

# PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL UEMS: RESULTADOS E DISCUSSÕES

Pró-reitoria de Desenvolvimento Humano e Social

Divisão de Qualidade de Vida no Trabalho

Setor de Atenção Psicossocial no Trabalho





UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO HUMANO E SOCIAL  
DIVISÃO DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO  
SETOR DE ATENÇÃO PSICOSSOCIAL NO TRABALHO

**PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL UEMS:  
RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Dourados/MS  
Outubro de 2025



## **Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul**

**Laércio Alves de Carvalho**

*Reitor*

**Luciana Ferreira da Silva**

*Vice-Reitora*

## **Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social**

**Vania Pereira Morassutti Benatti**

*Pró-Reitora*

## **Divisão de Qualidade de Vida no Trabalho**

**Cristiane Domingos**

*Assistente Social - Chefe da Divisão*

## **Setor de Atenção Psicossocial no Trabalho**

**Jorge Miguel Soares Rodrigues**

*Psicólogo Organizacional - Chefe do Setor*

**Camila Menezes Teixeira**

*Psicóloga Organizacional*

**Danielly Miranda Barbosa**

*Apoio/Gestor de Processo*

## LISTA DE QUADROS E FIGURAS

<a href="#">Quadro 1: interpretação dos valores atribuídos às respostas</a>	13
<a href="#">Quadro 2: Resumo das correlações de Spearman entre as dimensões do clima organizacional</a>	18
<a href="#">Figura 1: Percepção de Autonomia por categoria profissional</a>	21
<a href="#">Figura 2: Percepção de Envolvimento/Comprometimento por categoria profissional</a>	22
<a href="#">Figura 3: Percepção de Participação por categoria profissional</a>	23
<a href="#">Figura 4: Percepção de Trabalho Realizado por categoria profissional</a>	25
<a href="#">Figura 5: Percepção de Relacionamento Interpessoal por categoria profissional</a>	27
<a href="#">Figura 6: Percepção de Integração Reitoria por categoria profissional</a>	28
<a href="#">Figura 7: Percepção de Comunicação por categoria profissional</a>	30
<a href="#">Figura 8: Percepção de Gestão/Chefia por categoria profissional</a>	31
<a href="#">Figura 9: Percepção de Imagem Institucional por categoria profissional</a>	33
<a href="#">Figura 10: Percepção de Treinamento/Desenvolvimento por categoria profissional</a>	35
<a href="#">Figura 11: Percepção de Valorização/Reconhecimento por categoria profissional</a>	36
<a href="#">Figura 12: Percepção de Remuneração, Benefícios e Justiça por categoria profissional</a>	38
<a href="#">Quadro 3: Temas prioritários para intervenção institucional</a>	40

## LISTA DE TABELAS

<a href="#">Tabela 1: Total e percentual de respondentes por função, gênero e titulação</a>	14
<a href="#">Tabela 2: Estatísticas descritivas das dimensões do clima organizacional</a>	15
<a href="#">Tabela 3: rho de Spearman Correlações</a>	17
<a href="#">Tabela 4: Autonomia - Percentual de respondentes por questão</a>	21
<a href="#">Tabela 5: Envolvimento/Comprometimento - Percentual de respondentes por questão</a>	22
<a href="#">Tabela 6: Participação - Percentual de respondentes por questão</a>	24
<a href="#">Tabela 7: Trabalho realizado - Percentual de respondentes por questão</a>	26
<a href="#">Tabela 8: Relacionamento interpessoal - Percentual de respondentes por questão</a>	27
<a href="#">Tabela 9: Integração reitoria - Percentual de respondentes por questão</a>	29
<a href="#">Tabela 10: Comunicação - Percentual de respondentes por questão</a>	30
<a href="#">Tabela 11: Gestão/Chefia - Percentual de respondentes por questão</a>	32
<a href="#">Tabela 12: Imagem institucional - Percentual de respondentes por questão</a>	34
<a href="#">Tabela 13: Treinamento/Desenvolvimento - Percentual de respondentes por questão</a>	35
<a href="#">Tabela 14: Valorização/Reconhecimento - Percentual de respondentes por questão</a>	36
<a href="#">Tabela 15: Remuneração/Benefícios/Justiça - Percentual de respondentes por questão</a>	38

# SUMÁRIO

<u>1. INTRODUÇÃO</u>	<u>7</u>
<u>2. JUSTIFICATIVA</u>	<u>8</u>
<u>3. OBJETIVOS</u>	<u>10</u>
<u>3.1. Objetivo Geral</u>	<u>10</u>
<u>3.2. Objetivos específicos</u>	<u>10</u>
<u>4. METODOLOGIA</u>	<u>10</u>
<u>4.1. Estrutura do Instrumento</u>	<u>12</u>
<u>4.2. Tratamento e Análise dos Dados</u>	<u>13</u>
<u>5. RESULTADOS E DISCUSSÃO</u>	<u>14</u>
<u>5.1. Características da população</u>	<u>14</u>
<u>5.2. Análise Estatística</u>	<u>15</u>
<u>5.2.1 Análise Descritiva das Variáveis</u>	<u>15</u>
<u>5.2.2 Teste de Correlação</u>	<u>16</u>
<u>5.3. Análise das dimensões do clima organizacional</u>	<u>19</u>
<u>5.3.1. Autonomia</u>	<u>20</u>
<u>5.3.2. Envolvimento/Comprometimento</u>	<u>21</u>
<u>5.3.3. Participação</u>	<u>23</u>
<u>5.3.4. Trabalho Realizado</u>	<u>24</u>
<u>5.3.5. Relacionamento Interpessoal</u>	<u>26</u>
<u>5.3.6. Integração Reitoria</u>	<u>28</u>
<u>5.3.7. Comunicação</u>	<u>29</u>
<u>5.3.8. Gestão/Chefia</u>	<u>31</u>
<u>5.3.9. Imagem Institucional</u>	<u>33</u>
<u>5.3.10. Treinamento/Desenvolvimento</u>	<u>34</u>
<u>5.3.11. Valorização/Reconhecimento</u>	<u>35</u>
<u>5.3.12. Remuneração/Benefícios/Justiça</u>	<u>37</u>
<u>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	<u>39</u>
<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	<u>41</u>

## 1. INTRODUÇÃO

O clima organizacional é um construto psicológico que expressa as percepções compartilhadas pelos membros de uma organização sobre seu ambiente de trabalho. Essas percepções resultam das experiências diárias, das relações interpessoais e das práticas institucionais. Assim, o clima traduz o modo como os colaboradores interpretam e sentem as condições sob as quais trabalham, influenciando diretamente suas atitudes e comportamentos (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Para Chiavenato (2014) o conceito de clima surgiu para descrever a atmosfera social reinante nas organizações, refletindo percepções e atitudes frente aos processos estruturais e sociais. Desta forma, o clima organizacional influencia diretamente a eficiência e pode ser ajustado por meio de políticas e práticas que favoreçam a satisfação dos colaboradores e a consecução dos objetivos organizacionais.

O clima é também o reflexo do campo psicológico que permeia as interações humanas, influenciando o grau de satisfação e o envolvimento dos indivíduos. Chiavenato (2014) observa que o ambiente de trabalho pode oscilar entre polos de cooperação e tensão, o que significa que compreender a ambiência emocional e relacional é essencial para integrar bem-estar e produtividade nas instituições.

A pesquisa de clima organizacional surge como instrumento de diagnóstico voltado à análise sistemática dessas percepções, e para Chiavenato (2014), trata-se de uma ferramenta que permite compreender como os colaboradores interpretam as práticas de gestão e as condições de trabalho. Através dela, a organização identifica pontos fortes e áreas críticas que influenciam a motivação e a produtividade coletiva.

Wagner e Hollenbeck (2012) explicam que a pesquisa de clima integra os métodos de pesquisa-ação em desenvolvimento organizacional, visto que o processo inclui coleta de dados, devolutiva e implementação de melhorias, de modo participativo, com envolvimento da gestão e dos servidores. Esse caráter colaborativo fortalece o comprometimento institucional e o aprendizado coletivo.

A análise do clima deve ser contínua, não restrita a levantamentos pontuais, e por isso, Robbins, Judge e Sobral (2010) sugerem que diferentes dimensões, como justiça, segurança, reconhecimento e relacionamento, devem ser avaliadas de forma articulada,

possibilitando uma visão sistêmica do ambiente interno. Essa abordagem amplia a compreensão da experiência dos trabalhadores e subsidia ações de melhoria.

Por meio da pesquisa de clima, a organização identifica desalinhamentos entre a cultura desejada e as percepções reais de seus membros. Segundo Chiavenato (2014), possíveis discrepâncias indicam pontos de melhoria na relação entre discurso e prática, o que orienta ajustes em políticas, processos e estilos de liderança. Assim, o diagnóstico de clima funciona como instrumento estratégico de transformação institucional.

Além de favorecer o autoconhecimento organizacional, a pesquisa de clima fortalece a comunicação interna e a confiança. Neste sentido, é importante compreender que o feedback institucionalizado promove engajamento e o engajamento dos grupos de trabalho na elaboração de soluções. Essa cultura de escuta e corresponsabilidade consolida um ambiente mais participativo e colaborativo (WAGNER; HOLLENBECK, 2012).

Para que o processo produza resultados efetivos, é indispensável o comprometimento da liderança, levando-se em consideração que os gestores moldam o clima por meio de suas atitudes, estabelecendo padrões de percepção e comportamento. Assim, a coerência entre discurso, valores e práticas gerenciais é condição essencial para a sustentabilidade de um clima organizacional positivo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Por fim, o clima organizacional expressa a forma como as pessoas vivenciam a cultura e as relações de trabalho. Sua mensuração sistemática, por meio de pesquisas de clima, constitui ferramenta essencial de aprimoramento institucional. O ciclo diagnóstico–feedback–ação contínua permite alinhar satisfação, comprometimento e desempenho, configurando-se como uma estratégia de vantagem competitiva sustentável (WAGNER; HOLLENBECK, 2012; CHIAVENATO, 2014).

## **2. JUSTIFICATIVA**

A Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), instituição pública de ensino superior, desempenha papel estratégico na produção e difusão do conhecimento, no desenvolvimento regional e na formação cidadã. Para o cumprimento eficaz de sua missão institucional, é indispensável a existência de um ambiente organizacional saudável, que promova engajamento, bem-estar e desempenho coletivo. A realização de uma pesquisa de clima organizacional justifica-se como instrumento técnico e científico de diagnóstico das

percepções, atitudes e sentimentos que permeiam as relações de trabalho entre servidores docentes e técnicos administrativos.

A compreensão do clima vigente na UEMS é um indicador essencial para subsidiar políticas institucionais que fortaleçam o comprometimento dos servidores e aprimorem a qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica. A ausência de um clima positivo pode gerar desmotivação, resistência a mudanças e queda no desempenho. Por outro lado, um clima saudável favorece a comunicação, a confiança e o sentimento de pertencimento. Dessa forma, diagnosticar o clima da UEMS possibilita compreender como os servidores percebem a instituição e quais fatores podem potencializar ou restringir seu desempenho.

A pesquisa de clima integra o processo de desenvolvimento organizacional e deve ser entendida como parte de uma estratégia contínua de aprimoramento institucional. Trata-se de um método de pesquisa-ação, que envolve coleta de dados, análise participativa e devolutiva dos resultados, fomentando o aprendizado organizacional e o engajamento coletivo. Ao adotar esse modelo, a UEMS poderá fortalecer seus mecanismos de gestão democrática e de valorização do servidor, em consonância com os princípios da administração pública e da educação superior.

Além de contribuir para a melhoria da gestão interna, o diagnóstico de clima permitirá à UEMS alinhar suas políticas de recursos humanos às demandas contemporâneas de bem-estar, inovação e sustentabilidade institucional. Desta forma, o clima atua como mediador entre a cultura organizacional e os resultados institucionais, constituindo uma variável essencial para o desempenho dos servidores. Assim, a pesquisa de clima fornece subsídios empíricos para a formulação de ações estratégicas voltadas à motivação, ao reconhecimento e à cooperação entre setores.

Portanto, a realização dessa pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender, de forma sistemática e científica, as percepções e expectativas dos servidores da UEMS quanto às condições de trabalho, liderança, comunicação e reconhecimento. A partir deste diagnóstico, será possível elaborar planos de ação voltados ao fortalecimento do clima organizacional, à melhoria da qualidade de vida no trabalho e ao incremento da eficiência administrativa. Em síntese, a pesquisa de clima na UEMS vai além de um exercício avaliativo, representando uma oportunidade de autoconhecimento institucional e de consolidação de uma cultura organizacional orientada para a valorização das pessoas e para a excelência acadêmica.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. Objetivo Geral**

Analisar o clima organizacional da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), identificando percepções, atitudes e fatores que influenciam a satisfação, o comprometimento e o desempenho dos servidores, com vistas ao aprimoramento das práticas institucionais de gestão de pessoas e à promoção de um ambiente de trabalho saudável e colaborativo.

