

# ESCALA DE PERCEPÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL PARA O SERVIÇO PÚBLICO: CONSTRUÇÃO DAS DIMENSÕES E ITENS

**Vania de Fátima Barros Estivaleta**

**Eliete dos Reis Lehnhart**

**Simone Alves Pacheco de Campos**

**Taiane Keila Matheis**

**Kelmara Mendes Vieira**

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria - RS, Brasil

O interesse das organizações públicas em mensurar o clima organizacional segundo a percepção dos servidores tem aumentado nos últimos anos. Contudo, as medidas existentes tendem a capturar a percepção dos indivíduos de maneira ampla concentrando-se nas percepções coletivas sobre as políticas, práticas e procedimentos organizacionais e não abarcam a totalidade de dimensões apropriadas ao serviço público. Assim, este estudo propõe as dimensões e os itens da Escala de Percepção do Clima Organizacional para o Serviço Público (EPCOSP). Por meio de quatro etapas: i) revisão da literatura; ii) grupo focal; iii) análise de especialistas e; iv) pré-teste de pesquisa foi possível construir a escala, formada por 79 itens distribuídos em 13 dimensões que visam avaliar a percepção do clima organizacional no serviço público. Portanto, a proposição da EPCOSP é um avanço às pesquisas de clima organizacional na gestão pública.

**Palavras-chave:** clima organizacional; serviço público; construção; percepção; escala.



## **ESCALA DE PERCEPCIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL SERVICIO PÚBLICO: CONSTRUCCIÓN DE DIMENSIONES E ÍTEMS**

El interés de las organizaciones públicas por medir el clima organizacional según la percepción de los servidores se ha incrementado en los últimos años. Sin embargo, las medidas existentes tienden a capturar las percepciones de los individuos en general, centrándose en las percepciones colectivas de las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, y no abarcan la gama completa de dimensiones apropiadas para el servicio público. Así, este estudio propone las dimensiones e ítems de la Escala de Percepción del Clima Organizacional para el Servicio Público (EPCOSP). A través de cuatro pasos: i) revisión de la literatura; ii) grupo focal; iii) análisis de expertos y; iv) la investigación pre-test se logró construir la escala, compuesta por 79 ítems distribuidos en 13 dimensiones que tienen como objetivo evaluar la percepción del clima organizacional en la función pública. Por lo tanto, la propuesta de EPCOSP es un paso adelante para las encuestas de clima organizacional en la gestión pública.

**Palabras clave:** clima organizacional; servicio público; construcción; percepción; escala.

## **ORGANIZATIONAL CLIMATE PERCEPTION SCALE FOR THE PUBLIC SERVICE: CONSTRUCTION OF DIMENSIONS AND ITEMS**

The interest of public organizations in measuring the organizational climate according to the server's perception has increased in recent years. However, existing measures tend to capture individuals' perceptions broadly, focusing on collective perceptions of organizational policies, practices, and procedures. In doing so, current literature doesn't encompass the full range of dimensions appropriate to the public service context. Thus, this study proposes the dimensions and items of the Organizational Climate Perception Scale for the Public Service (EPCOSP). The study follows four methodological phases i) literature review; ii) focus group; iii) expert analysis, and iv) research pre-test. The results suggest that the EPCOSP should be constructed containing 79 items distributed in 13 dimensions that aim to assess the perception of the organizational climate in the public service. Therefore, EPCOSP's proposal is a step forward for organizational climate surveys in public management.

**Keywords:** organizational climate; public service; construction; perception; scale.

## 1. INTRODUÇÃO

Durante muitos anos, a concepção das organizações públicas centrou-se em estabilidade, burocracia e rigidez (Wynen *et al.*, 2020). Morgan e Cook (2015) esclarecem que a Nova Gestão Pública faz um movimento visando tornar os serviços fornecidos pelo governo de forma mais responsiva e responsável perante os cidadãos, aplicando técnicas de gestão, ferramentas e princípios do setor privado. Uma dessas técnicas exploradas pelas organizações privadas e utilizados no setor público é a medida do clima organizacional (CO). Entretanto, o conceito de CO é complexo, amplo e, apesar de possuir uma longa tradição de estudos no setor privado (Al-Kurdi; El-Haddadeh; Eldabi, 2020; James; Jones, 1974) carece de avanços na esfera pública (Queyroi *et al.*, 2022), principalmente no Brasil (Peruzzo *et al.*, 2019).

É difícil encontrar definições e escalas de clima organizacional voltadas exclusivamente para o serviço público. A maioria dos conceitos e medidas de CO são gerais, concentrando-se nas percepções coletivas dos colaboradores sobre as políticas, práticas e procedimentos organizacionais (Puente-Palacios; Freitas, 2006; Santos *et al.*, 2019). Grande parte das pesquisas relaciona o CO no serviço público com outras variáveis como o desempenho organizacional (Giauque *et al.*, 2022; Queyroi *et al.*, 2022); liderança (Mutonyi; Slåtten; Lien, 2020a); satisfação no trabalho (Shim; Park; Chung, 2022), inovação (Queyroi *et al.*, 2022), entre outros (bem-estar, absentismo, saúde mental).

