos positivos para a gestão do desempenho;
- Gestão participativa, com valorização do quadro de pessoal e das opiniões técnicas;
- Melhoria dos canais de comunicação e da integração entre unidades;
- Implementação de um programa de qualidade de vida que promova o bem-estar de todos, com foco especialmente na saúde mental dos trabalhadores e em estratégias de reconhecimento profissional;
- Realização de concurso público e fortalecimento da força de trabalho;
- Implementação de um projeto estruturado de gestão e mapeamento de processos, visando à sua simplificação e desburocratização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

O objetivo da pesquisa foi cumprido e relatou a percepção dos trabalhadores sobre o clima organizacional no Inep nas dimensões propostas. A amostra foi considerada estatisticamente satisfatória e representativa, considerando um total de 763 trabalhadores, grau de confiança de 95% e margem de erro de 5%. Percebeu-se um alinhamento entre os resultados alcançados e o que vem sendo sentido nos corredores do Instituto e divulgado na mídia.

Por ocasião da apresentação do projeto da pesquisa, foi alertado à alta gestão que o diagnóstico de CO é muito sensível aos eventos internos e externos da organização. De forma geral, os valores das questões fechadas obtidos foram medianos e pioram quando ponderados à luz das questões abertas. Diante do cenário exposto, a equipe da Cogep/DGP sugere que:

- seja realizado aprofundamento do diagnóstico, a partir de grupos focais, principalmente para os tópicos sensíveis;
- sejam desenvolvidas ações propositivas para mitigar os problemas encontrados, inclusive no que diz respeito ao hiato entre trabalhadores e alta gestão;
- a pesquisa de CO seja realizada com uma periodicidade que permita verificar a efetividade das medidas adotadas.

## REFERÊNCIAS

---

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). Portaria nº 497, de 13 de outubro de 2021. Estabelece as regras de retorno gradual e seguro às atividades presenciais no âmbito do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, no contexto do enfrentamento do estado de emergência de saúde pública de importância internacional decorrente da Covid-19. *Boletim de Serviço Eletrônico*, Brasília, DF, 14 out. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 90, de 28 de setembro de 2021. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal – Sipep para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 1 out. 2021. Seção 1, p. 63.

LANZER, F. *Clima e cultura organizacional: entender, manter, mudar*. Amstelveen (Holanda): LCO Partners BV, 2017.

LEVIN, J.; FOX, J. A; FORDE, D. R. *Estatística para Ciências Humanas*. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

SANTOS, T. D. C. et al. Construção de uma Escala de Clima Organizacional para uma Organização Pública. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Brasília, DF, v. 19, n. 3, p. 713-719, jul./set. 2019.





CC BY-NC

VENDA PROIBIDA