



Relatório de Resultados da 1ª Pesquisa de Clima Organizacional 2020

Fundação Nacional de Saúde

Fevereiro
2022



SECRETARIA DE
GESTÃO E DESEMPENHO
DE PESSOAL

SECRETARIA ESPECIAL DE
DESBUROCRATIZAÇÃO,
GESTÃO E GOVERNO DIGITAL

MINISTÉRIO DA
ECONOMIA



Sumário

Sumário Executivo	3
Metodologia	5
Participantes	7
1. Resultados Globais	10
1.1. Resultado por dimensão	10
1.1.1. Credibilidade	10
1.1.2. Respeito.....	13
1.1.3. Imparcialidade	16
1.1.4. Orgulho	19
1.1.5. Camaradagem.....	20
1.1.6. Gestalt	21
1.1.7. Questões adicionais (GPTW)	22
1.1.8. Questões adicionais (OCDE)	23
1.2. Resultado das questões abertas.....	23
2. Resultados por Órgão	25
2.1. Fundação Nacional de Saúde (FUNASA)	25
3. Considerações Finais	26
Referências Bibliográficas	27

Sumário Executivo

O presente relatório tem por objetivo analisar os resultados da 1ª pesquisa de Clima Organizacional realizada com os servidores públicos civis ativos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. A proposta elaborada pelo Ministério da Economia, em parceria com a Great Place To Work – GPTW¹, com a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP e com o Instituto República foi aplicada entre 21 de setembro e 23 de outubro de 2020.

A proposta de conduzir uma pesquisa para avaliar o clima organizacional atende aos principais preceitos da área de recursos humanos sobre conduzir investigações que permitam a análise organizacional do bem-estar, do engajamento no trabalho e do desempenho. Nesse sentido, a avaliação de clima organizacional proposta pela consultoria GPTW abraça uma série de recursos importantes no trabalho, como a comunicação, a confiança, o suporte adequado do líder e dos colegas, o reconhecimento no trabalho, o sentimento de justiça, a significância, o orgulho e outros. Entender a percepção que os servidores têm sobre tais recursos possibilita que a direção do órgão e os líderes imediatos estabeleçam políticas de gestão de pessoas voltadas para atender as principais demandas apontadas.

A importância de reconhecer tais fatores, e trabalhar pela melhoria deles, se dá pela influência positiva sobre o bem-estar organizacional, o engajamento no trabalho e o desempenho (BAKKER; DEMEROUTI, 2018). Em outras palavras, equipes de trabalho com servidores que possuam uma boa comunicação, um bom suporte da liderança e dos pares, que sintam orgulho, que identifiquem o trabalho como significativo e o órgão como um ambiente justo tendem a ter um melhor engajamento no trabalho², maiores níveis de bem-estar organizacional³ e, consequentemente, um melhor desempenho⁴.

A pesquisa foi conduzida por meio de um questionário digital com 66 afirmativas optativas e 2 questões abertas, que buscavam compreender as percepções dos servidores sobre o clima organizacional por duas perspectivas: a do *órgão* e a da *área*. Entende-se por *visão órgão* o olhar que abrange a instituição como um todo. De maneira mais específica, a *visão área* busca avaliar as relações dos setores específicos onde os servidores atuam. À título de exemplo, um professor universitário que respondeu ao inquérito avalia a Universidade com a

¹ Empresa certificadora dos melhores ambientes de trabalho em cerca de 90 países.

² O Engajamento é compreendido como um estado de espírito positivo e gratificante, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção de um indivíduo pelo trabalho (SHAUFELI; BAKKER; SALANOVA, 2006)

³ Ferramenta frequentemente usada para mensurar não apenas o bem-estar como outros aspectos da saúde mental (WARR, 1990).

⁴ A avaliação de desempenho pode compreender, para além da produtividade do servidor, a adaptabilidade, a cidadania organizacional, entre outros aspectos.

visão órgão, enquanto a visão área é específica para as relações na faculdade/departamento onde o docente está lotado.

A mensuração de clima organizacional se dá por meio de 5 dimensões estabelecidas pela GPTW: Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem. Por Credibilidade, entende-se como o nível de confiança na gestão, que se mede pelas práticas de comunicação, competência e integridade. A dimensão Respeito reflete se os servidores se sentem respeitados pelos seus gestores, por meio do apoio, da colaboração e da consideração. A Imparcialidade afere a percepção sobre o quão justas são as políticas e práticas do órgão avaliando, então, a equidade, a imparcialidade no reconhecimento e a justiça. O Orgulho, por sua vez, mede este sentimento com relação ao trabalho, à equipe e à instituição. Por fim, a Camaradagem avalia a proximidade, a hospitalidade e o senso de comunidade dentro do órgão.

O formulário aplicado pela GPTW também abordou a variável Gestalt, para verificar a satisfação com o ambiente de trabalho, além de 17 questões gerais, que abordaram questões como desempenho, engajamento com o trabalho, acessibilidade e outros. Dessas questões gerais, 7 foram disponibilizadas pela consultoria GPTW, 4 pelo Departamento de Relações de Trabalho no Serviço Público / Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (DERET/SGP) e 6 foram desenvolvidas pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e traduzidas pelo DERET/SGP.

Tabela 1. Variáveis analisadas e medidas correspondentes

Credibilidade Escore “150 melhores Brasil 2020”: 89	• Comunicação • Competência • Integridade
Respeito Escore “150 melhores Brasil 2020”: 89	• Apoio • Colaboração • Consideração
Imparcialidade Escore “150 melhores Brasil 2020”: 87	• Equidade • Imparcialidade no reconhecimento • Justiça
Orgulho Escore “150 melhores Brasil 2020”: 92	• Trabalho • Equipe • Instituição
Camaradagem Escore “150 melhores Brasil 2020”: 91	• Proximidade • Hospitalidade • Comunidade

Fonte: Material fornecido pela GPTW

À luz do exposto, o presente relatório busca explicar a metodologia da pesquisa de clima organizacional aplicada, apresentar detalhadamente os resultados globais do governo federal, propor sugestões de práticas de gestão que podem ser adotadas pelas lideranças e compartilhar os resultados compilados dos órgãos participantes. Cada órgão terá acesso aos resultados das

variáveis propostas pela GPTW (Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho, Camaradagem e Gestalt), tanto na visão área, quanto na visão órgão, assim como os resultados das médias do governo federal. Além disso, os órgãos terão acesso ao quadro com os três escores mais elevados e mais baixos relativos às afirmativas do questionário aplicado.

Metodologia

A 1ª Pesquisa de Clima Organizacional contou com a aplicação de um questionário composto por questões abertas e fechadas para os servidores públicos civis ativos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. A pesquisa foi conduzida entre 21 de setembro e 23 de outubro de 2020 e amplamente divulgada, por meio do aplicativo SIGEPE Mobile, para que estavam aptos a participar. A técnica escolhida apresenta algumas vantagens, tais como: (1) a possibilidade de contar com uma ampla participação do público-alvo, (2) garantir o anonimato das respostas, o que torna os resultados mais confiáveis e (3) uma maior flexibilidade para os participantes, visto que a pesquisa ficou ativa por algumas semanas. No entanto, ressalta-se que o método também apresenta algumas limitações, como, a impossibilidade de explicar eventuais dúvidas que os participantes possam ter ou questões circunstanciais da aplicação que são desconhecidas (Hill & Hill, 2002; Gil, 2008).

O questionário contou com duas questões abertas (“O que torna a sua empresa um excelente lugar para trabalhar?” e “O que precisa ser melhorado na sua empresa?”) e 66 questões fechadas (optativas) que deveriam ser respondidas pela perspectiva da visão área e da visão órgão (algumas questões, no entanto, eram exclusivas para a *visão área*). As questões fechadas versaram sobre as variáveis propostas pela GPTW (Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho, Camaradagem e Gestalt), além de questões sobre aspectos gerais (tais como desempenho, engajamento, acessibilidade e outros) propostas pela GPTW, OCDE e SGP. Os participantes foram convidados a avaliar a frequência de cada alternativa tanto na visão órgão, quanto na visão área, assinalando a resposta pela escala Likert de 5 pontos de frequência (tabela 2).

Tabela 2: Escala de respostas

Nunca é verdade	Na maioria das vezes não é verdade	Às vezes é verdade, às vezes não.	Na maioria das vezes é verdade.	Sempre é verdade.
-----------------	------------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	-------------------

Fonte: Material fornecido pela GPTW

A análise dos questionários seguiu, de forma resumida, dois procedimentos. As respostas das questões abertas foram transformadas em nuvens de palavras, que destacam os

termos mais citados pelos servidores, em cada um dos questionamentos propostos. O procedimento de agrupar as palavras mais citadas foi escolhido em função do número expressivo de participantes, tendo em vista que foram 56.495 comentários recebidos durante a aplicação da pesquisa. A partir desse mapeamento, é possível realizar uma análise de conteúdo (Gil, 2008) e, por fim, interpretar os resultados.