De fato, destaca-se que, mais recentemente, tem havido uma maior pressão por mudanças ambientais no setor público, o que tem dado um novo ritmo nas transformações, com adaptações a estruturas legais e preferências políticas, modificando o CO de maneira inesperada e sem a participação da maioria dos servidores públicos (Babapour Chafi; Hultberg; Bozic Yams, 2022; Wynen *et al.*, 2020). Diante do exposto, o objetivo do estudo é propor as dimensões e os itens da escala de percepção do clima organizacional para o serviço público (EPCOSP).

A construção de uma escala de clima organizacional para o serviço público apresenta contribuições tanto teóricas quanto práticas. Sob o ponto de vista teórico, visa aprofundar o conhecimento acadêmico na área de gestão de pessoas em organizações públicas. Sob o ponto de vista prático, provê aos gestores condições de avaliar o ambiente de trabalho, identificando a percepção dos servidores, inclusive de forma longitudinal. Outrossim, configura-se como uma importante ferramenta de gestão. Neste sentido, a escala possibilitará investigar questões inter e intraorganizacionais nos mais diversos órgãos públicos (Tripathi; Tripathi, 2022), favorecendo novas abordagens.

## 2. CLIMA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E MEDIDAS

Desde o início do século 20, busca-se entender a influência do meio sobre o indivíduo através dos elementos culturais nos ambientes sociais. Lewin, Lippitt e White (1939), quando analisaram a liderança nos grupos, propuseram as expressões “clima social” e “atmosfera social”. Todavia, a problematização e a criação do termo “clima organizacional” ocorreram por Argyris (1958). Com o surgimento dessa expressão, emergiu também a necessidade de definições e modelos para a sua mensuração (Puente-Palacios; Martins, 2006).

Na visão de Patterson *et al.*, (2005), o CO é uma dimensão essencial no ambiente de trabalho, fornecendo um meio para investigação do comportamento organizacional por intermédio da identificação dos comportamentos individual e grupal. Ehrhart, Schneider e Macey (2013, p. 69) o definiram como “o significado compartilhado que os membros da organização atribuem aos eventos, políticas, práticas e procedimentos que vivenciam e aos comportamentos que veem sendo recompensados, apoiados e esperados”.

Nessa mesma linha, Mutonyi, Slåtten e Lien (2020b) definem clima como as representações cognitivas dos indivíduos e as interpretações psicológicas de seu ambiente organizacional. Destarte, percebe-se a natureza multidimensional do conceito, haja vista que pode ser entendido em referência à equipe, à organização e as relações entre ambos (Pérez-Vallejo; Fernández-Muñoz, 2020), independentemente de ser pública ou privada. O Quadro 1 sintetiza conceitos utilizados como base para a elaboração da EPCOSP e suas definições.

### Quadro 1 - Síntese dos conceitos de CO

Autores	Conceitos de CO
Litwin e Stringer Jr (1968)	Conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente, pelos indivíduos que vivem e trabalham nesse ambiente e que influencia a motivação e o comportamento das pessoas.
Jorde-Bloom (1988)	Consciência dos membros da organização sobre o status e a situação da organização
James <i>et al.</i> (2008)	Condições individuais comumente compartilhadas; percepções do ambiente de trabalho.
Knapik (2008)	Atmosfera psicológica existente em uma organização ou departamento.
Siqueira (2009)	Ferramenta de gestão que possui a capacidade de propiciar a uma organização, uma visão holística a respeito da percepção dos funcionários no meio em que estão inseridos.
Luz (2012)	Influência do ambiente laboral sobre o comportamento humano.
Tachizawa (2015)	Trama de ações, reações e sentimentos de difícil explicação. Clima organizacional não possui uma definição clara.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2024).

Outras variações conceituais são identificadas, tais como “clima ético” (Shim; Park; Chung,

2022), “clima psicológico” (James; Jones, 1974; Benzer; Horner, 2015), “clima inovador/de inovação” (Plimmer *et al.*, 2022), “clima de trabalho” (Giauque *et al.*, 2022); “clima de diversidade” (Buttner; Lowe; Billings-Harris, 2012; Mor Barak; Cherin; Berkman, 1998); “clima de segurança” (Hutchinson; Andel; Spector, 2018; Jafari *et al.*, 2017); “clima de serviço” (Zappala; Martínez-Tur; Mariani, 2018). Tais nomenclaturas possuem relação com as principais dimensões de clima organizacional: recursos humanos, serviços, relações interpessoais, ambiental, exploração (Banwo; Onokala; Momoh, 2022; Schneider; Bowen, 1993).

Sendo assim, a amplitude de conceitos confirma que ainda não há uma definição claramente estabelecida. Também não há evidências da proposição de um conceito específico para o serviço público com todas as peculiaridades que lhe são características como por exemplo, a formalização e a centralização de atividades (JOHARI; YAHIA, 2019). Puente-Palacios e Freitas (2006, p. 03) já alertaram que a “inadequada delimitação do CO, assim como a falta de definição dos seus elementos constitutivos, afeta negativamente o avanço da sua compreensão”.