#### **3.2. Objetivos específicos**

- Diagnosticar as percepções dos servidores docentes e técnicos administrativos quanto às dimensões do clima organizacional, incluindo liderança, comunicação, reconhecimento, condições de trabalho e relações interpessoais;
- Identificar os fatores que contribuem para a formação de um clima organizacional positivo ou negativo na UEMS;
- Analisar o grau de alinhamento entre a cultura organizacional desejada e o clima percebido pelos servidores, observando possíveis discrepâncias entre valores institucionais e práticas cotidianas;
- Propor ações estratégicas e recomendações de melhoria voltadas ao fortalecimento do engajamento, da motivação e da qualidade de vida no trabalho;
- Contribuir para a construção de uma política institucional de gestão de pessoas baseada em evidências, que incorpore a pesquisa de clima como ferramenta contínua de monitoramento e de aprimoramento do desempenho organizacional.

### **4. METODOLOGIA**

O presente estudo teve como objetivo analisar o clima organizacional da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), buscando compreender as percepções, atitudes e sentimentos dos servidores em relação aos diferentes aspectos que compõem o ambiente institucional. O clima organizacional é reconhecido como um

importante indicador do bem-estar laboral e da qualidade das relações estabelecidas entre indivíduos, equipes e gestão, influenciando diretamente a satisfação, o comprometimento e o desempenho profissional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; CHIAVENATO, 2014).

O público-alvo abrangeu todos os servidores da UEMS — docentes, profissionais técnicos da educação superior (PTES) e profissionais terceirizados — atuantes nas diversas unidades e setores da instituição. A participação foi voluntária e aberta a todos os segmentos, garantindo representatividade das distintas funções, áreas de atuação e perfis sociodemográficos. Essa amplitude assegurou um panorama abrangente das percepções sobre o ambiente de trabalho e suas dinâmicas organizacionais.

Trata-se de um estudo descritivo, de abordagem quanti-qualitativa e corte transversal. O delineamento descritivo justifica-se pela intenção de caracterizar e analisar as percepções dos participantes sem manipulação de variáveis. A abordagem quantitativa permitiu mensurar níveis de satisfação e identificar padrões nas diferentes dimensões avaliadas, enquanto a abordagem qualitativa possibilitou captar significados e interpretações atribuídos às experiências de trabalho (CAMPOS; SAIDEL, 2022). O caráter transversal decorre da coleta de dados em um único momento temporal, refletindo o cenário vigente à época da aplicação do instrumento.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário online, composto por questões fechadas. O primeiro bloco de perguntas destinou-se à caracterização do perfil dos participantes, enquanto os blocos seguintes, com questões estruturadas em escala de concordância de cinco pontos, visaram mensurar o grau de concordância dos respondentes em relação a diferentes aspectos do clima organizacional. A aplicação do instrumento ocorreu entre 16 de abril e 4 de agosto de 2025, de forma voluntária, anônima e confidencial, assegurando o sigilo das respostas e a proteção das informações individuais, conforme os princípios éticos aplicáveis a pesquisas com seres humanos (BRASIL, 2012).

O universo da pesquisa correspondeu ao total de 1.066<sup>1</sup> servidores do quadro docente e técnico da UEMS. O cálculo amostral, considerando um nível de confiança de 95% e margem de erro de 5%, indicou a necessidade mínima de 283 respondentes para assegurar a representatividade estatística dos resultados. A amostra final superou esse valor, reforçando a consistência e a confiabilidade dos achados.

---

<sup>1</sup> Dados informados pelo Setor de Dados Funcionais na página oficial da UEMS, disponíveis em: <https://www.uems.br/pro-reitoria/prodhs/Divisao-de-Gestao-da-Vida-Funcional/Setor-de-Dados-Funcionais>

## 4.1. Estrutura do Instrumento

O instrumento de pesquisa foi elaborado para avaliar a percepção dos servidores acerca de diferentes dimensões do clima organizacional. O questionário foi estruturado em formato eletrônico e dividido em 13 categorias temáticas, que representam os principais eixos de análise:

1. Identificação (ID) – reúne informações referentes ao perfil dos respondentes, como gênero, idade, função e formação acadêmica.
2. Autonomia (AU) – avalia o grau de liberdade, iniciativa e responsabilidade do servidor na execução de suas atividades.
3. Envolvimento/Comprometimento (EC) – examina o nível de engajamento e dedicação dos servidores em relação aos objetivos institucionais.
4. Participação (PA) – verifica a percepção sobre as oportunidades de contribuição e envolvimento nos processos decisórios da universidade.
5. Trabalho Realizado (TR) – analisa o grau de satisfação com as atribuições desempenhadas e a percepção de relevância e reconhecimento do trabalho executado.
6. Relacionamento Interpessoal (RI) – avalia a qualidade das relações entre colegas, o clima de cooperação e o respeito mútuo no ambiente de trabalho.
7. Integração Reitoria (IR) – investiga a percepção sobre a comunicação, o diálogo e o alinhamento entre a reitoria e as demais unidades da UEMS.
8. Comunicação (CO) – mensura a clareza, a efetividade e a transparência dos fluxos de informação dentro da instituição.
9. Gestão/Chefia (GC) – analisa a atuação das lideranças, considerando aspectos como escuta, justiça, apoio e competência gerencial.
10. Imagem Institucional (II) – identifica a percepção dos servidores quanto à reputação, credibilidade e reconhecimento da universidade perante a sociedade.
11. Treinamento/Desenvolvimento (TD) – avalia as oportunidades de capacitação, aperfeiçoamento e crescimento profissional oferecidas pela instituição.
12. Valorização/Reconhecimento (VR) – examina o sentimento de valorização, reconhecimento e incentivo em relação ao trabalho realizado.

13. Remuneração/Benefícios/Justiça (RB) – analisa a satisfação dos servidores com as políticas de remuneração, benefícios e equidade nas práticas institucionais.

Essas dimensões fundamentaram a análise integrada do clima organizacional, possibilitando a identificação de aspectos fortalecidos e de pontos críticos na experiência laboral dos servidores.

## 4.2. Tratamento e Análise dos Dados

As respostas foram organizadas em planilha eletrônica (Google Sheets) e posteriormente analisadas no software JASP (versão 0.95.3).

A categoria Identificação (ID) foi utilizada exclusivamente para fins descritivos, visando à caracterização do perfil dos respondentes. As demais categorias (2 a 13) foram submetidas a tratamento estatístico.

As respostas das questões fechadas foram codificadas numericamente em escala de 1 a 5, conforme o Quadro 1, em que 1 representa a percepção mais negativa e 5 a mais positiva.

*Quadro 1: interpretação dos valores atribuídos às respostas*

Valor	Interpretação
5	Resposta totalmente positiva / percepção muito favorável
4	Resposta positiva / percepção favorável
3	Resposta neutral
2	Resposta negativa / percepção desfavorável
1	Resposta totalmente negativa / percepção muito desfavorável

A partir dessa codificação, foi realizada análise estatística descritiva, contemplando os cálculos de média e desvio padrão para cada dimensão. A média representa a tendência central das percepções, enquanto o desvio padrão expressa o grau de dispersão das respostas. Valores menores de desvio padrão indicam consenso entre os participantes; valores mais elevados refletem maior diversidade de opiniões. Os resultados foram organizados comparativamente, permitindo identificar tendências gerais, pontos fortes e aspectos que demandam atenção no clima organizacional da UEMS.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 5.1. Características da população

As tabelas e gráficos a seguir trazem um panorama acerca das características gerais dos participantes da pesquisa. Os dados foram agrupados em diferentes categorias para que não fossem identificadas as pessoas que responderam ao questionário.

A Tabela 1 apresenta a contabilização do total e o valor percentual dos servidores que responderam por função, gênero e titulação:

**Tabela 1:** Total e percentual de respondentes por função, gênero e titulação

<b>Função</b>	<b>Nº de pessoas</b>	<b>%</b>
Docente	154	44,51%
Profissional Técnico da Educação Superior (PTES)	185	53,47%
Profissional Terceirizado	7	2,02%
<b>Total</b>	<b>346</b>	<b>100,00%</b>

<b>Gênero</b>	<b>Nº de pessoas</b>	<b>%</b>
Homem cisgênero	131	37,86%
Homem transgênero	2	0,58%
Mulher cisgênero	207	59,83%
Não-binário	3	0,87%
Outro	2	0,58%
Sem informação	1	0,29%
<b>Total</b>	<b>346</b>	<b>100,00%</b>

<b>Escolaridade</b>	<b>Nº de pessoas</b>	<b>%</b>
Ensino Médio	9	2,60%
Graduação	20	5,78%
Especialização	99	28,61%
Mestrado	59	17,05%
Doutorado	116	33,53%
Pós-doutorado	43	12,43%
<b>Total geral</b>	<b>346</b>	<b>100,00%</b>

### 5.2. Análise Estatística

### 5.2.1 Análise Descritiva das Variáveis

Antes da condução das análises correlacionais, realizou-se uma etapa de descrição preliminar das variáveis investigadas, com o objetivo de compreender o comportamento geral das respostas, identificar tendências centrais e avaliar a dispersão dos dados. Essa análise inicial permitiu uma visão panorâmica das percepções dos participantes sobre as diferentes dimensões avaliadas, servindo como base interpretativa para as análises subsequentes.

Conforme apresentado na Tabela 2, todas as variáveis foram respondidas por 346 participantes, sem registros ausentes. As médias situaram-se predominantemente acima do ponto médio da escala (3,0), o que indica percepções tendencialmente positivas em relação aos aspectos avaliados do clima organizacional.

**Tabela 2:** Estatísticas descritivas das dimensões do clima organizacional

	Válidos	Ausentes	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Autonomia	346	0	3.92	0.83	1.33	5.00
Envolvimento/Comprometimento	346	0	4.82	0.31	3.33	5.00
Participação	346	0	3.70	1.10	1.00	5.00
Trabalho realizado	346	0	3.62	0.58	1.83	4.83
Relacionamento interpessoal	346	0	3.87	0.86	1.00	5.00
Integração reitoria	346	0	3.48	0.91	1.00	5.00
Comunicação	346	0	3.20	0.91	1.00	5.00
Gestão/Chefia	346	0	4.13	0.89	1.13	5.00
Imagem institucional	346	0	3.44	0.86	1.00	5.00
Treinamento/desenvolvimento	346	0	3.09	0.93	1.00	5.00
Valorização/Reconhecimento	346	0	3.22	1.02	1.00	5.00
Remuneração/Benefícios/Justiça	346	0	3.03	0.85	1.00	5.00

A dimensão Envolvimento/Comprometimento apresentou a maior média ( $M = 4,82$ ;  $DP = 0,31$ ), refletindo forte engajamento dos servidores com suas funções e com os objetivos institucionais. Em contrapartida, Remuneração/Benefícios/Justiça registrou a menor média ( $M = 3,03$ ;  $DP = 0,85$ ), evidenciando percepções mais críticas quanto à adequação da remuneração e à equidade das políticas institucionais.

Dimensões como Autonomia ( $M = 3,92$ ), Gestão/Chefia ( $M = 4,13$ ) e Relacionamento Interpessoal ( $M = 3,87$ ) apresentaram médias elevadas, sugerindo percepções favoráveis sobre a liberdade de atuação, o apoio das lideranças e a qualidade das relações

interpessoais. Já Comunicação (M = 3,20), Integração Reitoria (M = 3,48) e Treinamento/Desenvolvimento (M = 3,09) apresentaram valores intermediários, apontando potenciais áreas de aprimoramento.

Os desvios-padrão variaram entre 0,31 e 1,10, demonstrando diferentes níveis de homogeneidade nas percepções. O baixo desvio em Envolvimento/Comprometimento sugere consenso entre os participantes, enquanto valores mais elevados em Participação e Valorização/Reconhecimento indicam maior diversidade de opiniões dentro da amostra.

### 5.2.2 Teste de Correlação

A verificação da normalidade multivariada dos dados foi realizada por meio do Teste de Shapiro-Wilk, com o objetivo de avaliar a adequação das variáveis aos pressupostos necessários para a utilização de testes paramétricos. O resultado obtido ( $W = 0,96$ ;  $p < 0,01$ ) indicou a rejeição da hipótese nula de normalidade, evidenciando que os dados não seguem uma distribuição normal.

Diante desse resultado, optou-se pela utilização do coeficiente de correlação de Spearman ( $\rho$ ) para analisar as associações entre as variáveis. Esse coeficiente é indicado para situações em que os dados não atendem aos pressupostos de normalidade ou quando se encontram em escala ordinal, como no caso da presente pesquisa. A escolha desse método assegura maior precisão interpretativa e reduz a influência de possíveis assimetrias ou valores extremos.

O coeficiente de Spearman mede o grau de associação monotônica entre variáveis, identificando em que medida o aumento em uma dimensão está relacionado a aumentos ou reduções consistentes em outra, ainda que a relação não seja linear. Tal abordagem é particularmente adequada em estudos sobre clima organizacional, em que as percepções individuais podem variar de forma heterogênea entre as dimensões analisadas.