Já as questões fechadas foram analisadas por meio do índice de favorabilidade adotado pela GPTW, ou seja, a análise das respostas consiste em avaliar qual o percentual de participantes que indicou um nível alto de favorabilidade (“Na maioria das vezes é verdade” ou “Sempre é verdade”) para cada item do questionário (quadro 1). Sendo assim, o método de análise proposto pela consultoria não prevê a disponibilização dos percentuais das demais respostas da escala, concentrando-se exclusivamente no somatório dos níveis positivos.

Quadro 1. Equação para cálculo do índice de favorabilidade

Questão: “Os gestores me mantêm informado sobre assuntos importantes e sobre mudanças na organização”
Quantidade de respostas “Sempre é verdade” = 20
Quantidade de respostas “Na maioria das vezes é verdade” = 50
Quantidade de respostas “Às vezes é verdade, às vezes não” = 15
Quantidade de respostas “Na maioria das vezes não é verdade” = 10
Quantidade de respostas “Nunca é verdade” = 5
Total de respondentes = 100
Equação:
$\frac{\text{Quantidade de respostas “Sempre é verdade”} + \text{Quantidade de respostas “Na maioria das vezes é verdade”}}{\text{Quantidade de respondentes para a afirmativa}} = \frac{20+50}{100} = \frac{70}{100} = 0,70$
Resultado: 70% dos participantes responderam favoravelmente ao item proposto.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas instruções da GPTW

Os resultados por órgão mostraram a média simples dos índices de favorabilidade de cada questão que integra a dimensão estudada. Ou seja, a média da dimensão (MD) corresponde ao somatório dos índices de favorabilidade das questões, dividido pelo número de questões (quadro 2). A escolha pelo método de análise dos resultados pelo índice de favorabilidade apresenta como principal vantagem a fácil compreensão do percentual dos bons resultados (“na maioria das vezes é verdade” e “sempre é verdade”). Por outro lado, a análise ignora as diferenças percentuais entre o ponto mediano da escala (“às vezes é verdade, às vezes não”) e os pontos mais negativos (“nunca é verdade” e “na maioria das vezes não é verdade”), o que compromete uma interpretação mais ampla dos dados coletados.

Quadro 2. Equação para cálculo do índice de favorabilidade

Exemplo: Dimensão A formada pelas afirmativas 1, 2 e 3.

Afirmativa 1 = 60

Afirmativa 2 = 50

Afirmativa 3 = 70

Resultado: Média Dimensão A = $\frac{60+50+70}{3} = \frac{180}{3} = 60$

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas instruções da GPTW

Os órgãos com médias inferiores a 50 (ou seja, entre 0 e 49) podem considerar que tiveram um resultado insatisfatório. Nesse sentido, valores entre 50 e 69 são considerados medianos, enquanto avaliações superiores a 70% são positivas. A GPTW adota como critério de certificação das organizações (como bons lugares para se trabalhar) uma média mínima de 70% para as dimensões credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem) e, portanto, recomenda-se que os órgãos que obtiveram médias inferiores trabalhem os seus pontos críticos.

Por fim, destaca-se que a Secretaria de Gestão de Pessoas propôs algumas alterações na redação das questões a fim de torná-las mais aplicáveis ao ambiente da gestão pública federal, sem comprometer o sentido das afirmativas propostas e previamente testadas pela consultora GPTW (um exemplo de alteração foi a troca do termo “empresa” pelo termo “órgão”). Foi garantido aos servidores que optaram por participar o anonimato e, como medida de confidencialidade, são compartilhados apenas os resultados dos órgãos que tiveram 10 ou mais participantes.

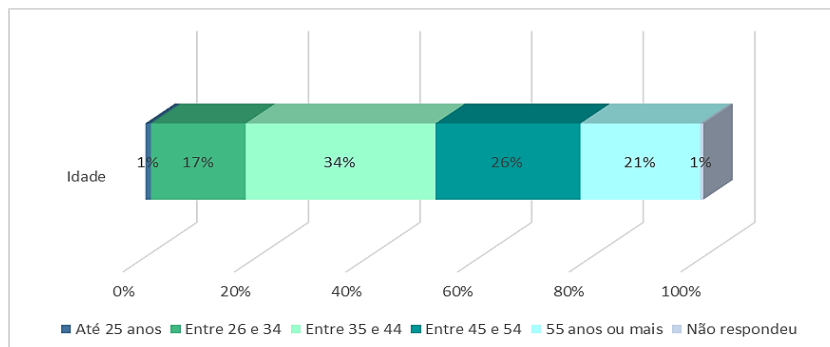
Participantes

A pesquisa considerou como o universo de participantes o extrato do Painel Estatístico de Pessoal (PEP) do mês de julho de 2020, que apontou que 567.455 servidores ativos da Administração Pública Federal estariam aptos para participar. A amostra da pesquisa não seguiu critérios estatísticos de representatividade, tendo em vista que a participação era *voluntária*. Apesar da não obrigatoriedade, 32.393 servidores colaboraram com o estudo, possibilitando que os resultados gerais alcançassem um grau de confiança acima de 95% e uma taxa de erro abaixo de 5%.

Com relação à amostra global (ou seja, somando os participantes de todos os órgãos), temos que 58% dos respondentes se identificam pelo gênero masculino e 40% pelo gênero feminino, com idades diversificadas (figura 1). O nível de escolaridade dos servidores é

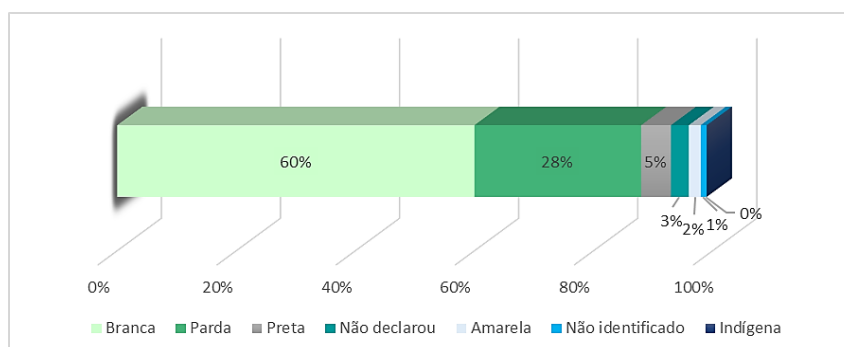
bastante elevado, tendo em vista que 92% dos participantes possuem, ao menos, o ensino superior completo, sendo que 66% são pós-graduados (figura 3). Por último, a amostra se declarou predominantemente branca (60%) e parda (28%) (figura 2).

Figura 1. Idade dos participantes



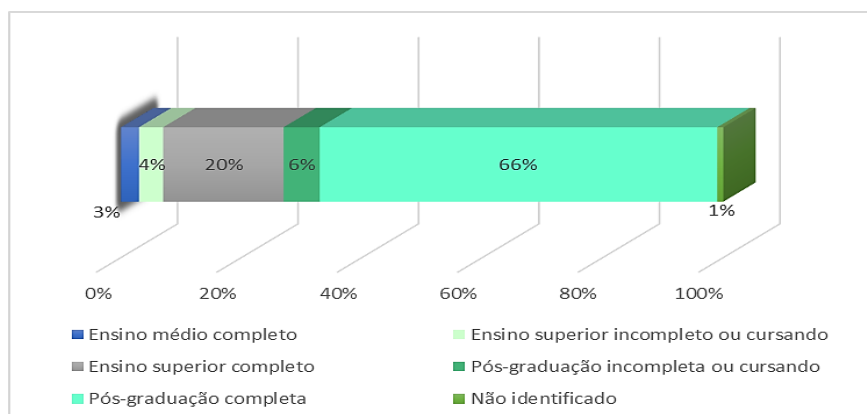
Fonte: Elaborado com base nos dados divulgados pela GPTW.

Figura 2. Cor ou Etnia dos participantes



Fonte: Elaborado com base nos dados divulgados pela GPTW.

Figura 3. Escolaridade dos participantes



Fonte: Elaborado com base nos dados divulgados pela GPTW.

Ao todo, 184 órgãos participaram da pesquisa de clima organizacional, dos quais apenas 8 órgãos⁵ não atingiram o mínimo de 10 participantes e, portanto, a fim de garantir a confidencialidade da pesquisa, a consultoria GPTW não aconselha a divulgação dos resultados desses órgãos. Os demais órgãos participantes (176) poderão conferir os seus resultados compilados no item 2 desse relatório. Recorda-se, ainda, que a participação dos servidores foi voluntária e não probabilística e, portanto, não foram adotados procedimentos estatísticos de validação da amostra/órgão. Por isso, todos os resultados serão divulgados e, ainda que um órgão tenha tido uma participação modesta, entende-se que os dados podem apontar uma tendência no clima organizacional da instituição.