Um dos primeiros modelos para estudar o CO foi o proposto por Litwin e Stinger Jr. (1968) que concluiu que o CO oscilava e que poderia ser modificado (Ferreira; Ramal, 2013). Tal raciocínio foi aprimorado nas décadas de 1970, 1980 e 1990 e novos modelos surgiram: Campbell *et al.* (1970); LaFollete e Sims Jr (1975); Schneider (1975); Sbragia (1983); Kolb, Rubin e Mcintyre (1986); Colossi (1991) e Rizzatti (1995). No entanto, somente três (Sbragia, 1983; Colossi, 1991; Rizzatti, 1995) foram destinados às organizações públicas.

A partir desses modelos, foram criadas medidas que possuíam dimensões e abordagens nos mais diversos contextos. A escala mais antiga encontrada foi a de Siegel e Kaemmerer (1978). Além dessa, diversas escalas foram construídas para países desenvolvidos e adaptadas para países em desenvolvimento, sem a validação transcultural (Banwo; Onokala; Momoh, 2022; Do Amaral *et al.*, 2005; Santos; Paranhos, 2017) ou procedimentos psicométricos (Curvo; Heinzmann, 2017).

No cenário brasileiro, destaca-se a pesquisa de Santos *et al.* (2019), cujo CO foi mensurado por um questionário com trinta e nove itens, distribuídos em seis fatores: liderança, comunicação, estratégias e planos, melhoria contínua, aprendizagem e reconhecimento. Portanto, observa-se que a literatura sobre o CO no serviço público é ainda bastante incipiente, com algumas evidências empíricas, mas não se constata nenhum esforço no sentido de proposição e construção de uma escala.

### 3. METODOLOGIA

O delineamento das dimensões e itens para a construção da EPCOSP transcorreu a partir de quatro etapas: i) revisão da literatura; ii) grupo focal; iii) análise de especialistas e; iv) pré-teste. A primeira etapa, revisão da literatura, realizou-se a partir de uma busca nas bases *Web Of Science* e *Scopus*, com o recorte temporal de 2012-2022, que contemplavam os termos *climate organizational scale*\* definidos no título dos documentos. A amostra final identificou 60 artigos, após excluídas as publicações duplicadas em ambas as fontes. A lista dos artigos está indicada no Apêndice 1. A revisão da literatura permitiu encontrar as principais definições, dimensões e itens das escalas existentes.

A segunda etapa, grupo focal, foi realizada no mês de novembro de 2022 com a participação de 10 servidores públicos de diferentes perfis socioeconômicos, demográficos e atuações profissionais. O protocolo de pesquisa previu a participação de quatro pesquisadores como facilitadores para aplicação do método: um moderador, um observador e dois relatores. As 13 dimensões de CO foram apresentadas aos participantes que foram incentivados a levantar e discutir questões relacionadas ao tema, bem como qualquer questão adicional relevante que surgisse. A entrevista foi gravada e transcrita para fins de análises e durou 2 horas e 50 minutos. Assim, buscou-se refinar as dimensões de CO e identificar os itens.

A terceira etapa consistiu na análise de especialistas, realizada em dezembro de 2022, com o objetivo de avaliar a validade de conteúdo, a inteligibilidade e a relevância das dimensões e os itens do questionário. Especialistas são indivíduos ativamente envolvidos e com experiência, pesquisas ou artigos na temática (Rubio *et al.*, 2023), dos quais espera-se que forneçam feedback construtivo sobre os critérios e a relevância das propriedades psicométricas (Roebianto *et al.*, 2023). Assim, participaram da amostra seis especialistas, escolhidos por conveniência, a partir do tipo de experiência desejada (Devellis; Thorpe, 2021). Todos especialistas possuem Doutorado em Administração e são pesquisadores em Gestão de Pessoas. Todos possuem experiência em pesquisas survey e três possuem experiência específica em construção de escalas. Todos são funcionários públicos, sendo três com experiência em cargos de gestão.

A escolha do número de seis especialistas atende às recomendações de DeVellis e Thorpe (2021), Boateng *et al.* (2018), Morgado *et al.* (2018) e Roebianto *et al.* (2023). A coleta das observações ocorreu a partir de um instrumento no *Google Forms*. O conjunto de itens foi então revisado com base nos comentários dos especialistas e reduzido para um total de 79 itens nas 13 dimensões, sendo construído um novo instrumento, para a realização do pré-teste.

A quarta etapa, pré-teste, foi realizada em janeiro de 2023 e teve por finalidade a validade de face dos itens do questionário em termos de clareza, legibilidade, precisão e adequação da escala. Seguindo recomendação de Beatty e Willis (2007) e Boateng *et al.* (2018) que indicam a participação de 5 a 15 entrevistados, participaram da amostra 10 servidores públicos, selecionados por conveniência, com diferentes perfis socioeconômicos e demográficos. Após a

análise das observações oriundas do pré-teste e ajustes realizados pela equipe de pesquisadores, o instrumento final foi composto por 13 dimensões e 79 itens.