**Tabela 3: rho ( $\rho$ ) de Spearman Correlações**

Variável	Autonomia	Envolvimento Comprometimento	Participação	Trabalho realizado	Relacionamento interpessoal	Integração reitoria	Comunicação	Gestão Chefia	Imagem institucional	Treinamento Desenvolvimento	Valorização Reconhecimento	Remuneração Benefícios Justiça
1. Autonomia	—											
2. Envolvimento Comprometimento	0.20 ***	—										
3. Participação	0.50 ***	0.30 ***	—									
4. Trabalho realizado	0.50 ***	0.29 ***	0.44 ***	—								
5. Relacionamento interpessoal	0.60 ***	0.23 ***	0.47 ***	0.62 ***	—							
6. Integração reitoria	0.44 ***	0.22 ***	0.40 ***	0.53 ***	0.56 ***	—						
7. Comunicação	0.50 ***	0.17**	0.38 ***	0.60 ***	0.61 ***	0.70 ***	—					
8. Gestão Chefia	0.52 ***	0.27 ***	0.47 ***	0.60 ***	0.72 ***	0.50 ***	0.57 ***	—				
9. Imagem institucional	0.47 ***	0.21 ***	0.38 ***	0.57 ***	0.60 ***	0.67 ***	0.77 ***	0.52 ***	—			
10. Treinamento Desenvolvimento	0.29 ***	0.11*	0.32 ***	0.35 ***	0.40 ***	0.42 ***	0.56 ***	0.45 ***	0.50 ***	—		
11. Valorização Reconhecimento	0.56 ***	0.19 ***	0.44 ***	0.62 ***	0.65 ***	0.58 ***	0.64 ***	0.61 ***	0.66 ***	0.47 ***	—	
12. Remuneração Benefícios Justiça	0.35 ***	0.11*	0.19 ***	0.34 ***	0.39 ***	0.39 ***	0.48 ***	0.29 ***	0.49 ***	0.31 ***	0.49 ***	—

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

Os resultados, apresentados na Tabela 3, indicaram correlações positivas e estatisticamente significativas ( $p < 0,05$ ) entre todas as dimensões investigadas. Esse padrão evidencia coerência interna no instrumento e interdependência entre os fatores constituintes do clima organizacional. As correlações variaram de fracas ( $\rho = 0,11$ ) a fortes ( $\rho = 0,77$ ), refletindo diferentes graus de associação entre as percepções dos servidores.

As maiores correlações foram observadas entre:

- Comunicação e Imagem Institucional ( $\rho = 0,77$ );
- Relacionamento Interpessoal e Gestão/Chefia ( $\rho = 0,72$ );
- Valorização/Reconhecimento e Imagem Institucional ( $\rho = 0,66$ ).

Esses resultados indicam que relações interpessoais positivas, comunicação eficaz e práticas de valorização profissional contribuem para fortalecer o sentimento de pertencimento e a identificação institucional dos servidores com a UEMS.

Correlações moderadas foram verificadas entre Autonomia e Trabalho Realizado ( $\rho = 0,50$ ), Gestão/Chefia e Trabalho Realizado ( $\rho = 0,60$ ), e Integração Reitoria e Comunicação ( $\rho = 0,70$ ), evidenciando que a autonomia e a liderança participativa estão associadas à satisfação no trabalho, enquanto a integração institucional depende fortemente da efetividade dos fluxos comunicacionais.

As correlações mais fracas envolveram Envolvimento/Comprometimento, variando entre  $\rho = 0,11$  e  $\rho = 0,30$ , o que sugere que essa dimensão pode estar mais relacionada a fatores individuais e contextuais do que a elementos organizacionais diretos. Já Remuneração/Benefícios/Justiça apresentou correlações de menor magnitude ( $\rho$  entre 0,19 e 0,49), sendo mais fortemente associada à Valorização/Reconhecimento ( $\rho = 0,49$ ) e Imagem Institucional ( $\rho = 0,49$ ). Esse achado reforça que percepções de justiça e equidade contribuem para o reconhecimento profissional e a imagem positiva da instituição.

**Quadro 2:** Resumo das correlações de Spearman entre as dimensões do clima organizacional

Dimensões relacionadas	$\rho$ de Spearman	Nível da correlação	Interpretação
Comunicação ↔ Imagem Institucional	0,77	Forte	Uma comunicação clara e eficaz está associada à percepção positiva da imagem institucional.
Relacionamento Interpessoal ↔ Gestão/Chefia	0,72	Forte	Relações interpessoais saudáveis estão fortemente ligadas a uma liderança participativa e acolhedora.

Valorização/Reconhecimento ↔ Imagem Institucional	0,66	Forte	A valorização profissional reforça o orgulho e a identificação dos servidores com a instituição.
Integração com a Reitoria ↔ Comunicação	0,70	Forte	A integração institucional depende fortemente de uma comunicação interna eficiente e transparente.
Gestão/Chefia ↔ Trabalho Realizado	0,60	Moderada	A percepção de boa liderança se relaciona a maior satisfação com o trabalho desenvolvido.
Autonomia ↔ Trabalho Realizado	0,50	Moderada	Quanto maior a autonomia percebida, melhor a avaliação sobre a execução das atividades.
Valorização/Reconhecimento ↔ Remuneração/Benefícios/Justiça	0,49	Moderada	A percepção de justiça e benefícios adequados contribui para o sentimento de valorização.
Imagem Institucional ↔ Remuneração/Benefícios/Justiça	0,49	Moderada	A percepção positiva da imagem da instituição está relacionada à percepção de justiça remuneratória.
Envolvimento/Comprometimento ↔ Outras Dimensões	0,11 a 0,30	Fraca	O comprometimento apresenta associações fracas, indicando que depende também de fatores individuais e externos.
Remuneração/Benefícios/Justiça ↔ Demais Dimensões	0,19 a 0,49	Fraca a Moderada	A percepção sobre remuneração e justiça influencia outras dimensões, mas com intensidade menor.

De modo geral, o padrão de correlações revela que o núcleo positivo do clima organizacional na UEMS é sustentado por quatro dimensões principais: Comunicação, Gestão/Chefia, Relacionamento Interpessoal e Valorização/Reconhecimento. Essas áreas se mostram interligadas e atuam de forma sinérgica para promover um ambiente organizacional mais colaborativo, transparente e engajador.

Por outro lado, Envolvimento/Comprometimento e Remuneração/Benefícios/Justiça apresentaram correlações mais discretas, indicando a necessidade de políticas institucionais voltadas ao fortalecimento do engajamento e à revisão das práticas de reconhecimento e recompensas, como estratégias prioritárias para o aprimoramento do clima organizacional na instituição.

### 5.3. Análise das dimensões do clima organizacional

A análise das dimensões do clima organizacional permite compreender de forma integrada as percepções dos servidores acerca das condições de trabalho, das práticas de

gestão e das relações interpessoais no cotidiano da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). Conforme argumentam Robbins, Judge e Sobral, o clima organizacional expressa o modo como os indivíduos percebem as políticas, os procedimentos e as práticas formais e informais que regem a organização, influenciando diretamente a motivação, o desempenho e o comprometimento.

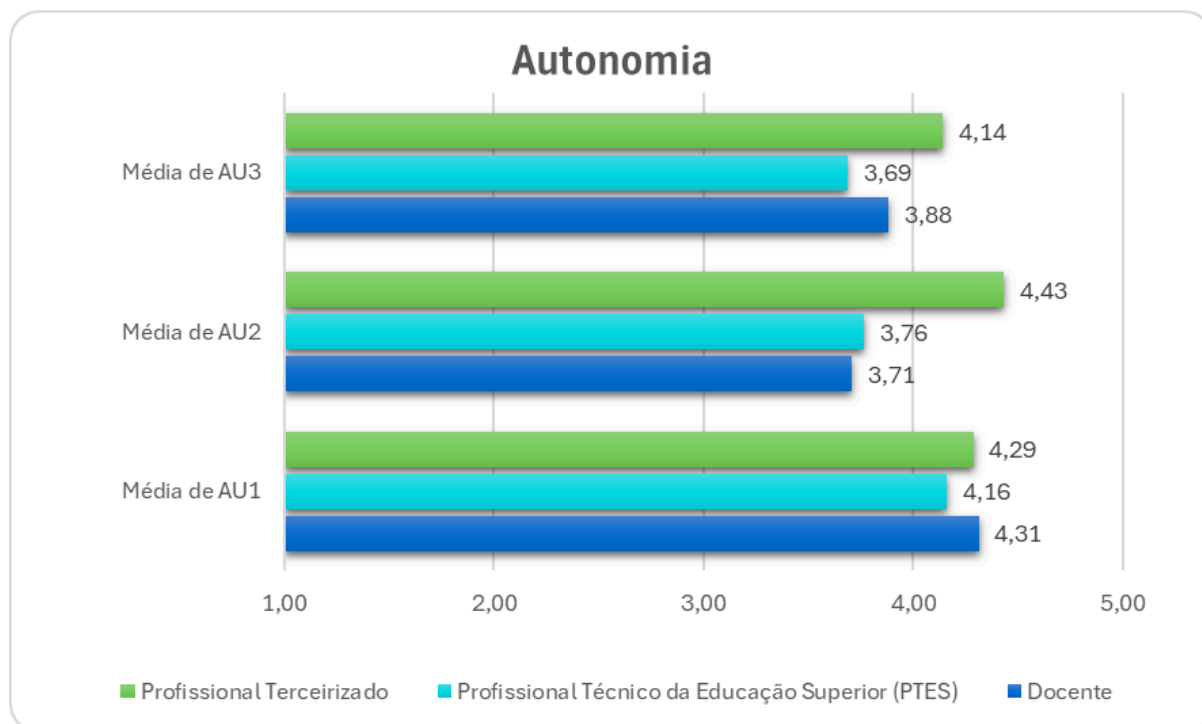
Nesse sentido, cada dimensão investigada revela aspectos específicos da vivência organizacional, articulando fatores objetivos — como estrutura, comunicação e gestão — e subjetivos — como reconhecimento, pertencimento e sentido do trabalho. A seguir, são discutidas as doze dimensões avaliadas, considerando seus indicadores estatísticos e interpretações teóricas.

### 5.3.1. Autonomia

A dimensão Autonomia apresenta uma média geral de 3,92 (DP = 0,83; mínimo = 1,33; máximo = 5,00), indicando que os respondentes percebem um nível moderado a alto de liberdade para expressar opiniões e tomar decisões relacionadas ao seu trabalho. Entre as categorias (Figura 1), docentes apresentam os maiores índices de percepção de autonomia, técnicos valores intermediários e terceirizados os menores. Em relação à liberdade para executar as tarefas da forma considerada ideal, os docentes apresentaram média de 4,31, os PTES 4,16 e os terceirizados 4,29, mostrando maior percepção de autonomia entre docentes e terceirizados. Quanto à segurança para expressar opiniões, os terceirizados destacaram-se com média de 4,43, enquanto docentes e PTES apresentaram médias de 3,71 e 3,76, respectivamente. A liberdade para tomar decisões que afetam diretamente o trabalho também foi mais elevada entre os terceirizados (4,14), seguida pelos docentes (3,88) e PTES (3,69).

Percentualmente (Tabela 4), 23,41% dos participantes relatam sempre se sentir seguros em dizer o que pensam, enquanto 53,76% relatam sentir-se assim frequentemente. Quanto à liberdade para executar suas tarefas, 39,02% indicam sempre e 52,89% frequentemente. A tomada de decisões que afetam diretamente o trabalho apresenta valores similares, com 20,23% sempre e 59,83% frequentemente. Estes dados sugerem que, embora a autonomia seja percebida de forma positiva, existe espaço para reforçar a confiança e a liberdade decisória dos colaboradores.