Ainda sobre a apresentação dos resultados compilados dos órgãos, informa-se que a divulgação seguiu o seguinte padrão: (1) representação gráfica com as médias das dimensões analisadas (visão órgão e visão área) do órgão e do governo federal (como base de comparação), e (2) quadro com as 3 afirmativas com melhor e pior pontuação, tanto no questionário da visão órgão, quanto no questionário da visão área. A escolha pela comparação dos resultados dos órgãos com os resultados da Administração Pública Federal – e não com as empresas certificadas pela GPTW – se deu a partir da compreensão de que a estrutura do governo federal é muito diferente da estrutura de uma empresa privada, não sendo possível, portanto, equiparar os dois modelos organizacionais.

Por fim, recomenda-se a leitura atenta dos resultados globais (para uma melhor compreensão sobre as variáveis mensuradas na pesquisa) e dos resultados do órgão de interesse. Os órgãos que não tiveram os seus resultados individuais divulgados também devem analisar os resultados globais, visto que estes indicam uma tendência no clima organizacional da Administração Pública Federal e, portanto, pode apresentar considerações relevantes para todos.

Tabela 3. Quadro de participantes por órgão

Órgão		Servidores (jul./20)	Participantes	Percentual de participação
45	Fundação Nacional de Saúde	2361	140	5,93%

Fonte: Elaborado com base nos dados divulgados pela GPTW e no extrato do Painel Estatístico de Pessoal (PEP)

(*) Os resultados dos órgãos com menos de 5 respostas foram desconsiderados, pois a GPTW não informa tais dados.

⁵ (1) Autoridade do Legado Olímpico, (2) Fundação Cultural Palmares, (3) Fundação Joaquim Nabuco, (4) Fundação Osório, (5) Fundação Casa de Rui Barbosa, (6) Fundação de Alexandre Gusmão, (7) Instituto Benjamin Constant, e (8) Vice-Presidência da República.

1. Resultados Globais

1.1. Resultado por dimensão

1.1.1. Credibilidade

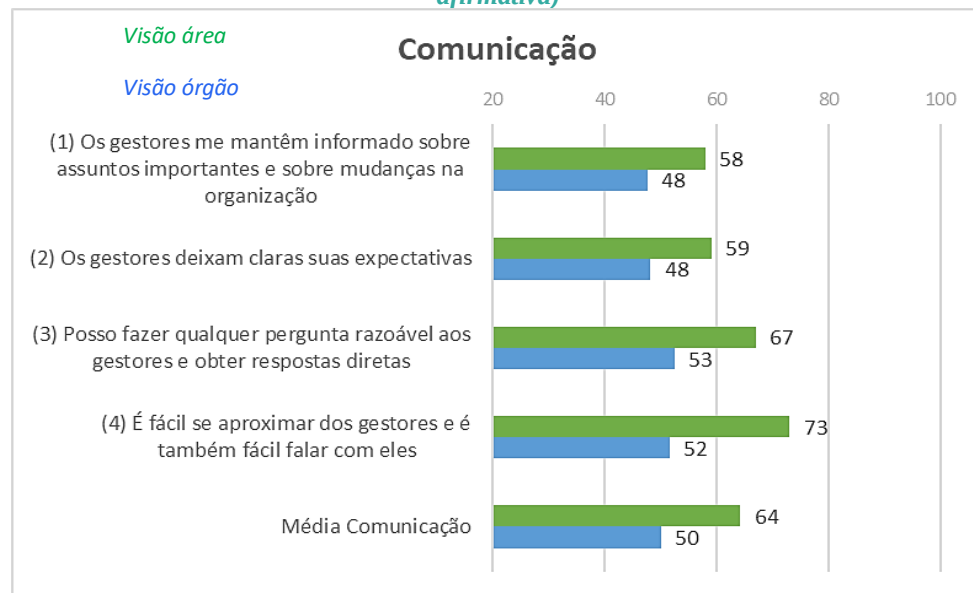
a) Comunicação⁶

A percepção de que a comunicação entre gestores e servidores é efetiva para encorajar um diálogo de duas vias.

Principais benefícios de uma comunicação efetiva:

- As pessoas entendem a visão do órgão e a importância de seus papéis para atingirem os objetivos institucionais.
- Colaboradores capazes de permanecerem focados em seus trabalhos, sem precisar interpretar ou decifrar as informações de seus gestores.
- Servidores cientes da importância de serem honestos e objetivos dentro de suas instituições.

Figura 4. Percentual de favorabilidade relativo à comunicação (são reportadas as médias para cada afirmativa)



Fonte: Elaborado com base nos dados divulgados pela GPTW

A comunicação apresenta um resultado mediano na visão área e baixo na visão órgão. No geral, os servidores se sentem mal-informados e não possuem clareza sobre as expectativas dos gestores imediatos (visão área) e superiores (visão órgão). A abertura de comunicação e espaço

⁶ Descrição extraída do relatório da GPTW.

para questões é igualmente baixa quando a liderança é superior, e mediana quando a liderança é imediata.

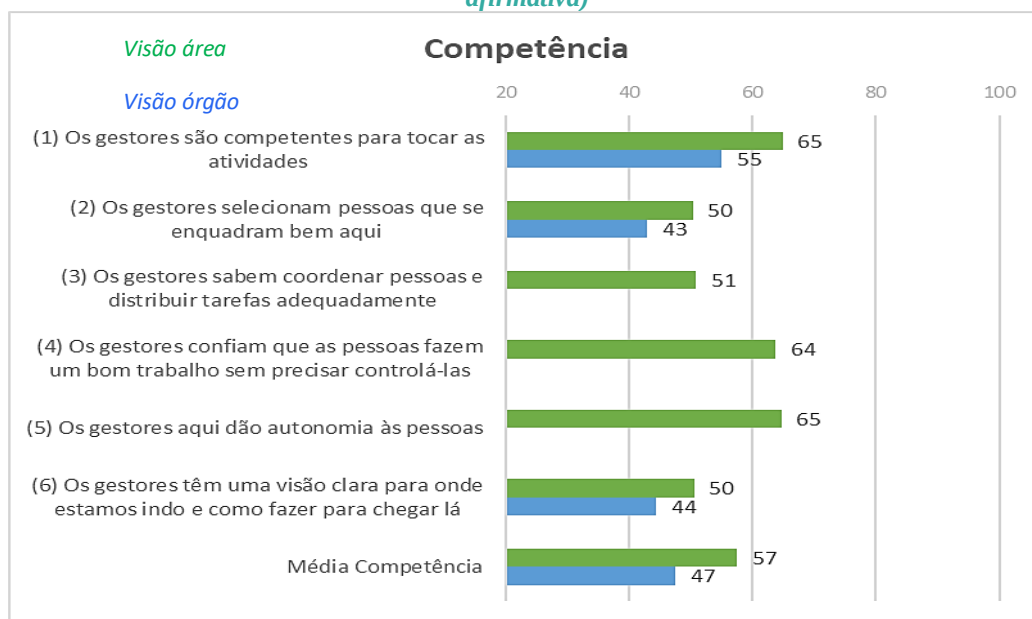
b) *Competência*⁷

A competência avalia a liderança e a capacidade dos gestores de lidarem com pessoas.

Principais benefícios de uma liderança competente:

- Novos contratados tornam se membros produtivos rapidamente.
- Servidores podem assumir grandes responsabilidades, fazendo com que se sintam desafiados e engajados.
- Colaboradores são capazes de planejar seu trabalho efetivamente e de escolher prioridades de uma maneira que reforça os objetivos da liderança.
- Inspira a confiança dos servidores no futuro do órgão.

Figura 5. Percentual de favorabilidade relativo à competência (são reportadas as médias para cada afirmativa)



Fonte: Elaborado com base nos dados divulgados pela GPTW

A avaliação da competência obteve um escore baixo, na visão órgão, e baixo-mediano, na visão área. Os itens que apresentaram os resultados mais baixos versam sobre a seleção de pessoal, que pode ser um resultado enviesado pela natureza de contratação na Administração

⁷ Descrição extraída do relatório da GPTW.

Pública, e sobre a falta de visão de futuro. A coordenação de pessoal e distribuição de tarefas (mensurado apenas na visão área) também se apresenta como um ponto de atenção.