Destaca-se que, a fim de seguir os aspectos éticos e legais, o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) e foi utilizado um TCLE. O Quadro 2 sintetiza as etapas participantes e critérios utilizados.

#### Quadro 2 - Delineamento das amostras

Etapa	Nº de participantes	Crêterios de participação
Grupo Focal	10	-Servidores pùblicos; diversos perfis socioeconômicos e demogrâficos (gênero, idade, tempo no serviço pùblico, escolaridade, renda).
Especialistas	6	- Pesquisadores com experiênciã nas áreas de Gestã de Pessoas, Administração Pùblica e construção de escalas; - Gestores da Administração Pùblica.
Pré-teste	10	-Servidores pùblicos; diversos perfis socioeconômicos e demogrâficos (gênero, idade, tempo no serviço pùblico, escolaridade, renda).

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024)

## 4. PROCEDIMENTOS PARA A CONSTRUÇÃO DA EPCOSP

### 4.1 Construção das dimensões e itens

A construção inicial das dimensões e itens foi realizada por meio de dois procedimentos. No primeiro, realizou-se uma revisão de literatura para identificar as principais definições, dimensões e itens das escalas existentes. Na segunda etapa, realizou-se um grupo focal com dez servidores pùblicos de diferentes perfis socioeconômicos e demogrâficos para identificar percepções sobre o CO.

Considerando os resultados do grupo focal e a literatura sobre o CO, construiu-se os itens relacionados a cada dimensão para operacionalizar a EPCOSP, a qual avalia a percepção do CO no serviço pùblico. Apresenta-se a seguir as dimensões e itens da escala. Nessa etapa, foram consideradas as técnicas recomendadas pela literatura psicométrica, como objetividade, simplicidade, clareza, relevância, variedade e confiabilidade dos itens e os critérios de amplitude e equilíbrio do instrumento (Raykov; Marcoulides, 2011). Como pode ser observado nas tabelas, existem vários depoimentos com conteúdo muito semelhante em cada dimensão, o que permitiu a construção da definição operacional de cada dimensão e dos respectivos itens. Todos os itens da EPCOSP foram construídos para serem aplicados com uma escala do tipo *Likert* de cinco pontos (1-Discordo totalmente, 2- Discordo, 3- Indiferente, 4- Concordo, 5- Concordo totalmente).

#### 4.1.1 Autonomia

A dimensão Autonomia refere-se à percepção de *design* de cargos de maneira que dê aos funcionários amplo escopo para realização do trabalho (Patterson *et al.*, 2005) e a habilidade de determinar a natureza das tarefas ou problemas enfrentados e chegar a um curso de ação (Benzer; Horner, 2015).

Com base no grupo focal (Apêndice 2) e na literatura, foram desenvolvidos os itens, como demonstrado no Quadro 3.

#### Quadro 3 - Itens da dimensão Autonomia

Descrição	Inspiração
1. O meu chefe permite que eu tome decisões relevantes sobre o trabalho que desenvolvo.	Patterson <i>et al.</i> (2005)
2. O meu chefe permite que eu defina a maneira como o trabalho é realizado.	Patterson <i>et al.</i> (2005)
3. Tenho autonomia para resolver os problemas que surgem durante a realização do meu trabalho.	Grupo focal
4. A rigidez das regras condicionam minha autonomia na execução das tarefas.	Grupo focal

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Assim, nessa escala, a Autonomia avalia a liberdade do servidor para tomar decisões relativas ao seu trabalho.

#### 4.1.2 Interação e cooperação

A dimensão Interação e Cooperação sobre o CO refere-se às definições sobre a extensão da confiança e cooperação interdepartamental (Patterson *et al.*, 2005); à cooperação organizacional (Benzer; Horner, 2015) e ao relacionamento interpessoal (Jafari *et al.*, 2017). As inspirações do grupo focal que serviram de base para a construção da dimensão são apresentadas no Apêndice 2.

O Quadro 4 lista os itens da EPCOSP de acordo com a dimensão Interação e Cooperação, sendo constituída por sete itens

#### Quadro 4 - Itens da dimensão Interação e Cooperação

Descrição	Inspiração
5. A colaboração entre servidores de diferentes setores é eficaz.	Patterson <i>et al.</i> (2005)
6. Existem interações cooperativas entre os servidores de diferentes setores.	Benzer e Horner (2015)
7. O desenvolvimento das atividades possibilita interações amistosas com outros servidores.	Benzer e Horner (2015)
8. Os servidores podem discutir abertamente com as chefias qualquer questão relativa ao trabalho.	Jafari <i>et al.</i> (2017)
9. Os servidores do meu setor têm uma atmosfera harmoniosa entre si.	Jafari <i>et al.</i> (2017)
10. Os relacionamentos informais entre os servidores contribuem para a melhoria do clima organizacional.	Grupo focal
11. A organização responde rapidamente aos casos de conflito interpessoal.	Hutchinson, Andel e Spector (2018)

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2024)

Portanto, a dimensão Interação e Cooperação avalia a contribuição das interações e cooperação entre servidores para o clima organizacional.