**Figura 1:** Percepção de Autonomia por categoria profissional



**Tabela 4:** Autonomia - Percentual de respondentes por questão

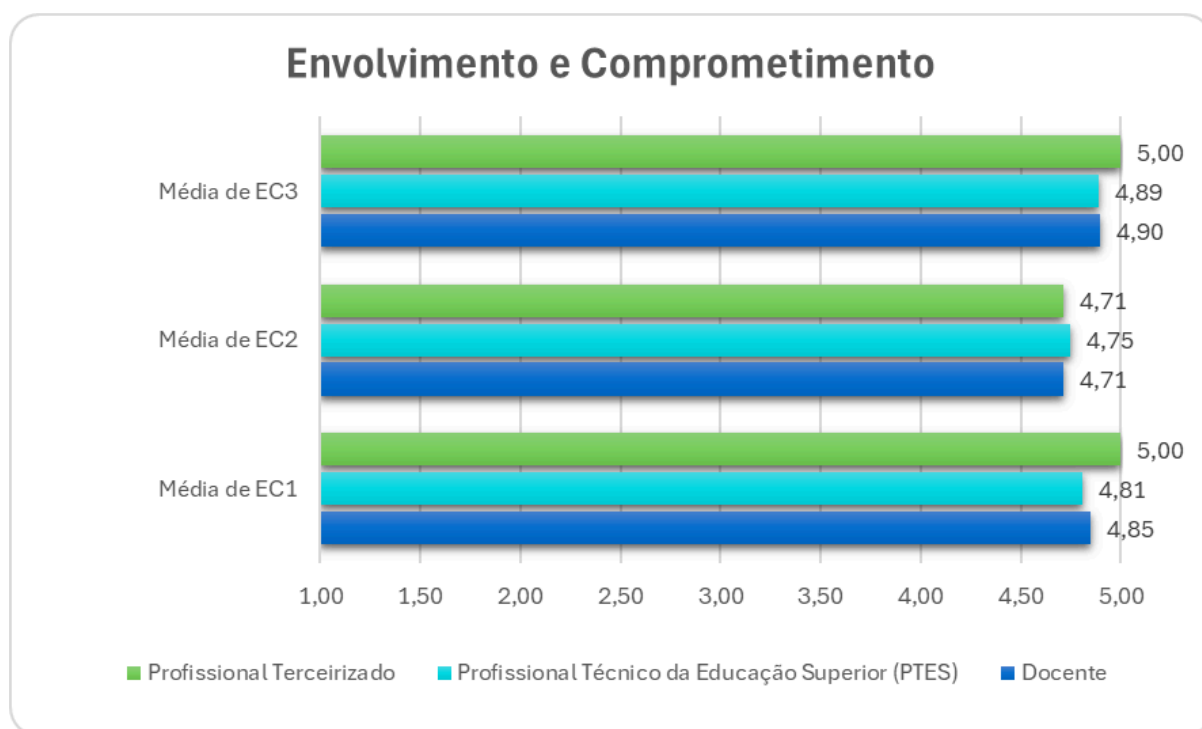
Resposta	AU1. Você sente-se seguro(a) em dizer o que pensa e considera importante?	AU2. Você tem liberdade para executar o seu trabalho da forma como considera melhor?	AU3. Você tem liberdade para tomar decisões que afetam diretamente o seu trabalho?
5	23,41%	39,02%	20,23%
4	53,76%	52,89%	59,83%
3	0,58%	0,87%	1,45%
2	19,08%	6,36%	15,03%
1	3,18%	0,87%	3,47%
<b>Total geral</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

### 5.3.2. Envolvimento/Comprometimento

A dimensão Envolvimento/Comprometimento alcança média elevada de 4,82 (DP = 0,31; mínimo = 3,33; máximo = 5,00), indicando forte engajamento dos colaboradores com suas funções. No cumprimento das atividades da função, os docentes apresentaram média de 4,85, os PTES 4,81 e os terceirizados 5,00. Em relação ao desempenho buscando

resultados acima do esperado, as médias foram 4,71 para docentes, 4,75 para PTES e 4,71 para terceirizados. Quanto ao comprometimento com as funções, os terceirizados apresentaram média máxima de 5,00, enquanto docentes e PTES apresentaram médias de 4,90 e 4,89, respectivamente (Figura 2).

**Figura 2:** Percepção de Envolvimento/Comprometimento por categoria profissional



**Tabela 5:** Envolvimento/Comprometimento - Percentual de respondentes por questão

Resposta	EC1. Você cumpre com todas as atividades inerentes à sua função?	EC2. Você desempenha seu trabalho com a intenção de obter resultados melhores do que os esperados?	EC3. Você considera-se comprometido(a) com as funções que realiza?
5	84,10%	75,43%	89,60%
4	15,32%	22,83%	10,40%
3	-	1,16%	-
2	0,58%	0,58%	-
1	-	-	-
Total geral	100,00%	100,00%	100,00%

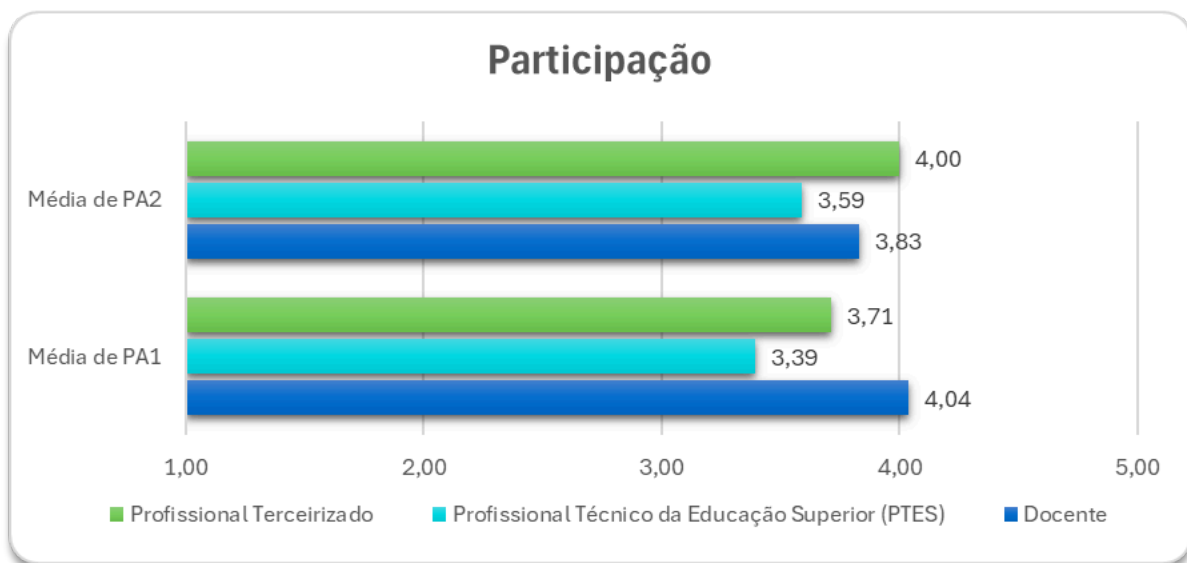
A maioria dos respondentes relata sempre cumprir com as atividades inerentes à função (84,10%), desempenhar o trabalho buscando resultados acima do esperado (75,43%) e sentir-se comprometido(a) com suas funções (89,60%), como apresentado na Tabela 5.

Este panorama evidencia um elevado nível de comprometimento e engajamento organizacional, reforçando a cultura de responsabilidade e dedicação ao trabalho.

### 5.3.3. Participação

A dimensão Participação apresenta média de 3,70 (DP = 1,10; mínimo = 1,00; máximo = 5,00), sugerindo percepção intermediária sobre o envolvimento em decisões e definição de metas. Conforme apresentado na Figura 3, os docentes apresentaram maior percepção de envolvimento na definição de metas e objetivos relacionados ao trabalho, com média de 4,04, seguidos pelos terceirizados, com média de 3,71, e pelos PTES, com média de 3,39. Em relação à participação nas decisões que afetam o trabalho, os terceirizados obtiveram média de 4,00, os docentes 3,83 e os PTES 3,59.

**Figura 3:** Percepção de Participação por categoria profissional



Quanto à participação nas decisões que afetam o trabalho, 18,50% avaliam sua participação como muito satisfatória, 57,80% como satisfatória, e 14,45% como insatisfatória. A definição de metas e objetivos do trabalho apresenta respostas mais positivas, com 32,95% sempre envolvidos e 37,28% frequentemente (Tabela 6). Estes resultados indicam oportunidades para ampliar a inclusão dos colaboradores em processos decisórios estratégicos.

**Tabela 6:** Participação - Percentual de respondentes por questão

Resposta	PA1. Você participa da definição das metas e PA2. Como você avalia a sua participação dos objetivos relacionados ao seu trabalho? nas decisões que afetam seu trabalho?	
5	32,95%	18,50%
4	37,28%	57,80%
3	3,18%	4,34%
2	18,79%	14,45%
1	7,80%	4,91%
Total geral	100,00%	100,00%

#### 5.3.4. Trabalho Realizado

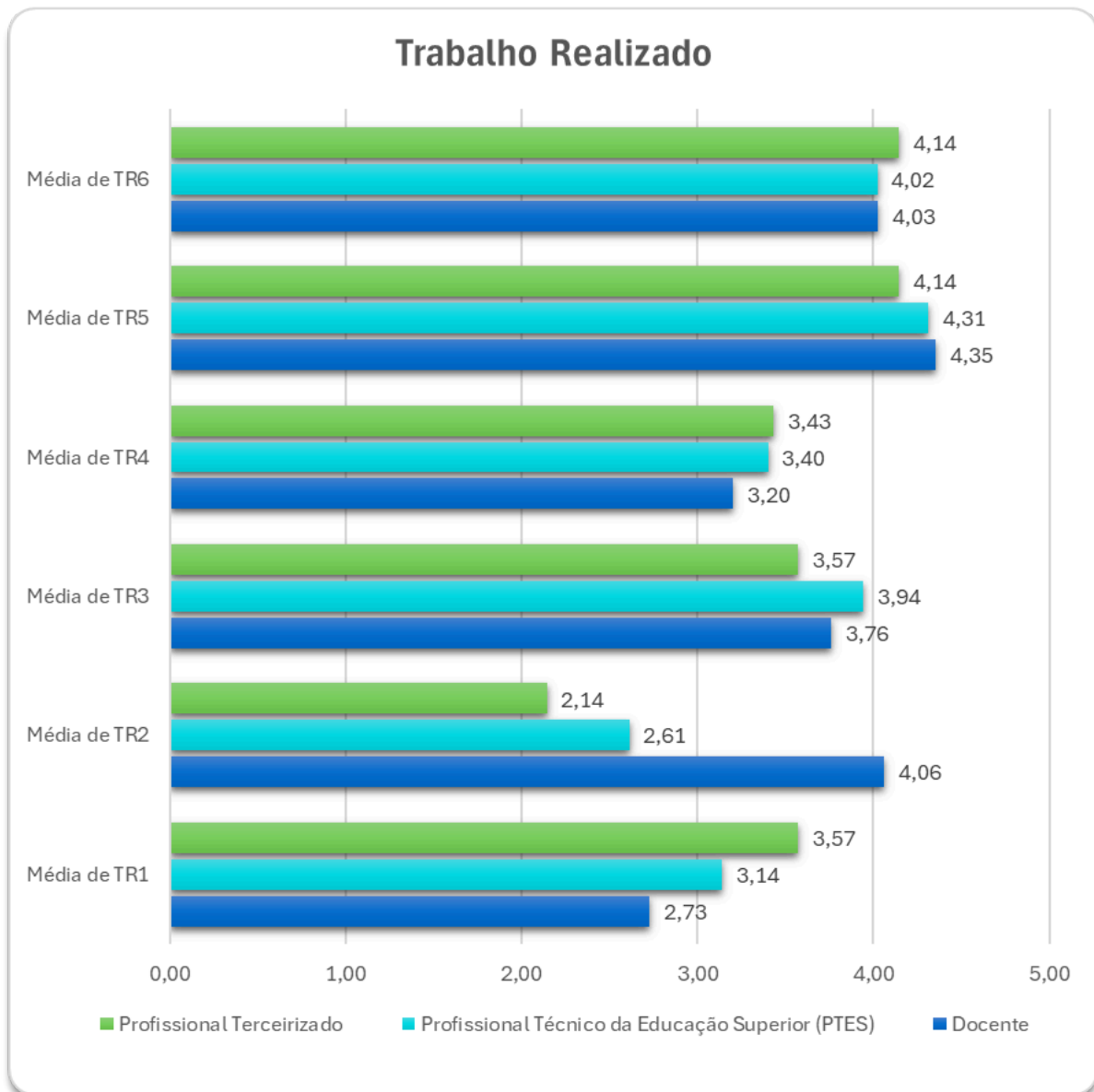
A dimensão Trabalho realizado tem média de 3,62 (DP = 0,58; mínimo = 1,83; máximo = 4,83), evidenciando percepção moderada sobre volume de trabalho, carga horária e relevância do trabalho perante a UEMS.

A percepção do volume de trabalho foi menor entre os docentes (2,73), intermediária entre os PTES (3,14) e maior entre os terceirizados (3,57). Os docentes relataram maior frequência de exceder a carga horária, com média de 4,06, enquanto PTES e terceirizados apresentaram médias de 2,61 e 2,14, respectivamente. A importância atribuída ao trabalho pela UEMS foi percebida com maior intensidade pelos PTES (3,94), seguida pelos docentes (3,76) e terceirizados (3,57). Quanto à percepção de qualidade versus quantidade do trabalho, docentes apresentaram média de 3,20, PTES 3,40 e terceirizados 3,43. Estes resultados podem ser visualizados na Figura 4.

A percepção do volume de trabalho atribuído à função varia entre os respondentes, sendo que a maioria considera o volume dentro de sua capacidade de execução (51,45%), seguida daqueles que percebem estar acima da capacidade (30,35%), muito acima da capacidade (15,03%), abaixo da capacidade (2,60%) e sem opinião (0,58%). Em relação à sobrecarga de trabalho, 28,61% afirmam sempre exceder a carga horária, 24,57% frequentemente, 34,68% raramente, 11,27% nunca e 0,87% não têm opinião. Quanto à percepção da importância do trabalho para a UEMS, 34,39% consideram-no muito importante, 43,93% importante, 12,43% pouco importante, 7,51% indiferente e 1,73% não têm opinião. Sobre a prioridade da qualidade em relação à quantidade, 41,62% indicam que a qualidade é frequentemente priorizada, 25,43% raramente, 13,87% sempre, 12,72% não

têm opinião e 6,36% nunca percebem essa prioridade. Em relação à contribuição da função para os objetivos da UEMS, 47,11% consideram-na significativa, 45,95% muito significativa, 4,62% pouco significativa e 0,87% insignificante. Quanto à liberdade para falar abertamente com o superior imediato, 45,95% afirmam sempre, 35,26% frequentemente, 11,85% raramente, 6,36% nunca e 0,58% não têm opinião (Tabela 7).