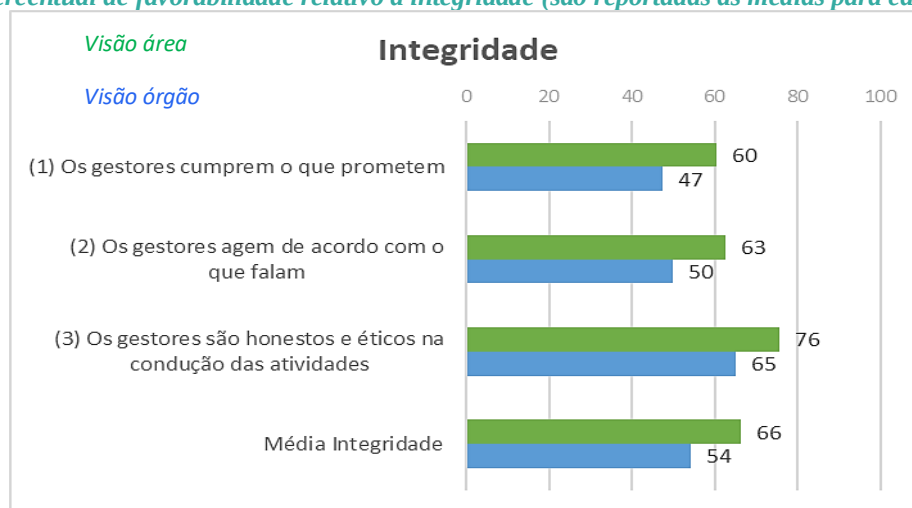
c) *Integridade*⁸

A Integridade é compreendida como o compromisso da liderança com princípios éticos e sua habilidade de agir de acordo com esses princípios.

Principais benefícios de uma liderança íntegra:

- Não existem promessas vazias; há coerência entre fala e ação.
- Colaboradores confiam que suas próprias contribuições favorecem um maior sucesso do órgão.
- A liderança mostra, na prática, como devem ser todas as interações no ambiente de trabalho e são um exemplo vivo do comportamento esperado e dos valores da administração pública.

Figura 6. Percentual de favorabilidade relativo à integridade (são reportadas as médias para cada afirmativa)



Fonte: Elaborado com base nos dados divulgados pela GPTW

A última variável que compõe a avaliação da dimensão da credibilidade, a integridade, acompanhou os resultados anteriores e obteve uma média baixa na visão órgão e mediana na visão área. Contribuem para esse resultado o fato de os gestores não cumprirem com suas promessas e não agirem em conformidade com o próprio discurso constantemente. No entanto, destaca-se a avaliação positiva sobre a ética dos gestores imediatos (visão área).

⁸ Descrição extraída do relatório da GPTW.

1.1.2. Respeito

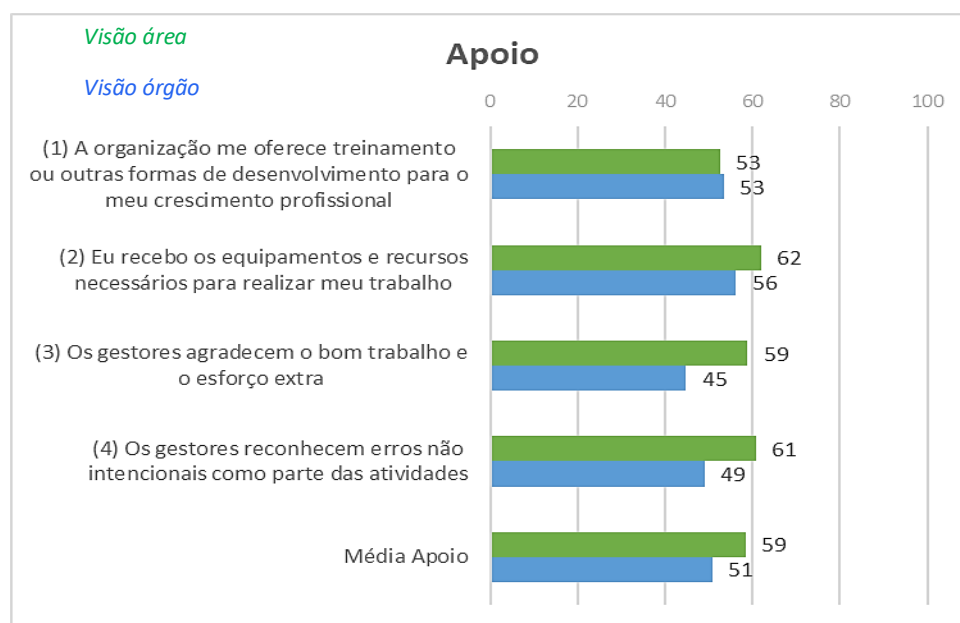
a) Apoio⁹

A dimensão Apoio é percebida como a oferta de oportunidades de treinamento, recursos e equipamentos, assim como o reconhecimento de conquistas profissionais.

Os ganhos ao oferecer Apoio incluem:

- Equipes engajadas, dedicadas e bem treinadas que mostram a todos a importância de seus trabalhos e contribuições profissionais.
- Colaboradores são motivados por formas genuínas e sinceras de agradecimento.
- As pessoas são encorajadas a continuar se esforçando e assumindo riscos calculados capazes de gerar ideias novas e produtivas para o órgão.

Figura 7. Percentual de favorabilidade relativo ao Apoio (são reportadas as médias para cada afirmativa)



Fonte: Elaborado com base nos dados divulgados pela GPTW

Os participantes da pesquisa relataram uma falta de treinamentos voltados para o desenvolvimento profissional, bem como a falta de equipamentos e de agradecimento pelo bom trabalho e eventual esforço extra. Além disso, foi reportado a dificuldade de reconhecer que erros não intencionais fazem parte da rotina laboral, sobretudo por parte da liderança superior (visão órgão).

⁹ Descrição extraída do relatório da GPTW.

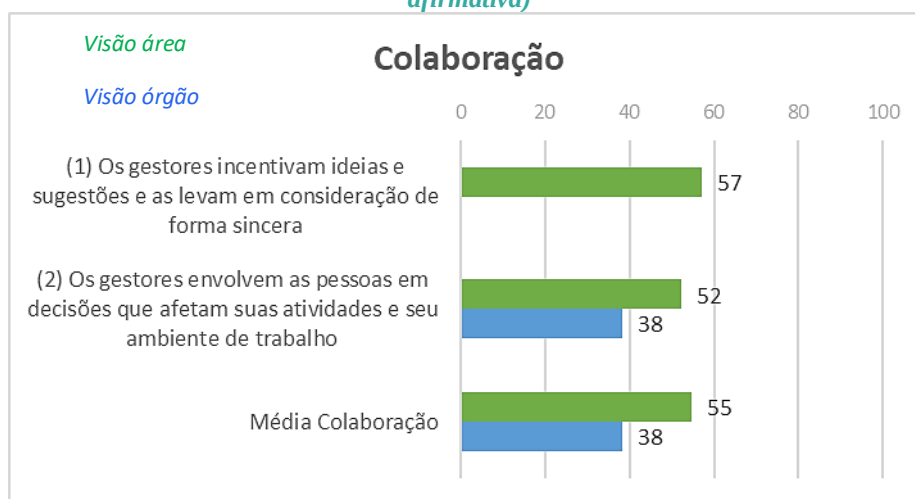
b) Colaboração¹⁰

A Colaboração versa sobre a qualidade das interações e da cooperação entre gestores e servidores.

Benefícios de uma organização altamente colaborativa:

- Servidores encorajam a troca de informação e sentem-se mais engajados em seu trabalho.
- Sugestões criadas por colaboradores levam a novas ideias, processos de redução de custos ou soluções práticas para o órgão.
- Servidores sentem-se responsáveis para implementar proativamente mudanças com sucesso, já que entendem como e por que decisões são tomadas.

Figura 8. Percentual de favorabilidade relativo à Colaboração (são reportadas as médias para cada afirmativa)



Fonte: Elaborado com base nos dados divulgados pela GPTW

A baixa média de colaboração, tanto na visão órgão, como na visão área, refletem a centralização da tomada de decisão por parte das lideranças envolvidas. Além disso, os participantes compreendem que os seus gestores imediatos poucas vezes incentivam novas ideias e sugestões.

¹⁰ Descrição extraída do relatório da GPTW.