#### 4.1.3 Participação

A terceira dimensão da EPCOSP, cuja inspiração encontra-se no Apêndice 2, e os itens no Quadro 5, é a Participação que avalia a participação na tomada de decisões (Patterson *et al.*, 2005), assim como se os indivíduos conseguem se envolver e acompanhar as comunicações da organização (Benzer; HorNER, 2015).

#### Quadro 5 - Itens da dimensão Participação

Descrição	Inspiração
12. Nesta organização, os servidores participam das decisões que os afetam.	Patterson <i>et al.</i> (2005)
13. Os gestores envolvem os servidores quando são implementadas mudanças que os afetam.	Patterson <i>et al.</i> (2005)
14. Nesta organização, as decisões são amplamente compartilhadas.	Benzer e Horner (2015)
15. Nesta organização, a concentração de designação das mesmas pessoas para realização de atividades sobrecarrega os servidores que se disponibilizam a participar.	Grupo focal
16. Nesta organização, o fato de alguns servidores não terem interesse em participar das decisões prejudica o clima organizacional.	Grupo focal
17. A indicação política de servidores para a participação em comissões e/ou projetos reduz minhas possibilidades efetivas de contribuir com a organização.	Grupo focal

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2024).

A Participação avalia a percepção do servidor quanto à participação na tomada de decisão no ambiente organizacional.

#### 4.1.4 Suporte da chefia

A dimensão Suporte da chefia investiga a relação dos chefes com os subordinados, principalmente quanto ao apoio e à compreensão (Patterson *et al.*, 2005). Como destacado pelo grupo focal (Apêndice 2) e pelos itens (Quadro 6), essa dimensão estabelece os parâmetros necessários como segurança, confiança e respeito no convívio entre chefe e subordinado.

**Quadro 6 - Itens da dimensão Suporte da Chefia**

Descrição	Inspiração
18. O meu chefe estabelece relações amistosas com os seus subordinados.	Patterson <i>et al.</i> (2005)
19. O meu chefe incentiva ações de treinamento e desenvolvimento.	Grupo focal
20. O meu chefe promove medidas que incentivam a segurança psicológica dos seus subordinados.	Hutchinson, Andel e Spector (2018)
21. O meu chefe reconhece um trabalho bem feito.	Zappala, Martínez-Tur e Mariani (2018)
22. O meu chefe está comprometido em melhorar as condições de trabalho.	
23. O meu chefe comunica de forma ampla as decisões tomadas.	Grupo focal
24. O meu chefe estimula o envolvimento dos subordinados no cumprimento das metas.	Benzer e Horner (2015)
25. O meu chefe demonstra que confia no(s) seu(s) subordinado(s).	
26. O meu chefe disponibiliza tempo para ouvir o (s) seu (s) subordinados.	Grupo focal

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2024).

Desse modo, a dimensão do Suporte da chefia avalia a percepção do servidor quanto ao suporte da chefia. Entende-se suporte como proporcionar apoio, incentivar, promover, reconhecer e estimular ações e atividades que contribuam para o clima organizacional.

#### 4.1.5 Treinamento

A dimensão Treinamento refere-se à preocupação com o desenvolvimento de habilidades dos funcionários e com o clima de facilitação da aprendizagem (Patterson *et al.*, 2005; Nikolova *et al.*, 2014). Esse construto vincula-se às oportunidades oferecidas pela organização pública para desenvolver as potencialidades do trabalhador (Apêndice 2) e é formado pelos seis itens apresentados no Quadro 7.

### Quadro 7 - Itens da dimensão Treinamento

Descrição	Inspiração
27. Os servidores priorizam a participação de treinamentos que promovam a ascensão da carreira.	Grupo focal
28. A chefia estimula a participação em treinamentos que auxiliam no alcance de metas institucionais.	Grupo focal
29. Os servidores são fortemente encorajados a desenvolver suas habilidades.	Patterson <i>et al.</i> (2005)
30. Esta organização fornece recursos suficientes para o desenvolvimento das competências dos servidores.	Nikolova <i>et al.</i> (2014)
31. Nesta organização, as ações de treinamento e desenvolvimento são condizentes com as atribuições dos cargos dos servidores.	Patterson <i>et al.</i> (2005)
32. Nesta organização, existem critérios claros para apoio às ações de treinamento e desenvolvimento.	Grupo focal

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2024).

Assim, a dimensão Treinamento avalia a extensão em que a organização estimula treinamentos, capacitações e qualificações que proporcionam aos servidores a oportunidade para desenvolver suas habilidades e expertises.

#### 4.1.6 Formalização

A Formalização associa-se às preocupações com as regras e os procedimentos formais (Patterson *et al.*, 2005), bem como com a estrutura organizacional adotada pela empresa ou órgão público (Benzer; Horner, 2015). Nesse sentido, conforme declarações do grupo focal (Apêndice 2), numa organização pública a formalização se faz presente devido aos princípios da administração pública e à burocracia necessária para o andamento das atividades.

A literatura e as sugestões do grupo focal contribuíram para a definição dos itens (Quadro 8).