**Figura 4:** Percepção de Trabalho Realizado por categoria profissional



**Tabela 7:** Trabalho realizado - Percentual de respondentes por questão

Resposta	TR1. Como você percebe o volume de trabalho atribuído à sua função?	TR2. Você tem excedido sua carga horária de trabalho?	TR3. Como você se sente em relação à importância atribuída ao seu trabalho pela UEMS?
5	15,03%	28,61%	34,39%
4	30,35%	24,57%	43,93%
3	0,58%	0,87%	1,73%
2	51,45%	34,68%	12,43%
1	2,60%	11,27%	7,51%
<b>Total geral</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

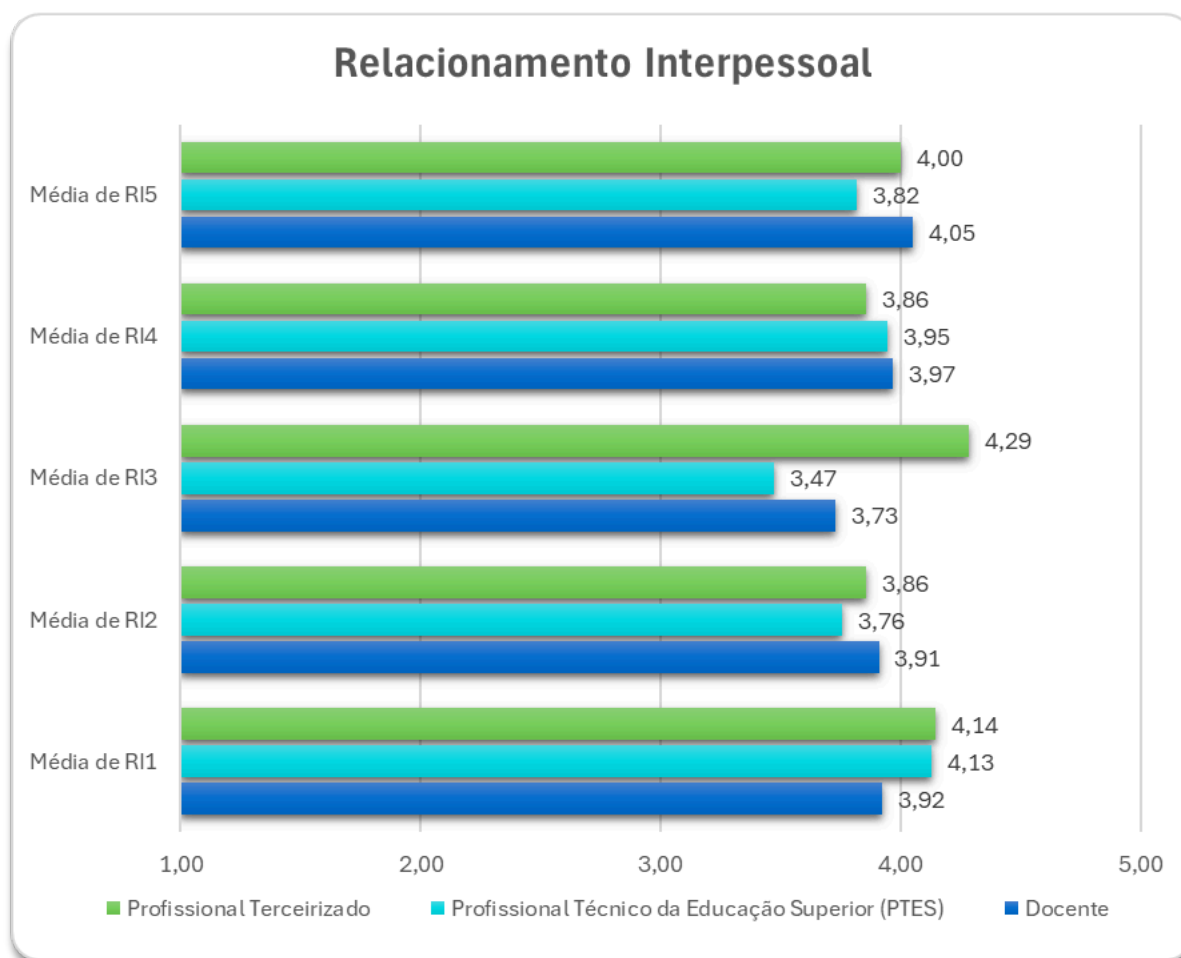
  

Resposta	TR4. Na UEMS a qualidade do trabalho é considerada mais importante do que a sua quantidade?	TR5. Para você, qual é a contribuição da sua função no alcance dos objetivos da UEMS?	TR6. Você sente-se à vontade para falar abertamente a respeito de trabalho com o seu superior imediato?
5	13,87%	45,95%	45,95%
4	41,62%	47,11%	35,26%
3	12,72%	1,45%	0,58%
2	25,43%	4,62%	11,85%
1	6,36%	0,87%	6,36%
<b>Total geral</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

### 5.3.5. Relacionamento Interpessoal

A dimensão Relacionamento interpessoal (Figura 5) apresenta média de 3,87 (DP = 0,86; mínimo = 1,00; máximo = 5,00), indicando boa percepção sobre o clima social e a colaboração. Docentes apresentaram média de 3,92 na avaliação do relacionamento da equipe, PTES 4,13 e terceirizados 4,14, indicando percepção mais positiva entre PTES e terceirizados. Quanto ao debate de divergências antes das decisões, docentes tiveram média de 3,91, terceirizados 3,86 e PTES 3,76. O incentivo ao trabalho em equipe foi percebido de forma mais intensa pelos terceirizados (4,29), seguidos pelos docentes (3,73) e PTES (3,47). A busca de melhorias no desempenho das funções apresentou médias próximas entre docentes (3,97), PTES (3,95) e terceirizados (3,86). O respeito entre servidores independentemente do cargo foi maior entre docentes (4,05), seguido pelos terceirizados (4,00) e PTES (3,82).

**Figura 5:** Percepção de Relacionamento Interpessoal por categoria profissional



**Tabela 8:** Relacionamento interpessoal - Percentual de respondentes por questão

Resposta	RI 1. Como você avalia o relacionamento interpessoal da sua equipe de trabalho?	RI2. Na sua equipe de trabalho, pontos divergentes são debatidos antes de se tomar uma decisão?	RI3. O trabalho em equipe é incentivado pela UEMS?	RI4. Sua equipe de trabalho procura formas de melhorar o desempenho das funções executadas?	RI5. Como você avalia o respeito as/aos servidoras/servidores, independentemente dos seus cargos?
5	38,44%	28,03%	23,12%	32,08%	31,79%
4	45,38%	49,13%	43,93%	48,27%	49,42%
3	2,89%	4,34%	6,94%	4,62%	2,31%
2	8,09%	14,45%	21,97%	13,01%	12,43%
1	5,20%	4,05%	4,05%	2,02%	4,05%
Total geral	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

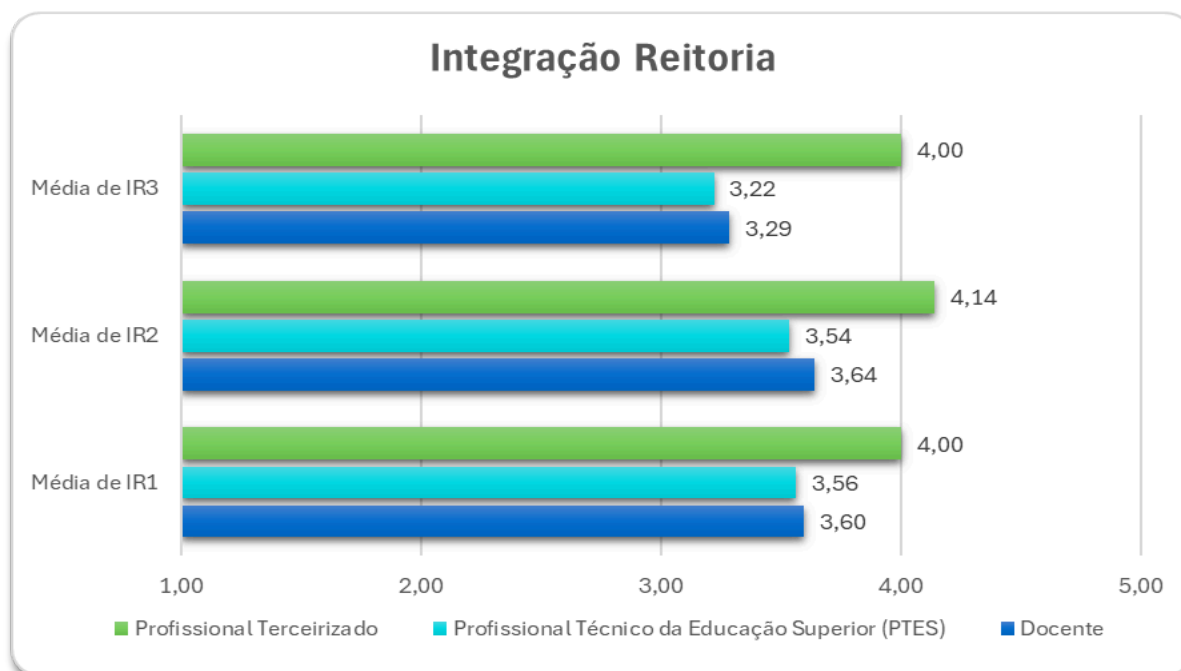
O relacionamento interpessoal da equipe é avaliado como muito bom por 38,44% e bom por 45,38%. O incentivo ao trabalho em equipe e o respeito entre servidores

apresentam índices positivos (28,03% sempre e 32,08% sempre, respectivamente), embora divergências nas decisões ainda sejam observadas (28,03% sempre, 49,13% frequentemente). Esses dados, apresentados na Tabela 8, sugerem um clima interpessoal saudável, mas com oportunidade de aprimorar o debate construtivo de divergências.

### 5.3.6. Integração Reitoria

A dimensão Integração Reitoria (Figura 6) registra média de 3,48 (DP = 0,91; mínimo = 1,00; máximo = 5,00), indicando percepção moderada de cooperação e apoio entre Reitoria, Pró-reitorias, Diretorias e Gerências. Na cooperação entre Reitoria, Pró-reitorias, Diretorias e Gerências, docentes registraram 3,60, PTES 3,56 e terceirizados 4,00. O apoio das equipes da Reitoria e demais setores foi mais positivo entre terceirizados (4,14), seguido por docentes (3,64) e PTES (3,54). A comunicação e integração entre setores foi percebida com médias de 3,29, 3,22 e 4,00, respectivamente, para docentes, PTES e terceirizados. Quanto à coerência no cumprimento de acordos, as médias foram 3,25 para docentes, 3,26 para PTES e 3,57 para terceirizados. A percepção da imagem da UEMS externamente apresentou médias de 3,35, 3,31 e 3,57 para docentes, PTES e terceirizados, respectivamente.

Figura 6: Percepção de Integração Reitoria por categoria profissional



Percentualmente, apenas 12,14% dos respondentes consideram a cooperação sempre efetiva, enquanto 50,58% avaliam-na frequentemente. A comunicação e integração entre setores é considerada boa por 41,91% e muito boa por 11,85% (Tabela 9). O resultado aponta a necessidade de fortalecer a integração e a comunicação intersetorial para aumentar a percepção de suporte institucional.

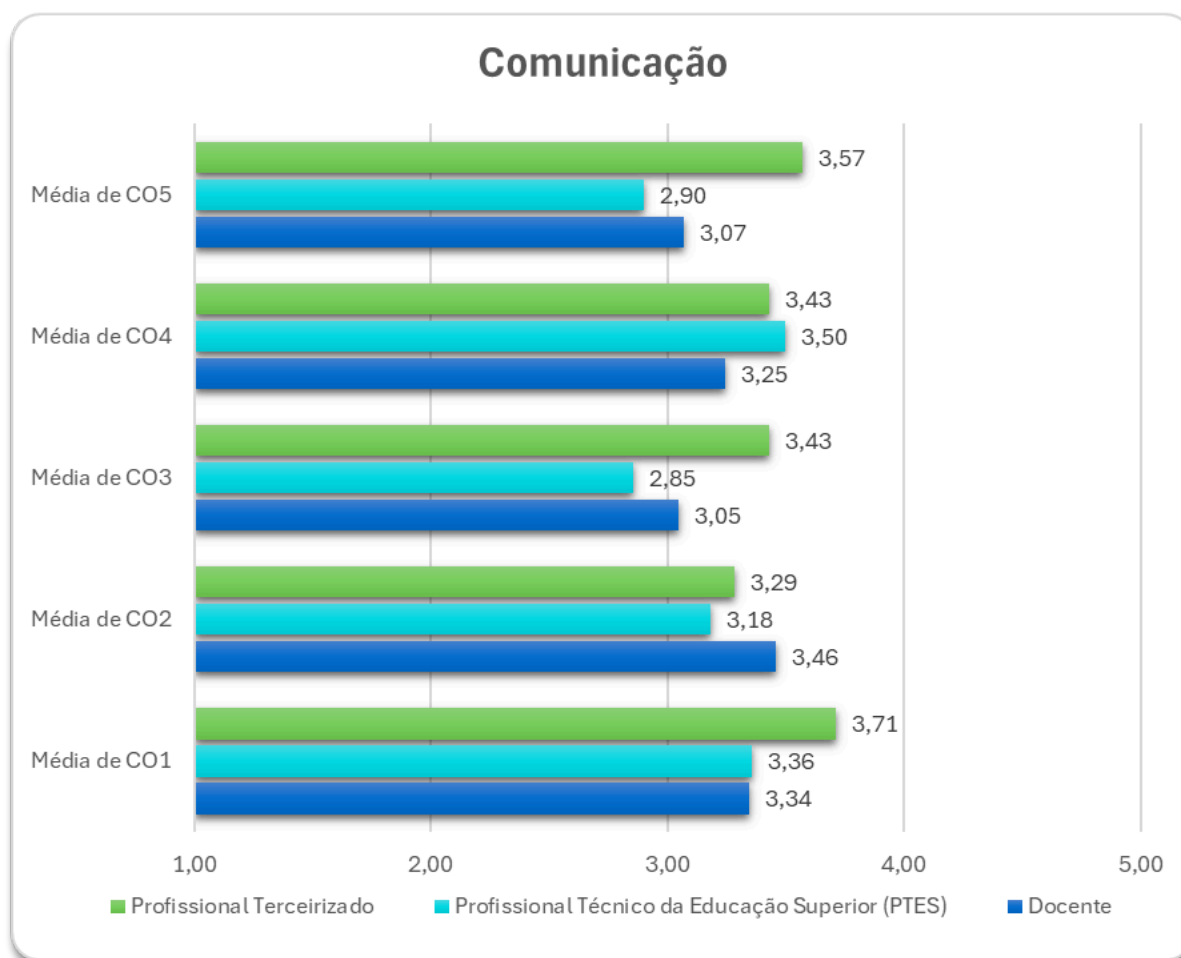
**Tabela 9:** Integração reitoria - Percentual de respondentes por questão