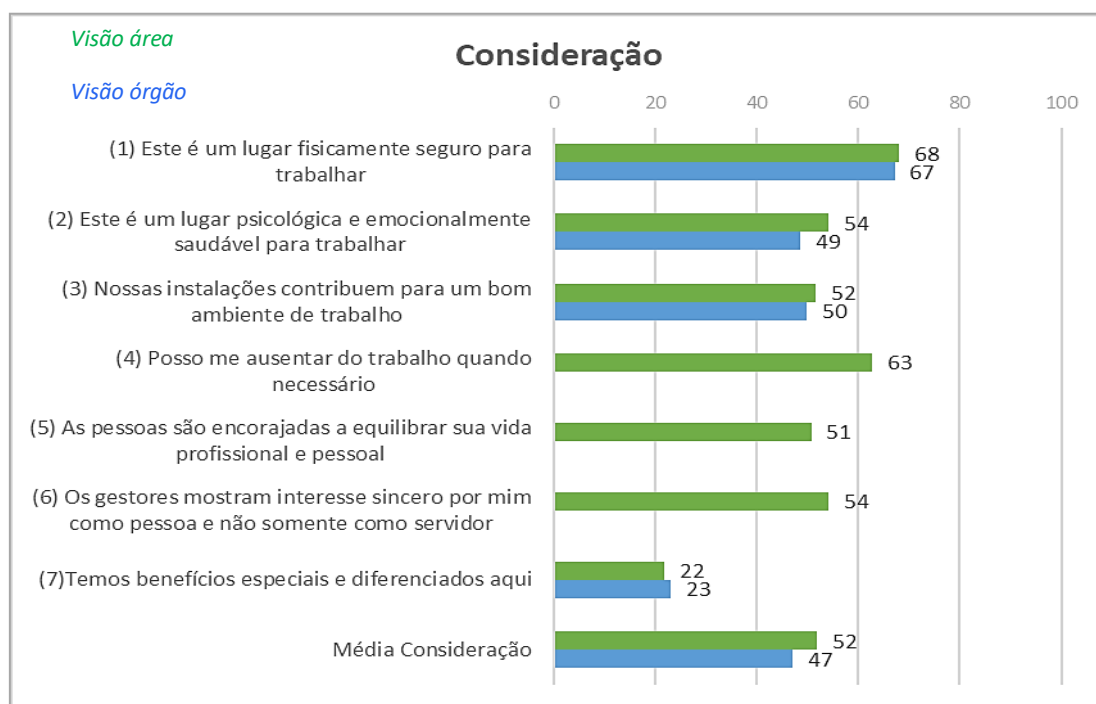
c) *Consideração*¹¹

Por Consideração, entende-se a intensidade com que gestores demonstram interesse no bem-estar das pessoas ao oferecer um ambiente de trabalho seguro, saudável, e que consideram a qualidade de vida das pessoas também fora do trabalho.

Consequências de demonstrar Consideração incluem:

- O ambiente de trabalho é mais humano e as pessoas são capazes de cuidar melhor de si e de seus colegas.
- As pessoas podem ser elas mesmas e focar suas energias no trabalho.
- Colaboradores confiam nos gestores e na sua sinceridade, alimentando um sentimento de lealdade e compromisso no trabalho.

Figura 9. Percentual de favorabilidade relativo à Consideração (são reportadas as médias para cada afirmativa)



Fonte: Elaborado com base nos dados divulgados pela GPTW

A percepção da segurança do local de trabalho alcançou uma média moderada, assim como o entendimento de que o líder imediato compreende, às vezes, uma eventual ausência. No entanto, apesar da segurança do local, os servidores consideram que a estrutura não contribui para um ambiente agradável de trabalho. Além disso, aspectos que envolvem a saúde mental dos servidores também alcançaram um escore baixo, tais como os fatos de o órgão quase nunca

¹¹ Descrição extraída do relatório da GPTW.

ser um lugar que possa ser considerado psicologicamente saudável, de quase nunca promover o equilíbrio da vida particular com a vida profissional e de não haver o interesse sincero pelo bem-estar do servidor por parte do líder imediato. Por fim, os servidores compreendem que nunca recebem benefícios diferenciados nos seus respectivos cargos, o que provavelmente é um reflexo do regime de remuneração do servidor público federal.

1.1.3. Imparcialidade

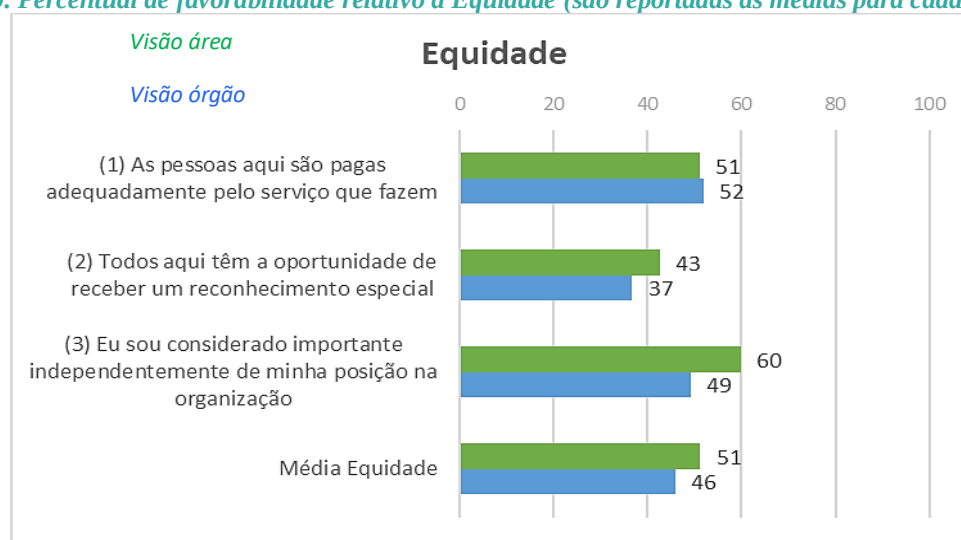
a) *Equidade*¹²

A avaliação de Equidade pressupõe um tratamento igual para todas as pessoas, incluindo a distribuição de recompensas, sejam elas tangíveis ou intangíveis.

As vantagens de tratar os servidores com Equidade incluem:

- Servidores acreditam que são vistos como membros valiosos da equipe.
- Servidores sentem-se confortáveis para oferecer suas ideias e sugestões, e para pedir ajuda quando necessário.
- Os vínculos das pessoas com seus colegas e com a instituição são fortalecidos como um todo, funcionando como um importante recurso ao perseguir novas oportunidades e desafios.

Figura 10. Percentual de favorabilidade relativo à Equidade (são reportadas as médias para cada afirmativa)



Fonte: Elaborado com base nos dados divulgados pela GPTW

Os resultados apontam que os servidores quase nunca avaliam que são adequadamente remunerados pelo trabalho desenvolvido, assim como raramente percebem uma oportunidade para serem reconhecidos. Por fim, com relação à sensação de importância, a visão área

¹² Descrição extraída do relatório da GPTW.

apresenta um resultado moderado, enquanto a visão órgão acompanha os escores baixos anteriores.

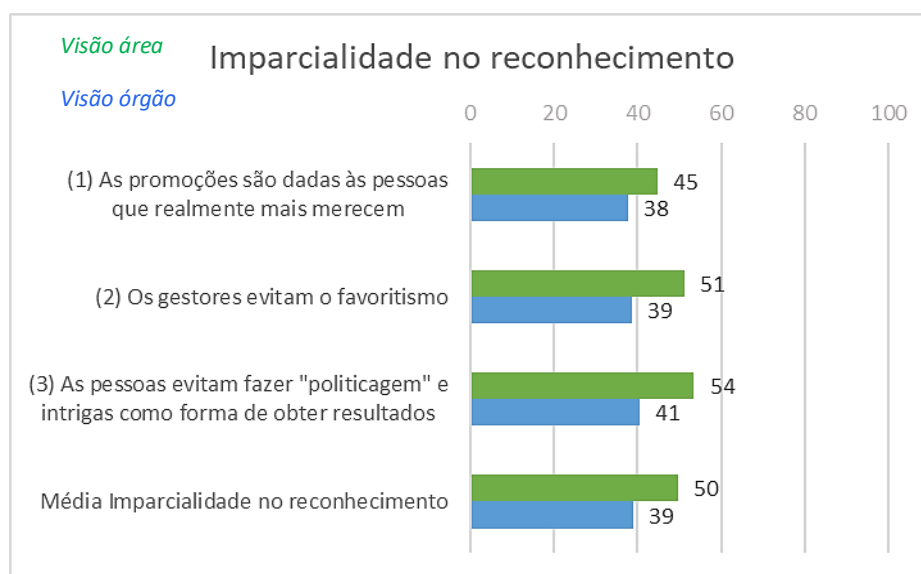
b) Imparcialidade no Reconhecimento¹³

Trata-se da percepção dos servidores em relação ao grau em que a liderança evita o favoritismo e promove ativamente a avaliação justa das pessoas para novos cargos e responsabilidades.

São benefícios de se promover a Imparcialidade no Reconhecimento:

- Servidores acreditam que todos têm oportunidade para contribuir e se desenvolver.
- As pessoas confiam que seus colegas e líderes falam positivamente uns sobre os outros como uma maneira de desenvolver a equipe como um todo e encorajar comportamentos desejáveis.
- Os servidores têm a percepção de que tratamento preferencial não é tolerado dentro de suas equipes e na organização como um todo.

Figura 11. Percentual de favorabilidade relativa à Imparcialidade no Reconhecimento (são reportadas as médias para cada afirmativa)



Fonte: Elaborado com base nos dados divulgados pela GPTW

Os servidores avaliaram a imparcialidade com escores baixos em todas as afirmativas, tanto na visão órgão, quanto na visão área, o que aponta para uma percepção da existência de favoritismo, promoções por afinidade e ambientes profissionais com presença de intrigas.