### Quadro 8 - Itens da dimensão Formalização

Descrição	Inspiração
33. Nesta organização, o trabalho exige aderência a altos padrões de qualidade e precisão.	Patterson <i>et al.</i> (2005); Benzer e Horner (2015)
34. Nesta organização, as atividades seguem ritos formais.	Benzer e Horner (2015)
35. Nesta organização, o trabalho do servidor é restrito as atividades inerentes ao seu cargo.	Grupo focal
36. Nesta organização, a formalização das regras de trabalho reduz os conflitos no ambiente laboral.	Patterson <i>et al.</i> (2005)
37. Nesta organização, a prevalência de formalidade nas interações contribui para a manutenção de um clima saudável entre as seções.	Grupo focal

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2024).

Assim, a dimensão Formalização avalia a contribuição das regras, regulamentos, ritos, procedimentos formais para o clima organizacional.

#### 4.1.7 Resistência às mudanças

O construto Resistência às mudanças identifica a valorização das formas de fazer já estabelecidas pela organização (Patterson *et al.*, 2005). O grupo focal trouxe importantes contribuições (Apêndice 2) para o contexto das organizações públicas. A dimensão dispõe dos itens listados no Quadro 9.

**Quadro 9 - Itens da dimensão Resistência às mudanças**

Descrição	Inspiração
38. Nesta organização, a maneira de fazer o trabalho nunca muda muito.	Patterson <i>et al.</i> (2005)
39. Nesta organização, a gestão não está interessada em experimentar novas ideias.	Patterson <i>et al.</i> (2005); Grupo focal
40. Nesta organização, as mudanças acontecem muito lentamente.	Patterson <i>et al.</i> (2005)
41. Nesta organização, as formas tradicionais de realizar as atividades são valorizadas.	Patterson <i>et al.</i> (2005); Grupo focal

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2024).

Dessa forma, a Resistência às Mudanças indica a falta de abertura à mudança e o quanto as formas já estabelecidas de fazer o trabalho são valorizadas pela organização. Dessa forma, quanto maior a resistência, pior o clima.

#### 4.1.8 Valor público

A dimensão Valor Público visa atender aos princípios da eficiência e da democracia, referindo-se aos processos, serviços e resultados que geram valor ao setor público e são valorizados pelos cidadãos (Blaug; Horner; Lekhi, 2006; Hartley *et al.*, 2015; Moore, 1995). Nessa linha de valorização, o grupo focal destacou o senso de pertencimento e o sentimento de orgulho em ser servidor público, além de outras expressões descritas no Apêndice 2.

Tais interpretações permitiram a construção dos itens apresentados no Quadro 10.

## Quadro 10 - Itens da dimensão Valor Público

Descrição	Inspiração
42. Nesta organização, o trabalho realizado contribui positivamente para o desenvolvimento da sociedade.	Grupo focal
43. O planejamento desta organização busca atender às demandas da sociedade.	Grupo focal
44. Os servidores se preocupam em aprimorar as formas de atender aos cidadãos.	Patterson <i>et al.</i> (2005)
45. O fato desta organização causar impactos positivos na sociedade é motivo de realização para os servidores.	Grupo focal
46. Nesta organização, as necessidades da sociedade são consideradas prioridade máxima.	Patterson <i>et al.</i> (2005)
47. Esta organização responde rapidamente às necessidades da sociedade.	Patterson <i>et al.</i> (2005)
48. Tenho orgulho em trabalhar nesta organização pública.	Grupo focal

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Considerando o exposto, a dimensão Valor Público avalia o quanto os servidores percebem seu trabalho como causando impactos positivos na sociedade. Mede o valor público do trabalho para o servidor.

### 4.1.9 Clareza Organizacional

A Clareza Organizacional foi inspirada na dimensão clareza dos objetivos organizacionais utilizada por diversos autores (Groeneveld; Kuipers, 2014; Hannevik *et al.*, 2014; Patterson *et al.*, 2005) e revela a preocupação da organização com a definição clara de objetivos, papéis e responsabilidade de cada setor e funcionário. O grupo focal revelou (Apêndice 2) as várias interpretações sobre o tema.

Além disso, buscou-se nas escalas de Patterson *et al.* (2005) e Hannevik *et al.* (2014) alguns conceitos e itens que serviram de inspiração para a construção dos itens elencados no Quadro 11.

## Quadro 11 - Itens da dimensão Clareza Organizacional

Descrição	Inspiração
49. Os servidores têm uma boa compreensão do que a organização está buscando realizar.	Patterson <i>et al.</i> (2005)
50. O planejamento da organização é claramente comunicado a todos.	Patterson <i>et al.</i> (2005)
51. Nesta organização, as funções e responsabilidades são claramente definidas.	Hannevik <i>et al.</i> (2014)
52. Os servidores possuem clareza das suas responsabilidades para o alcance dos objetivos organizacionais.	Grupo focal
53. Nesta organização, as mudanças implementadas são amplamente comunicadas.	Grupo focal

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Assim, a Clareza Organizacional avalia o grau em que os objetivos, funções, planos e metas estão claramente definidos e comunicados ao servidor.