Resposta	IR1. Existe um relacionamento de cooperação entre a Reitoria, Pró-reitorias, Diretorias e Gerências da UEMS?	IR2. Sua equipe de trabalho pode contar com o apoio e envolvimento das equipes da Reitoria, outras Pró-reitorias e Diretorias e Gerências?	IR3. Como você avalia a comunicação, partilha de informações e integração entre Reitoria, Pró-reitorias, Diretorias e Gerências?
5	12,14%	15,61%	11,85%
4	50,58%	51,16%	41,91%
3	22,54%	13,29%	16,47%
2	13,29%	17,05%	20,52%
1	1,45%	2,89%	9,25%
Total geral	100,00%	100,00%	100,00%

### 5.3.7. Comunicação

A dimensão Comunicação apresenta média de 3,20 (DP = 0,91; mínimo = 1,00; máximo = 5,00), refletindo percepção moderada quanto à clareza e eficácia da comunicação institucional. A avaliação da comunicação entre a UEMS e seus servidores foi de 3,34 para docentes, 3,36 para PTES e 3,71 para terceirizados, indicando percepção mais positiva entre terceirizados. Quanto à adequação das informações recebidas sobre decisões que afetam diretamente o trabalho, os docentes registraram média de 3,46, PTES 3,18 e terceirizados 3,29. Sobre a explicação da UEMS acerca dos motivos das decisões institucionais, docentes apresentaram média de 3,05, PTES 2,85 e terceirizados 3,43. A divulgação de acontecimentos relevantes da vida funcional teve médias de 3,25, 3,50 e 3,43, respectivamente, para docentes, PTES e terceirizados. Já o reconhecimento e recepção de críticas, opiniões e contribuições pelos servidores apresentou médias de 3,07 para docentes, 2,90 para PTES e 3,57 para terceirizados (Figura 7).

**Figura 7:** Percepção de Comunicação por categoria profissional



**Tabela 10:** Comunicação - Percentual de respondentes por questão

Resposta	C1. Como você avalia a comunicação entre a UEMS e seus servidores?	C2. Você sente-se adequadamente informado(a) sobre as decisões que afetam diretamente o seu trabalho?	C3. A UEMS explica adequadamente aos servidores o motivo das decisões que ela toma?	C4. Os acontecimentos relevantes da vida funcional são divulgados de forma compreensível?	C5. A UEMS recebe e reconhece as críticas, opiniões e contribuições de seus servidores?
5	9,83%	9,54%	8,38%	13,29%	4,34%
4	53,47%	52,60%	33,53%	46,82%	34,68%
3	5,49%	2,02%	10,40%	8,96%	22,83%
2	25,14%	30,92%	40,17%	26,88%	32,08%
1	6,07%	4,91%	7,51%	4,05%	6,07%
Total geral	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

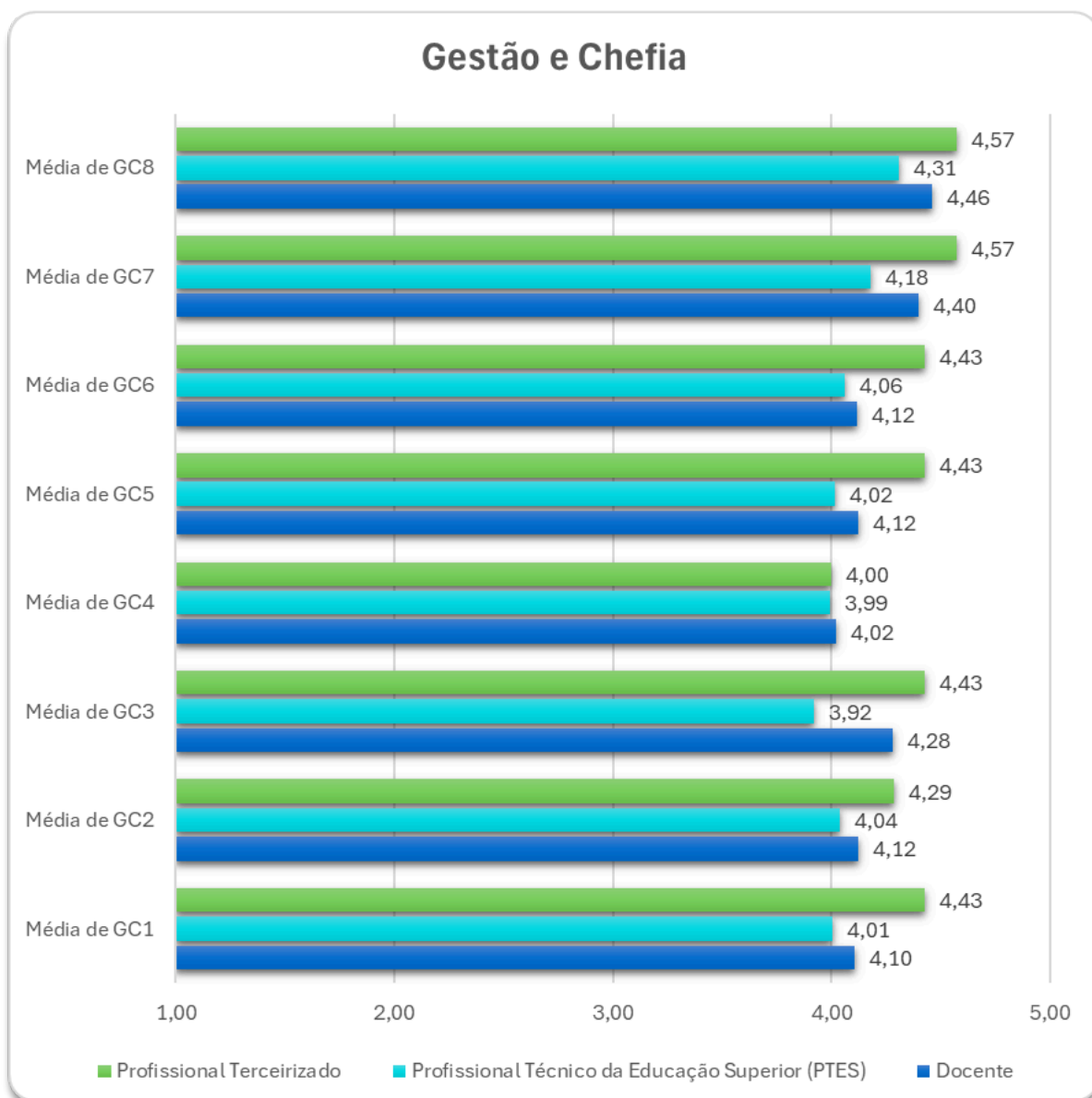
Como disponibilizado na Tabela 10, apenas 9,83% consideram a comunicação muito boa, enquanto 53,47% avaliam-na como boa. A adequação das informações recebidas sobre decisões organizacionais é percebida como frequentemente satisfatória por 52,60%, mas um

percentual significativo identifica falhas (30,92% raramente se sente informado). Estes resultados indicam espaço para aprimorar a comunicação, garantindo maior transparência e disseminação de informações relevantes.

### 5.3.8. Gestão/Chefia

A dimensão Gestão/Chefia possui média de 4,13 (DP = 0,89; mínimo = 1,13; máximo = 5,00), sugerindo avaliação positiva da atuação da liderança. incentivo ao trabalho em equipe pela chefia imediata teve médias de 4,10 para docentes, 4,01 para PTES e 4,43 para terceirizados (Figura 8).

**Figura 8:** Percepção de Gestão/Chefia por categoria profissional



Ainda de acordo com o apresentado na Figura 8, a receptividade da chefia às sugestões de mudança apresentou médias de 4,12, 4,04 e 4,29, respectivamente. O recebimento de informações necessárias para a execução do trabalho foi avaliado com médias de 4,28 para docentes, 3,92 para PTES e 4,43 para terceirizados, enquanto a compreensão sobre os resultados esperados pela chefia teve médias de 4,02, 4,01 e 4,00. A confiança nas decisões da chefia imediata apresentou médias de 4,40, 4,17 e 4,57, e a sensação de segurança para falar sobre trabalho com a chefia imediata foi de 4,46, 4,31 e 4,57. Por fim, a percepção de disponibilidade e respeito da chefia teve médias de 4,39 e 4,46 para docentes, 4,18 e 4,18 para PTES e 4,57 e 4,57 para terceirizados, respectivamente.

**Tabela 11:** Gestão/Chefia - Percentual de respondentes por questão

Resposta	GC1. A sua chefia imediata incentiva o trabalho em equipe?	GC2. Como você avalia a receptividade da sua chefia imediata às sugestões de mudança?	GC3. Você recebe da sua chefia imediata as informações necessárias para a realização do seu trabalho?	GC4. Você tem compreensão sobre o resultado que a sua chefia imediata espera do seu trabalho?
5	46,82%	40,17%	45,09%	39,60%
4	31,79%	42,77%	37,57%	39,31%
3	4,62%	5,78%	2,31%	6,07%
2	13,87%	7,51%	11,27%	12,14%
1	2,89%	3,76%	3,76%	2,89%
Total geral	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

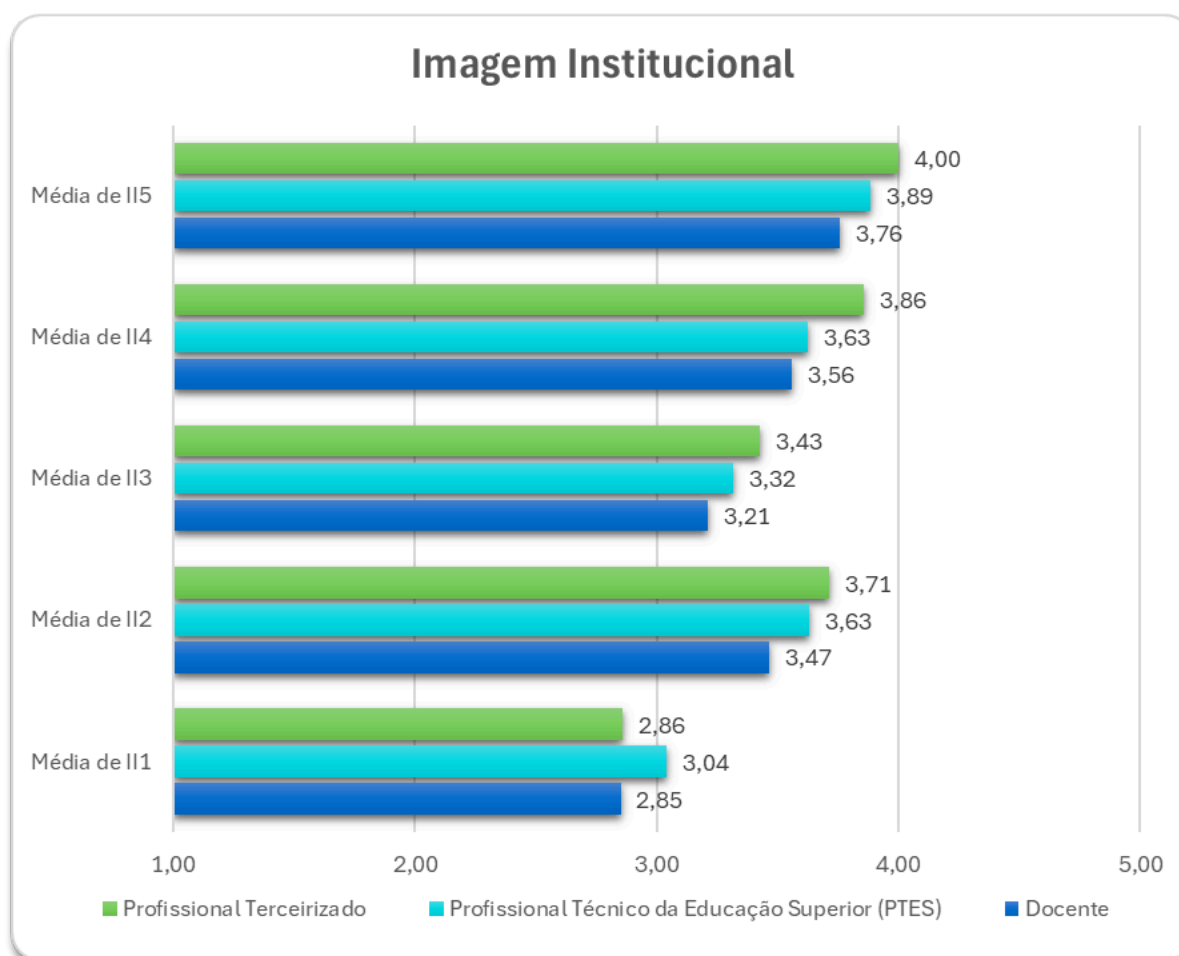
Resposta	GC5. Você confia nas decisões tomadas pela sua chefia imediata?	GC6. Você sente-se seguro(a) para falar a respeito de trabalho com a sua chefia imediata?	GC7. Sua chefia imediata está disponível quando você precisa dele(a)?	GC8. Você considera-se respeitado(a) pela sua chefia imediata?
5	41,91%	47,40%	49,71%	60,98%
4	39,31%	33,82%	38,44%	26,30%
3	4,62%	2,89%	3,47%	4,62%
2	12,43%	12,43%	7,23%	6,07%
1	1,73%	3,47%	1,16%	2,02%
Total geral	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Os servidores relatam que a chefia incentiva o trabalho em equipe (46,82% sempre) e demonstra receptividade às sugestões (40,17% muito boa). A confiança nas decisões da chefia imediata é elevada (41,91% sempre) e 60,98% se sentem respeitados por ela (Tabela 11). Estes dados reforçam a percepção de liderança eficaz e suporte gerencial, embora haja oportunidades de melhorar a consistência na comunicação e clareza de expectativas.