¹³ Descrição extraída do relatório da GPTW.

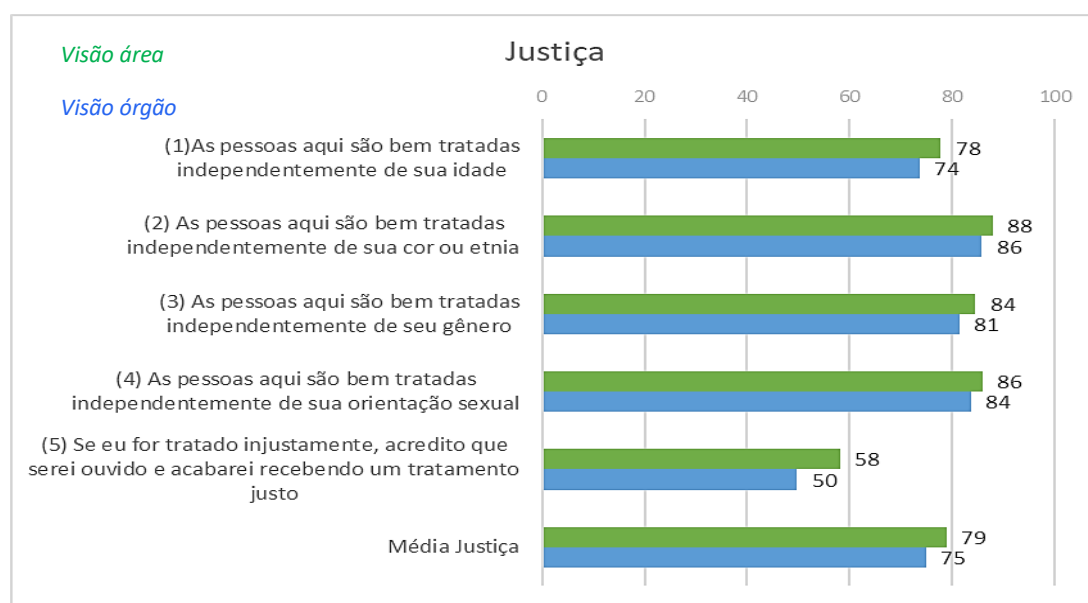
c) Justiça¹⁴

Compreende-se por Justiça as práticas da liderança para promover inclusão, evitar discriminação e criar canais que permitam contestar decisões e ouvir a todos de maneira imparcial.

Em um órgão que promove a Justiça:

- Os servidores percebem que a liderança está comprometida em criar um ambiente em que o tratamento justo é parte do “DNA” do órgão.
- As pessoas acreditam que todos são considerados de igual valor para a organização e que as políticas e processos usados para a tomada de decisões serão utilizados de uma maneira semelhante para todos.
- Os servidores sabem que o órgão possui um canal para que recursos sejam avaliados de maneira justa, o que beneficia tanto servidores em cargos operacionais como gestores.

Figura 12. Percentual de favorabilidade relativo à Justiça (são reportadas as médias para cada afirmativa)



Fonte: Elaborado com base nos dados divulgados pela GPTW

A avaliação da justiça pelos servidores públicos federais foi bastante positiva. Destacam-se a percepção do tratamento equânime, independentemente da idade, cor ou etnia, gênero e orientação sexual. No entanto, a avaliação sobre um possível canal de suporte para reportar uma situação injusta apresentou um escore baixo, sobretudo na visão órgão.

¹⁴ Descrição extraída do relatório da GPTW.

1.1.4. Orgulho

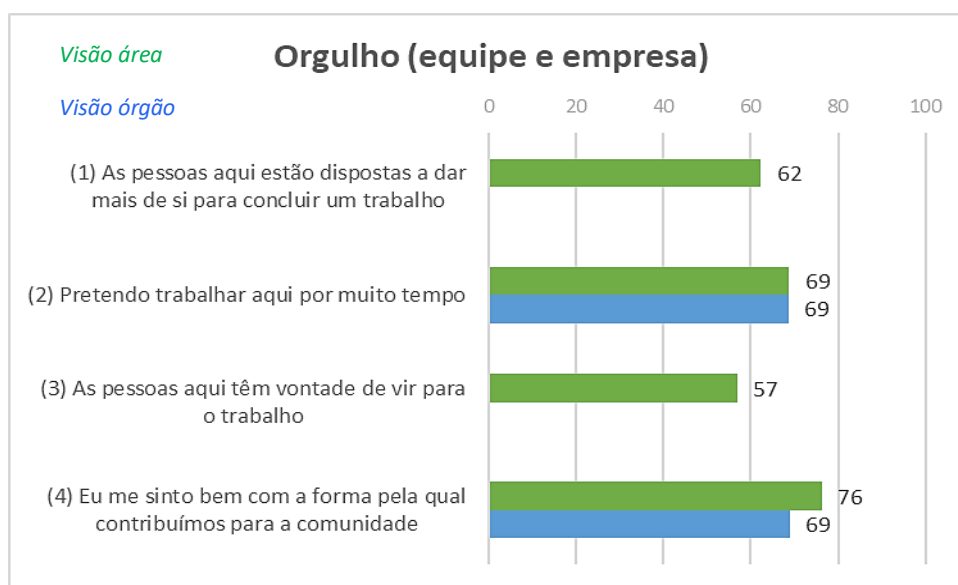
a) *Equipe e Órgão*¹⁵

Trata-se da avaliação sobre o orgulho que os servidores sentem em relação a sua equipe e à reputação do órgão.

Vantagens do sentimento de orgulho pela equipe e pelo órgão:

- As pessoas enxergam de maneira positiva o que podem conquistar como parte de um grupo trabalhando para o sucesso coletivo.
- Os gestores reconhecem que o sucesso da organização depende não só de contribuições individuais, mas também do trabalho em equipe.
- Servidores comprometidos em comparecer ao trabalho, o que leva a vantagens competitivas como diminuição da taxa de absenteísmo e turnover.
- As pessoas enxergam o órgão como um agente de transformação positiva na sociedade, o que atrai mais e melhores candidatos.

Figura 13. Percepção relativa ao Orgulho (são reportadas as médias para cada afirmativa)



Fonte: Elaborado com base nos dados divulgados pela GPTW

A avaliação do orgulho obteve uma avaliação moderada-alta, com destaque positivo para o sentimento positivo pela contribuição social do trabalho desenvolvido. O destaque negativo fica com a sentimento moderado-baixo de engajamento pelo trabalho.

¹⁵ Descrição extraída do relatório da GPTW.

1.1.5. Camaradagem

a) *Proximidade, Hospitalidade e Comunidade*¹⁶

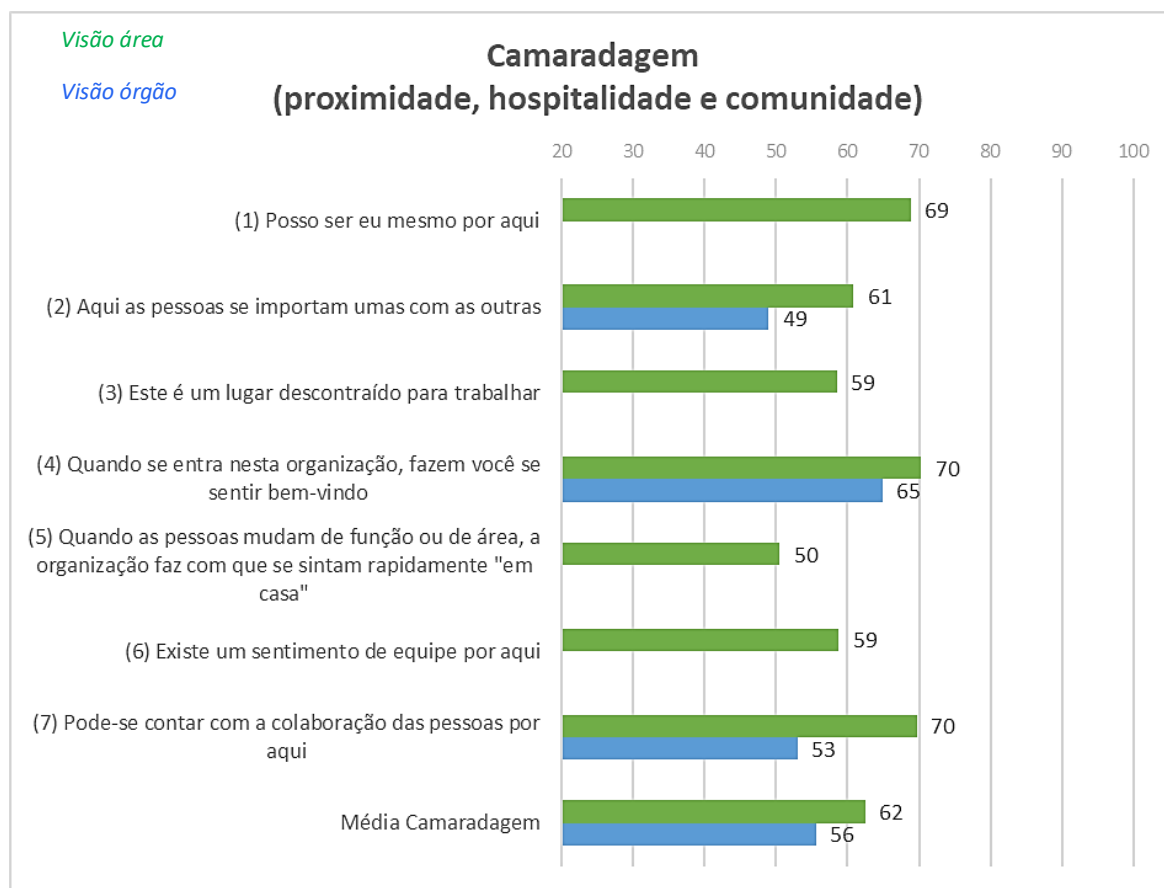
A Camaradagem mede o sentimento de companheirismo no ambiente de trabalho ao avaliar a proximidade, o quanto o ambiente de trabalho é amistoso e acolhedor, além do sentimento do órgão ser um ambiente familiar.