#### 4.1.10 Ineficiência

Entende-se como Eficiência, o grau de importância dada à eficiência e produtividade dos funcionários no trabalho (Patterson et al., 2005). Todavia, esse construto, o da Ineficiência, revela o oposto: a falta de eficiência e ausência de produtividade no trabalho. Algumas opiniões sobre a Ineficiência foram demonstradas pelo grupo focal (Apêndice 2).

Os itens da dimensão Ineficiência (Quadro 12) foram elaborados com base em Patterson et al. (2005) e nas sugestões do grupo focal.

**Quadro 12 - Itens da dimensão Ineficiência**

Descrição	Inspiração
54. A forma como os recursos financeiros são gastos nesta organização é ineficiente.	Patterson <i>et al.</i> (2005)
55. As atividades poderiam ser feitas de forma muito mais eficiente, se as pessoas parassem para pensar. *	Patterson <i>et al.</i> (2005)
56. A má programação das atividades muitas vezes resulta em metas não cumpridas.	Patterson <i>et al.</i> (2005)
57. A produtividade poderia ser melhorada se as atribuições do cargo fossem cumpridas.	Patterson <i>et al.</i> (2005)
58. Nesta organização, a falta de transparência nas decisões prejudica a eficiência administrativa.	Grupo focal
59. A falta de imparcialidade contribui para a ineficiência desta organização.	Grupo focal
60. Nesta organização, o processo de comunicação interna é ineficiente.	Grupo focal
61. A ineficiente distribuição dos servidores nos cargos prejudica o desempenho organizacional.	Grupo focal

**Nota:** \*Item excluído na fase de avaliação por especialistas.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2024).

Portanto, a Ineficiência avalia como a falta de produtividade, má programação das tarefas, deficiências no processo de comunicação resultam em ineficiência no trabalho do servidor.

#### 4.1.11 Atuação profissional

A atuação profissional revela o modo em que o indivíduo realiza as funções inerentes ao seu cargo. Pelas falas do grupo focal é possível entender a amplitude do conceito (Apêndice 2).

A construção da dimensão e dos itens levaram em consideração as pesquisas realizadas por Patterson et al. (2005) e Zappala, Martínez Tur e Mariani (2018); além do grupo focal. Deste modo, os itens da Atuação Profissional estão descritos no Quadro 13.

### Quadro 13 - Itens da dimensão Atuação Profissional

Descrição	Inspiração
62. Os servidores desta organização sempre querem executar o melhor de suas habilidades.	Patterson <i>et al.</i> (2005)
63. Os servidores possuem ferramentas, tecnologias e recursos para apoiar a entrega de um trabalho de qualidade.	Zappala, Martínez Tur e Mariani (2018)
64. Os servidores estão preparados para realizar um esforço especial para fazer um bom trabalho.	Patterson <i>et al.</i> (2005)
65. Nesta organização, alguns servidores se dedicam mais que outros para realizar um bom trabalho.	Grupo focal

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

A dimensão Atuação Profissional avalia o grau em que o servidor conhece o trabalho, executa e é reconhecido pelo que faz.

#### 4.1.12 Desempenho

A dimensão Desempenho tem como conceito central a melhoria contínua proposta por Jafari *et al.* (2017). Também é bastante voltada a questão de avaliação e principalmente de retorno através do feedback, tais opiniões estão descritas no Apêndice 2.

Com os conceitos encontrados na literatura (Benzer; Horner, 2015; Buttner; Lowe; Billings Harris, 2012; Jafari *et al.*, 2017; Patterson *et al.*, 2005) e propostos pelo grupo focal, foram elaborados os itens da dimensão Desempenho listadas no Quadro 14.

### Quadro 14 - Itens da dimensão Desempenho

Item	Inspiração
66. Nesta organização, os servidores geralmente recebem feedback sobre a qualidade do seu trabalho.	Patterson <i>et al.</i> (2005)
67. Nesta organização, os servidores têm ciência da qualidade do seu trabalho.	Benzer e Horner (2015)
68. Nesta organização o sistema de avaliação de desempenho é justo.	Buttner, Lowe e Billings Harris (2012)
69. Os servidores estão empenhados em identificar problemas e sugerir soluções.	Jafari <i>et al.</i> (2017); Grupo focal
70. Os servidores se sentem pressionados para cumprir as metas estabelecidas.	Patterson <i>et al.</i> (2005)

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Assim, a dimensão Desempenho identifica como os servidores percebem o desempenho no trabalho, as avaliações e os *feedbacks*.

#### 4.1.13 Diversidade

A dimensão Diversidade possui ligação com o conceito de clima de diversidade proposto por Mor Barak, Cherin e Berkman (1998, p. 83), referindo-se ao “comportamentos e atitudes dos funcionários que são fundamentados em percepções do contexto organizacional sobre as mulheres e minorias”. Contudo, novas sugestões foram propostas pelo grupo focal conforme Apêndice 2.

Dessa forma, os itens (Quadro 15) e a dimensão foram inspirados no grupo focal e em autores como Finsel *et al.* (2021), Buttner, Lowe e Billings Harris (2012) e Mor Barak, Cherin, Berkman (1998).