### 5.3.9. Imagem Institucional

A dimensão Imagem institucional (Figura 9) apresenta média de 3,44 (DP = 0,86; mínimo = 1,00; máximo = 5,00), indicando percepção intermediária sobre a postura ética e o reconhecimento da UEMS. A preocupação da UEMS com o bem-estar dos servidores teve médias de 3,92 para docentes, 3,47 para PTES e 4,00 para terceirizados. Quanto à atuação ética da instituição, docentes registraram média de 3,64, PTES 3,54 e terceirizados 4,14. O acolhimento das solicitações dos servidores apresentou médias de 3,29, 3,22 e 4,00, e a coerência no cumprimento de acordos institucionais foi avaliada com médias de 3,25, 3,26 e 3,57, respectivamente. A percepção da imagem da UEMS perante o público externo apresentou médias de 3,35, 3,31 e 3,57.

**Figura 9:** Percepção de Imagem Institucional por categoria profissional



Apenas 6,36% avaliam a preocupação da instituição com o bem-estar dos servidores como muito preocupada, enquanto 41,62% indicam preocupada. A atuação ética e o

acolhimento das solicitações são percebidos como boa ou muito boa por aproximadamente 65% dos respondentes. A percepção da imagem externa da UEMS é positiva para 19,65% (muito boa) e 59,83% (boa), apontando consistência, mas ainda com espaço para melhorias em comunicação externa e valorização interna (Tabela 12).

**Tabela 12:** Imagem institucional - Percentual de respondentes por questão

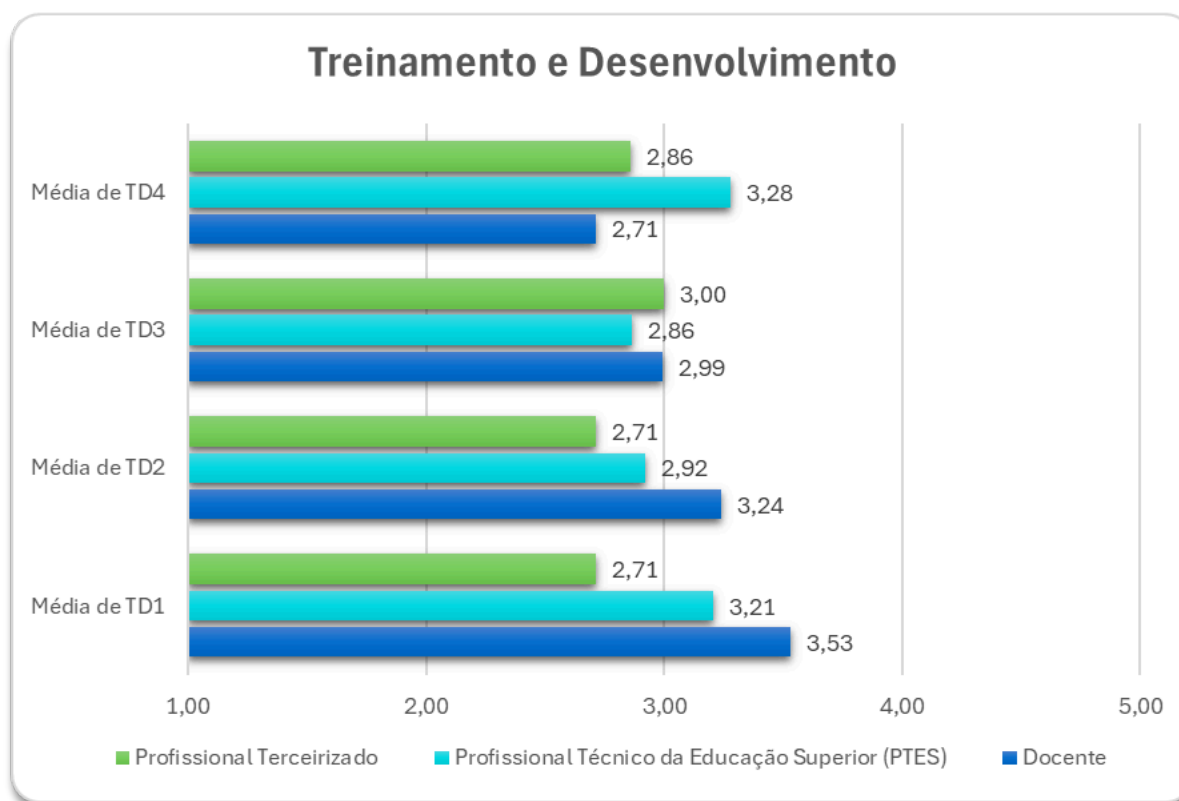
Resposta	II1. Como você avalia a preocupação da UEMS com o bem estar dos servidores?	II2. Como você avalia a atuação da UEMS do ponto de vista ético, com base nas legislações que regem a Instituição?	II3. Como você avalia o acolhimento da UEMS às solicitações de suas/seus servidoras/servidores?	II4. A UEMS é coerente no cumprimento dos acordos tratados com seus servidores(as)?	II5. Como você percebe a imagem da UEMS diante do público externo?
5	6,36%	15,90%	10,12%	15,61%	19,65%
4	41,62%	49,13%	45,09%	47,11%	59,83%
3	4,91%	15,61%	13,87%	21,39%	7,23%
2	35,26%	13,87%	23,99%	13,58%	10,69%
1	11,85%	5,49%	6,94%	2,31%	2,60%
Total geral	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

### 5.3.10. Treinamento/Desenvolvimento

A dimensão Treinamento/Desenvolvimento, apresentada na Figura 10, apresenta média de 3,09 (DP = 0,93; mínimo = 1,00; máximo = 5,00), revelando percepção moderada sobre oportunidades de capacitação. A participação em treinamentos teve médias de 3,53 para docentes, 3,21 para PTES e 2,71 para terceirizados. O investimento em treinamentos necessários para o desenvolvimento profissional apresentou médias de 3,24, 2,92 e 2,71, enquanto o investimento para o desenvolvimento pessoal registrou médias de 2,99, 2,86 e 3,00. As condições ofertadas para participação em cursos e treinamentos tiveram médias de 2,71, 3,28 e 2,86, respectivamente.

De acordo com a Tabela 13, a participação em treinamentos é frequente para 39,31%, enquanto 26,01% indicam participação raramente. O investimento em desenvolvimento profissional e pessoal é percebido de forma menos intensa (7,51% e 5,20% sempre, respectivamente). Estes resultados sugerem necessidade de ampliação e divulgação de oportunidades de treinamento e desenvolvimento.

**Figura 10:** Percepção de Treinamento/Desenvolvimento por categoria profissional



**Tabela 13:** Treinamento/Desenvolvimento - Percentual de respondentes por questão

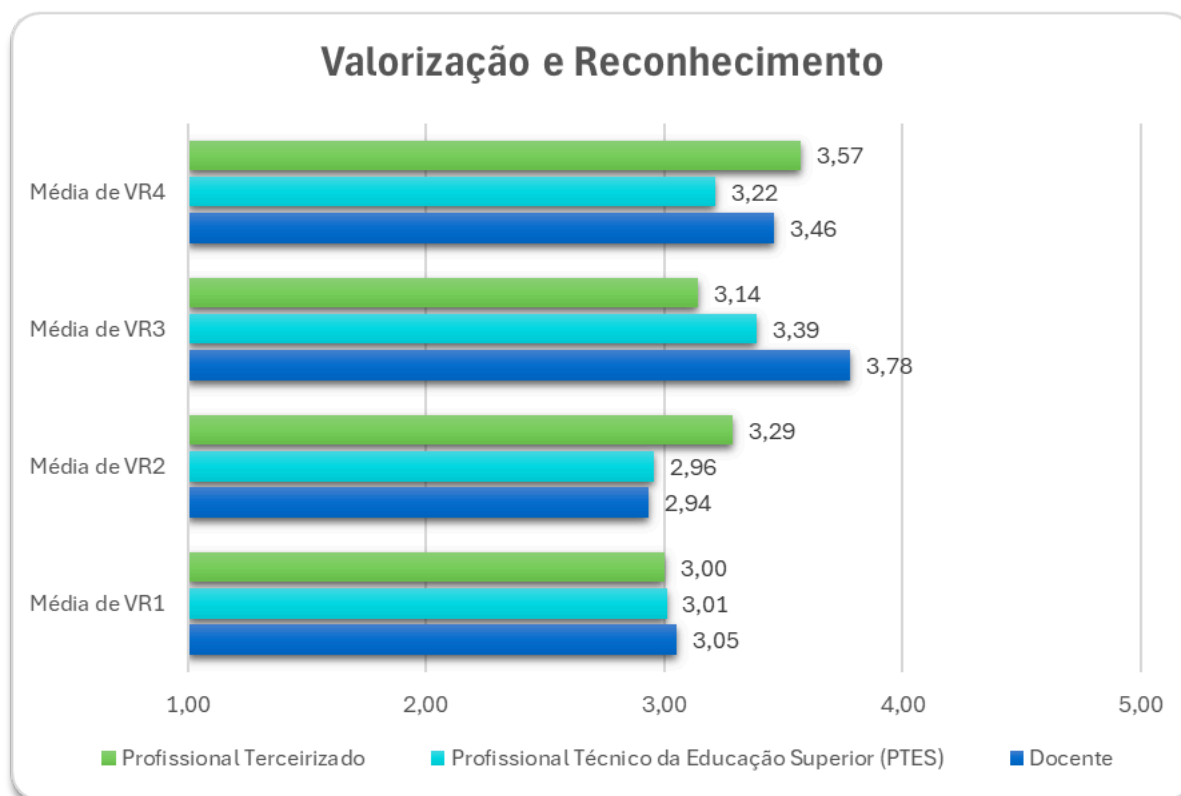
Resposta	TD1. Você participa de treinamentos para a execução de sua função?	TD2. A UEMS investe em recursos necessários para o desenvolvimento profissional de seus servidores(as)?	TD3. A UEMS investe em recursos necessários para o desenvolvimento pessoal de seus servidores(as)?	TD4. Como você percebe a imagem da UEMS diante do público externo?
5	19,94%	7,51%	5,20%	19,65%
4	39,31%	40,75%	36,71%	59,83%
3	5,20%	9,54%	12,43%	7,23%
2	26,01%	34,39%	36,71%	10,69%
1	9,54%	7,80%	8,96%	2,60%
<b>Total geral</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

### 5.3.11. Valorização/Reconhecimento

A dimensão Valorização/Reconhecimento (Figura 11) apresenta média de 3,22 (DP = 1,02; mínimo = 1,00; máximo = 5,00), evidenciando percepção intermediária quanto ao reconhecimento profissional. As médias de docentes e técnicos são próximas e superiores às dos terceirizados. A percepção de valorização do trabalho diário apresentou médias de 3,78

para docentes, 3,39 para PTES e 3,14 para terceirizados. Quanto ao reconhecimento por trabalhos excepcionais, as médias foram 3,46, 3,22 e 3,43, respectivamente. A percepção de realização profissional foi de 3,76, 3,88 e 4,00, enquanto o aproveitamento do potencial profissional registrou médias de 3,56, 3,63 e 3,71 para docentes, PTES e terceirizados, respectivamente.