Órgãos que promovem a Proximidade conquistam diferenciais como:

- Pessoas capazes de desenvolver relacionamentos genuínos entre si, o que por consequência fortalece os vínculos profissionais.
- Servidores confortáveis em ser autênticos e compartilhar suas habilidades únicas.
- As pessoas oferecem suporte e assistência umas às outras rapidamente quando necessário.
- Confiam que os outros irão ajudá-los não importa qual seja o problema ou preocupação e, em retorno, mostram o mesmo nível de cooperação a todos.
- Sentem que existe um ambiente de comunidade do qual são parte, o que transcende a relação tradicional de trabalho.

¹⁶ Descrição extraída do relatório da GPTW.

Figura 14. Percepção relativa à Camaradagem (são reportadas as médias para cada afirmativa)

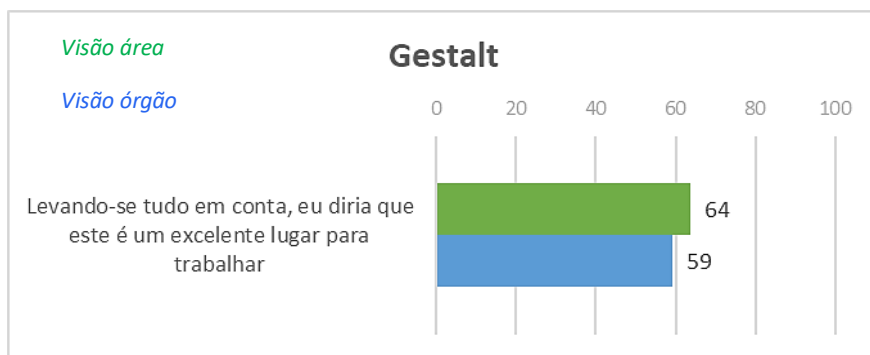


Fonte: Elaborado com base nos dados divulgados pela GPTW

1.1.6. Gestalt

O indicador final, chamado Gestalt, busca avaliar o sentimento do participante pela instituição, levando em consideração todos os aspectos relacionados ao órgão e ao setor. Nesse sentido, o resultado indica que os participantes apresentam uma avaliação moderada sobre o órgão ser um excelente lugar para se trabalhar.

Figura 15. Gestalt (percentual de favorabilidade)

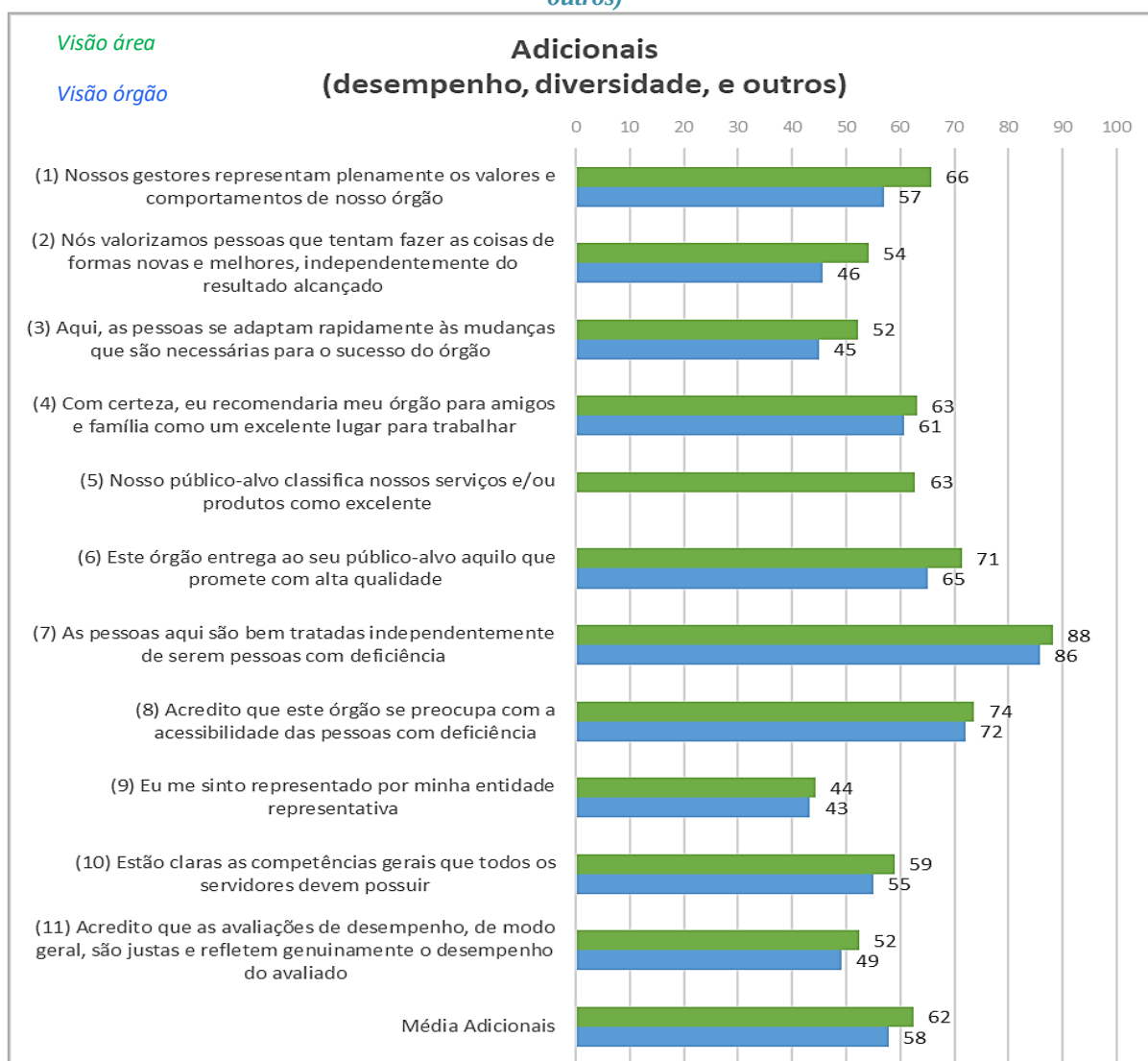


Fonte: Elaborado com base nos dados divulgados pela GPTW

1.1.7. Questões adicionais (GPTW)

As questões gerais abordam diversos fatores, tais como o desempenho, acessibilidade, sentimento de identificação e relevância e são compostas por itens sugeridos pela GPTW (1 – 7) e pelo DERET/SGP (8 – 11). Os destaques positivos das questões adicionais ficam com os altos escores das afirmativas que versaram sobre a importância do trabalho para o bem comum, a identificação com a missão do órgão e a inclusão da pessoa com deficiência. As afirmativas que surgem como pontos de atenção, devido aos baixos escores, abordam a valorização da inovação, a adaptabilidade frente às mudanças, a representação da entidade representativa e as avaliações de desempenho que, por vezes, são classificadas como injustas.