**Figura 11:** Percepção de Valorização/Reconhecimento por categoria profissional



**Tabela 14:** Valorização/Reconhecimento - Percentual de respondentes por questão

Resposta	VR1. Como você percebe a valorização do seu trabalho pela Universidade?	VR2. Você considera quando realiza trabalho excepcional?	VR3. Quanto você sente que o reconhecimento profissionalmente realizado quando realiza um trabalho na UEMS?	VR4. Você considera que o seu potencial profissional tem sido aproveitado?
5	8,67%	10,40%	18,79%	14,45%
4	40,17%	31,21%	50,58%	45,38%
3	5,78%	11,27%	2,89%	4,34%
2	36,13%	37,57%	23,12%	30,64%
1	9,25%	9,54%	4,62%	5,20%
Total geral	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

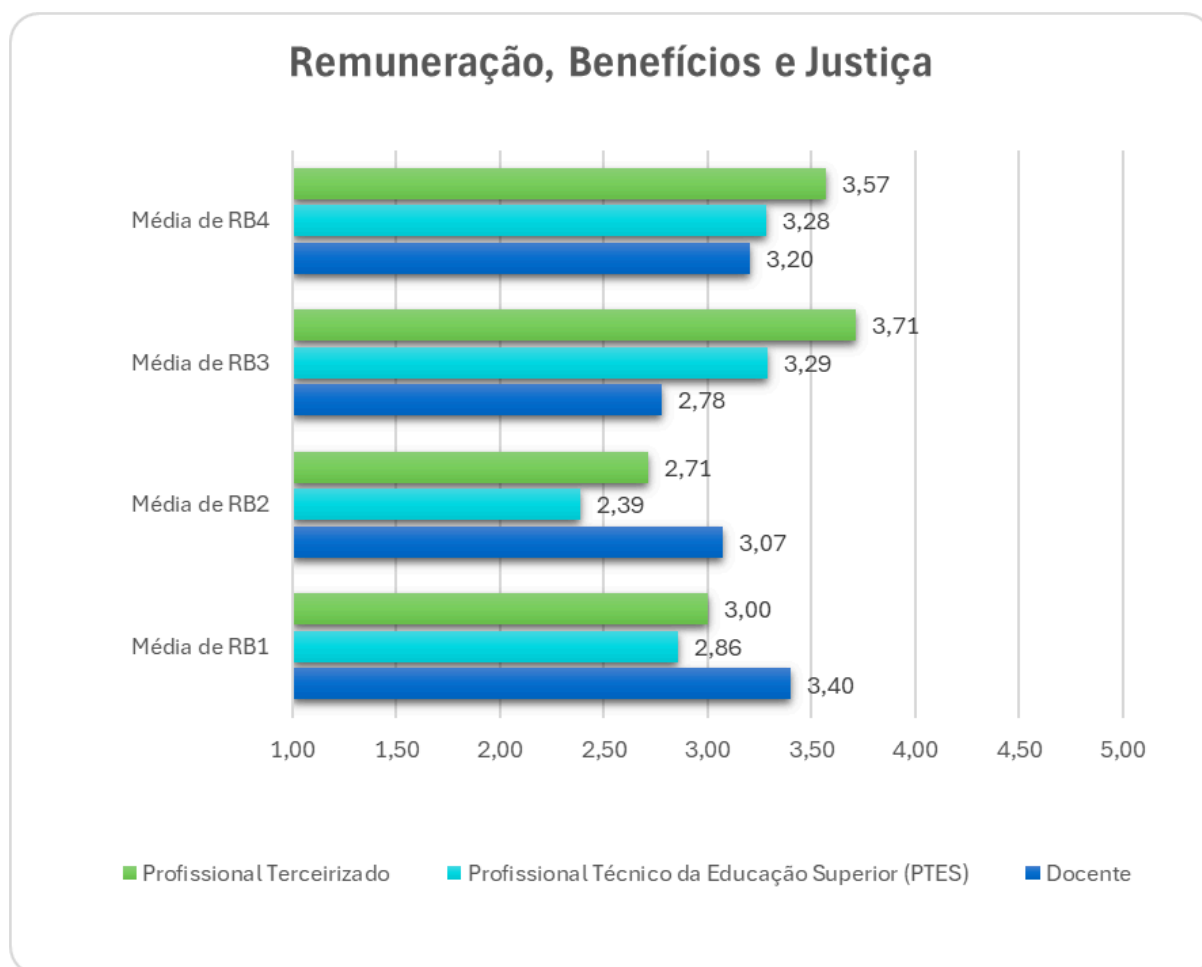
Na Tabela 14 é possível observar que o trabalho diário é considerado valorizado por 40,17% e muito valorizado por 8,67%, enquanto 36,13% percebem valorização pouco. O reconhecimento por trabalhos excepcionais apresenta índices semelhantes. Estes dados indicam oportunidade de fortalecer estratégias de reconhecimento e aproveitamento do potencial profissional.

#### 5.3.12. Remuneração/Benefícios/Justiça

A dimensão Remuneração/Benefícios/Justiça (Figura 12) apresenta média de 3,03 (DP = 0,85; mínimo = 1,00; máximo = 5,00), refletindo percepção moderada sobre remuneração, benefícios e justiça organizacional. A avaliação da remuneração no sentido de atender às necessidades básicas apresentou variação entre as categorias, sendo maior para os terceirizados (3,43) e docentes (3,40), enquanto os PTES registraram média inferior (2,86), indicando percepção mais baixa de adequação da remuneração. O nível de satisfação com a remuneração seguiu padrão semelhante: terceirizados apresentaram a maior média (3,43), docentes intermediária (3,07) e PTES a menor (2,85), mostrando que os PTES percebem menor satisfação financeira em comparação às outras categorias. No que se refere aos benefícios concedidos, os PTES registraram média mais elevada (3,50) em relação a docentes (3,25) e terceirizados (3,43), sugerindo que este grupo percebe maior cobertura ou adequação dos benefícios, enquanto os docentes percebem o menor nível. A percepção sobre justiça administrativa foi mais favorável entre os terceirizados (3,57), intermediária entre os PTES (3,26) e ligeiramente menor para os docentes (3,25), indicando que os terceirizados percebem maior equidade nas decisões administrativas.

Quanto à remuneração - dados disponíveis na Tabela 15 -, 48,84% consideram boa e 35,55% ruim; em relação à satisfação, 45,95% relatam pouco satisfeito. A percepção sobre benefícios também é moderada, com 44,80% frequentemente atendidos e 29,19% raramente. A justiça administrativa é avaliada como muitas vezes justa por 45,66% e poucas vezes justa por 23,41%. Os resultados indicam que esta dimensão ainda requer atenção, especialmente no alinhamento entre remuneração, benefícios e percepção de justiça.

**Figura 12:** Percepção de Remuneração, Benefícios e Justiça por categoria profissional



**Tabela 15:** Remuneração/Benefícios/Justiça - Percentual de respondentes por questão

Resposta	RBJ1. Como você avalia a sua remuneração no sentido de atender às suas necessidades básicas de vida?	RBJ2. Qual é o seu nível de satisfação em relação à sua remuneração?	RBJ3. Os benefícios (auxílio alimentação, plano de saúde e auxílio transporte) concedidos ao servidor atendem às suas necessidades?	RBJ4. Como você avalia as decisões administrativas tomadas pela UEMS em relação às/aos servidoras/servidores??
5	6,36%	3,76%	5,20%	5,49%
4	48,84%	35,55%	44,80%	45,66%
3	1,45%	1,16%	11,27%	21,39%
2	35,55%	45,95%	29,19%	23,41%
1	7,80%	13,58%	9,54%	4,05%
Total geral	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos resultados obtidos na Pesquisa de Clima Organizacional da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) evidencia um panorama institucional marcado por potencialidades, mas também por desafios estruturais e relacionais que requerem atenção estratégica. De modo geral, observa-se que os servidores demonstram elevado comprometimento com suas funções e percebem positivamente aspectos relacionados à autonomia, à liderança imediata e ao relacionamento interpessoal. Tais fatores indicam a presença de uma cultura organizacional voltada à cooperação e à responsabilidade, que se constitui como base favorável para o fortalecimento do clima institucional.

Entre as principais potencialidades identificadas, destacam-se as dimensões Envolvimento/Comprometimento e Gestão/Chefia, ambas com médias elevadas e correlações positivas com outras variáveis organizacionais. Esses resultados sugerem que as chefias imediatas assumem papel fundamental na promoção de um ambiente de trabalho participativo e na manutenção da motivação coletiva. A dimensão Relacionamento Interpessoal também apresenta resultados satisfatórios, revelando um contexto de convivência predominantemente colaborativo, que favorece o desempenho das equipes e a execução das atividades institucionais.

Adicionalmente, os resultados indicam forte associação entre Comunicação e Imagem Institucional ( $\rho = 0,77$ ), reforçando que a percepção pública positiva da UEMS está diretamente vinculada à qualidade da comunicação interna. A clareza e a transparência nas informações disseminadas constituem, portanto, elementos centrais para o fortalecimento do sentimento de pertencimento e para a consolidação da identidade institucional. Também se destaca a correlação entre Valorização/Reconhecimento e Imagem Institucional ( $\rho = 0,66$ ), o que evidencia que práticas de reconhecimento impactam diretamente a forma como os servidores percebem a instituição e se identificam com seus valores.

Em contrapartida, as análises apontam fragilidades significativas em dimensões como Remuneração/Benefícios/Justiça, Comunicação e Treinamento/Desenvolvimento. A percepção de insuficiência remuneratória e de desigualdade nas decisões administrativas

sugere a necessidade de revisão das políticas de reconhecimento financeiro e de benefícios. Da mesma forma, a comunicação institucional ainda é percebida como insuficiente em amplitude e retorno, indicando lacunas na gestão das informações e na escuta ativa das demandas dos servidores. Já o baixo índice de participação em treinamentos reflete uma carência de oportunidades - ou de divulgação das oportunidades - de desenvolvimento profissional contínuo, o que pode impactar diretamente a satisfação e o engajamento no trabalho.

Considerando o conjunto dos resultados, recomenda-se que a gestão institucional priorize ações integradas voltadas à melhoria da comunicação organizacional, à promoção da equidade e da justiça administrativa e ao fortalecimento das políticas de capacitação e valorização profissional. Tais iniciativas devem ser sustentadas por práticas de gestão participativa, pautadas na escuta ativa e no diálogo constante com os diferentes segmentos da comunidade universitária.

**Quadro 3:** *Temas prioritários para intervenção institucional*

<b>Temas prioritários</b>	<b>Ações sugeridas</b>
<i>Aprimoramento da comunicação interna</i>	Ampliar canais horizontais e verticais de informação, assegurando transparência, retorno institucional e alinhamento entre níveis hierárquicos.
<i>Valorização e reconhecimento profissional</i>	Desenvolver programas formais de reconhecimento de desempenho, articulados a práticas de feedback e celebração de resultados.
<i>Política de desenvolvimento de pessoas</i>	Estruturar um plano contínuo de capacitação e aperfeiçoamento, considerando as especificidades de cada categoria profissional.
<i>Revisão das políticas de remuneração e benefícios</i>	Promover diálogo intersetorial sobre equidade e justiça nas práticas remuneratórias, com vistas à melhoria da satisfação global.
<i>Integração institucional e cultura participativa</i>	Fortalecer a cooperação entre unidades, incentivando a corresponsabilidade e o diálogo entre gestão e servidores.

Por fim, a pesquisa de clima organizacional cumpre importante função diagnóstica ao revelar percepções e sentimentos que perpassam o cotidiano laboral dos servidores. Mais do que um levantamento descritivo, trata-se de um instrumento de gestão estratégica, que fornece subsídios para a formulação de políticas institucionais orientadas à promoção do bem-estar no trabalho, à melhoria da qualidade de vida organizacional e ao fortalecimento da cultura de pertencimento e de comprometimento com a missão pública da UEMS.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**BARETTA, Josiane; PALÁCIOS, Marcos.** Adoecimento no trabalho: a realidade dos servidores públicos no Brasil. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v. 45, n. 12, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/XYZ>. Acesso em: 9 jun. 2025.

**BRASIL.** Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. Departamento de Vigilância em Saúde Ambiental e Saúde do Trabalhador. *Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora*. 2. ed. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2012. Disponível em: [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica\\_saude\\_trabalhador\\_2ed.pdf](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/politica_saude_trabalhador_2ed.pdf). Acesso em: 9 jun. 2025.

**CAMPOS, Claudinei José Gomes; SAIDEL, Maria Giovana Borges.** Amostragem em investigações qualitativas: conceitos e aplicações ao campo da saúde. *Revista Pesquisa Qualitativa*, [S. l.], v. 10, n. 25, p. 404–424, 2022. DOI: 10.33361/RPQ.2022.v.10.n.25.545. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/rpq/article/view/545>. Acesso em: 20 out. 2025.

**CHIAVENATO, Idalberto.** *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

**DEJOURS, Christophe.** *A banalização da injustiça social*. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

**ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipi.** *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

**WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R.** *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.