Figura 16. Percentual de favorabilidade das Questões Adicionais (desempenho, diversidade, satisfação e outros)

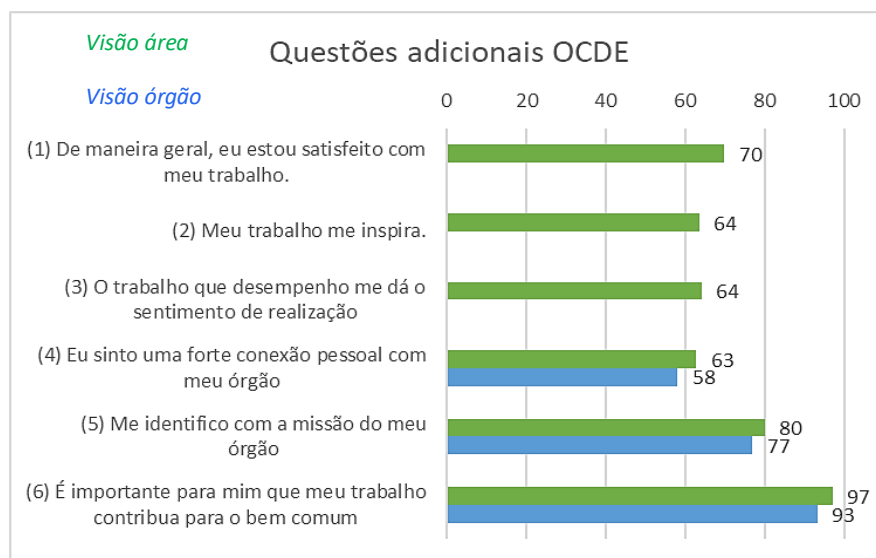


Fonte: Elaborado com base nos dados divulgados pela GPTW

1.1.8. Questões adicionais (OCDE)

As questões propostas pela OCDE objetivaram complementar a análise da GPTW, propondo um olhar sobre o engajamento, a satisfação e a identificação do servidor com o órgão e com a atividade que desempenha. Os resultados encontrados, apesar de positivos, indicam que a inspiração do trabalho, o sentimento de realização e a conexão com o órgão são aspectos que podem ser melhorados.

Figura 17. Percentual de favorabilidade das Questões Adicionais (OCDE)



Fonte: Elaborado com base nos dados divulgados pela GPTW

1.2. Resultado das questões abertas

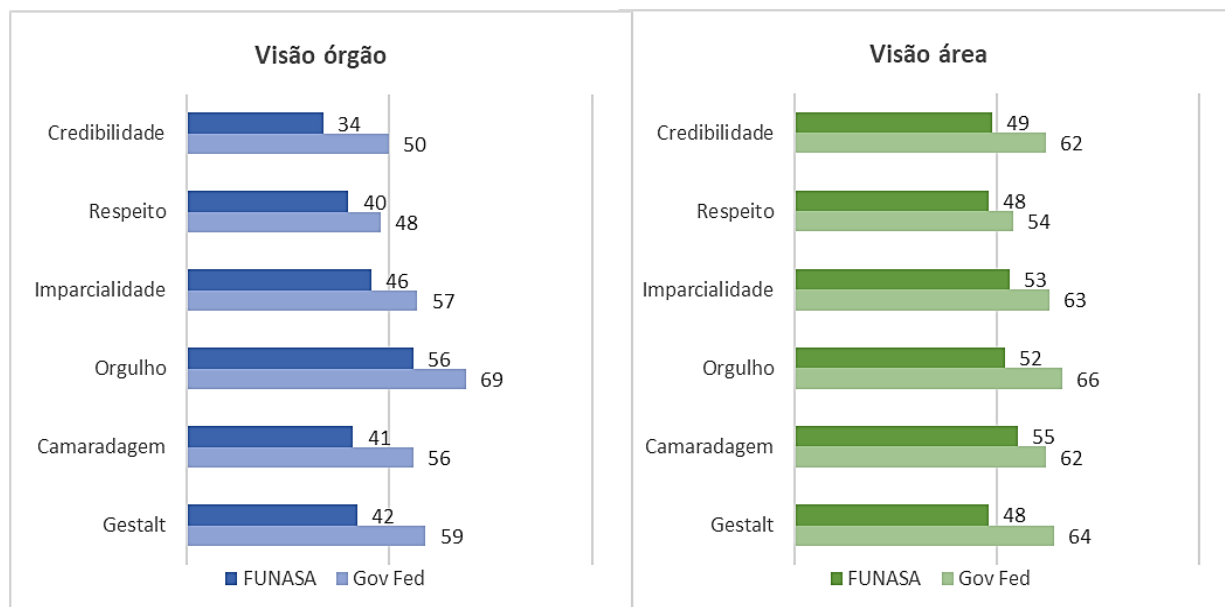
A etapa qualitativa contou com um espaço aberto para os participantes inserirem, de forma livre, as percepções deles sobre as duas questões realizadas. A primeira questão indagou sobre “o que torna o órgão um excelente lugar para se trabalhar” e, dentre os destaques presentes na nuvem de palavras (figura 15), ressaltamos os seguintes termos: missão, colegas, ambiente, desenvolvimento, gestores, instituição, serviço, atividades e respeito.

2. Resultados por Órgão

2.1. Fundação Nacional de Saúde (FUNASA)

a) Resultado compilado (visão área e visão órgão)

Figura 20. Médias FUNASA (percentual)



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados divulgados pela GPTW

b) Pontos críticos e pontos bem avaliados (visão área e visão órgão)

Quadro 3. Avaliações positivas e críticas (valores em percentual)

Visão órgão			
Afirmativas com escores mais baixos		Afirmativas com escores mais altos	
Os gestores envolvem as pessoas em decisões que afetam suas atividades e seu ambiente de trabalho	20	É importante para mim que meu trabalho contribua para o bem comum	92
As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem	20	Me identifico com a missão do meu órgão	74
Os gestores evitam o favoritismo	24	Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho	64
Visão área			
Afirmativas com escores mais baixos		Afirmativas com escores mais altos	
As promoções são dadas às pessoas que realmente mais merecem	28	É importante para mim que meu trabalho contribua para o bem comum	100
Todos aqui têm a oportunidade de receber um reconhecimento especial	32	Me identifico com a missão do meu órgão	78
As pessoas aqui têm vontade de vir para o trabalho	34	Eu recebo os equipamentos e recursos necessários para realizar meu trabalho	71

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos resultados divulgados pela GPTW

3. Considerações Finais

A primeira pesquisa de Clima Organizacional do Governo Federal contou com a participação dos servidores públicos civis ativos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e foi estruturada pelo Ministério da Economia, em parceria com a Great Place To Work – GPTW, com a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP e com o Instituto República. O estudo teve como objetivo central conhecer melhor as práticas que contribuem para um bom clima organizacional dos órgãos participantes, bem como os aspectos que podem ser melhorados.

A primeira etapa desse relatório apresentou a divulgação detalhada dos resultados globais encontrados em cada uma das categorias propostas pela GPTW (Credibilidade, Respeito, Imparcialidade, Orgulho e Camaradagem). Os dados evidenciaram a importância de trabalhar importantes recursos de trabalho, tais como a comunicação, o suporte das lideranças, o comportamento ético do líder, o suporte dos colegas de equipe, o reconhecimento no trabalho, a autonomia dos servidores e os processos de feedback. Além disso, os resultados globais apontam para a baixa capacidade de inovação e adaptabilidade dos servidores, o que tende a comprometer a melhoria do desempenho dos órgãos.

Além dos aspectos supracitados, a equipe organizadora da pesquisa ressalta a importância de se trabalhar por um ambiente de trabalho que respeite a diversidade (gênero, cor e raça, orientação sexual e pessoas com deficiências). Apesar das afirmativas que trataram sobre esses grupos apresentarem médias altas, é importante colocar que o recorte de participantes que integram esses grupos não é representativo. Por isso, acredita-se na importância de olhar os resultados obtidos com moderação, mantendo o foco no fortalecimento das políticas de diversidade e inclusão dos órgãos.

A segunda etapa do presente relatório contou com os resultados individuais compilados por órgão participante. Cada órgão poderá analisar os seus resultados gerais e comparar com os resultados globais (item 1) para melhor desenhar suas políticas e práticas de gestão.

Por fim, o relatório destaca que a pesquisa de clima organizacional serve como um instrumento de avaliação pontual que deve ser analisado pelos gestores como uma ferramenta que pode ser utilizada para identificar as melhores práticas de gestão que podem ser adotadas. Por isso, coloca-se como recomendação geral uma maior participação dos gestores públicos (de todos os setores e não apenas os de gestão de pessoas) nos cursos de capacitação oferecidos pela Enap que objetivam desenvolver melhor as lideranças dos órgãos.

Referências Bibliográficas

BAKKER, Arnold B.; DEMEROUTI, E. Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. In E. Diener, S. Oishi, & L. Tay (Org.). **Handbook of well-being Noba Scholar**. Salt Lake City, UT: DEF Publishers, 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Hill, Manuela Magalhães; Hill; Andrew. **Investigação por questionário**. Lisboa: Edições Sílabo, 2002.

SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B.; SALANOVA, Marisa. The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. **Educational and psychological measurement**, v. 66, n. 4, p. 701-716, 2006.

WARR, Peter. The measurement of well - being and other aspects of mental health. **Journal of occupational Psychology**, v. 63, n. 3, p. 193-210, 1990.