#### Quadro 15 - Itens da dimensão Diversidade

Item	Inspiração
71. Nesta organização, independentemente do cargo, todos os servidores são respeitados.	Grupo focal
72. Nesta organização, a conduta dos servidores respeita o princípio da impessoalidade.	Grupo focal
73. Nesta organização, os servidores se sentem incluídos.	Finsel <i>et al.</i> (2021)
74. Nesta organização são investidos recursos e tempo suficientes em ações relacionadas à diversidade.	Mor Barak, Cherin e Berkman (1998); Buttner, Lowe, Billings Harris (2012)
75. Nesta organização, ações preconceituosas são punidas.	Grupo focal
76. Nesta organização, os servidores sentem que não há preconceito.	Mor Barak, Cherin, Berkman (1998); Buttner, Lowe, Billings Harris (2012)
77. Nesta organização, o princípio da isonomia prevalece.	Grupo focal
78. Nesta organização, os princípios éticos são respeitados.	Grupo focal
79. Nesta organização, os servidores são tratados de forma justa.	Grupo focal
80. Nesta organização, os servidores estão preparados para lidar com as diversidades.	Grupo focal

**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2024).

Dessa forma, a dimensão Diversidade avalia o quanto os comportamentos e atitudes organizacionais respeitam a diversidade.

#### 4.2 Validação da EPCOSP por especialistas

A etapa de validação qualitativa iniciou-se com a consulta a seis especialistas. Foi elaborado um instrumento com instruções e, para cada item do instrumento, foram apresentadas questões referentes ao grau de pertinência do item (1-Deve ser retirado; 2-Deve ser mantido

após reformulação; 3- Deve ser mantido como está), o grau de relevância (1- Pouco relevante; 2- Relevante; 3- Muito relevante), a redação do item em termos de linguagem (1- Adequada; 2- Inadequada) e a dimensão representada. A Tabela 1 lista os resultados dessa etapa para o coeficiente de validade de conteúdo (CVC).

**Tabela 1 - Coeficiente de validade de conteúdo das dimensões componentes da EPCOSP**

Dimensão	CVC								
	Pertinência			Relevância			Linguagem		
	Mín	Méd	Máx	Mín.	Méd.	Máx.	Mín.	Méd.	Máx.
Autonomia	0,889	1,000	1,000	0,944	0,944	1,000	0,833	1,000	1,000
Interação e Cooperação	0,667	0,889	1,000	0,611	0,889	1,000	0,833	0,917	1,000
Participação	0,778	0,889	1,000	0,778	0,833	1,000	0,833	0,917	1,000
Suporte da Chefia	0,833	1,000	1,000	0,833	1,000	1,000	0,917	1,000	1,000
Treinamento	0,889	0,972	1,000	0,889	0,944	1,000	0,917	0,958	1,000
Formalização	0,944	0,944	1,000	0,667	0,833	1,000	0,833	0,917	1,000
Resistência a mudanças	0,833	0,944	1,000	0,778	0,944	1,000	0,917	1,000	1,000
Valor Público	0,778	0,944	1,000	0,833	0,944	1,000	0,833	1,000	1,000
Clareza Organizacional	0,778	0,944	1,000	0,833	0,944	1,000	0,917	1,000	1,000
Ineficiência	0,667	0,889	1,000	0,667	0,833	1,000	0,917	1,000	1,000
Atuação Profissional	0,889	0,889	1,000	0,833	0,889	1,000	0,917	1,000	1,000
Desempenho	0,889	1,000	1,000	0,889	0,944	1,000	0,917	1,000	1,000
Diversidade	0,889	0,889	1,000	0,944	0,944	1,000	1,000	1,000	1,000
<b>EPCOSP</b>	<b>0,667</b>	<b>0,994</b>	<b>1,000</b>	<b>0,611</b>	<b>0,944</b>	<b>1,00</b>	<b>0,833</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

Observa-se que todos os coeficientes médios de validade de conteúdo foram superiores a 0,800. Todavia, para a Dimensão Ineficiência, foi necessária a retirada do Item 55 da Escala por apresentar CVC abaixo do limite recomendado de 0,700, estabelecido por Hair *et al.* (2021).

#### 4.3 Aplicação do Pré-teste da EPCOSP

Realizou-se um pré-teste para garantir que os itens fossem significativos para a população-alvo (Boateng *et al.*, 2018). Os instrumentos foram aplicados por meio de entrevistas. Nessa etapa, os respondentes sugeriram alterações na linguagem; entretanto, o sentido do item permaneceu inalterado, conforme Quadro 16.

## Quadro 16 - Sugestões de alterações do Pré-teste

Item proposto (inicial)	Item modificado (final)
4. A rigidez das regras condicionam minha autonomia na execução das tarefas.	4. Minha autonomia na execução das tarefas é prejudicada pela rigidez das regras.
9. Os servidores do meu setor têm uma atmosfera harmoniosa entre si.	9. Existe um clima harmonioso entre os servidores do meu setor.
16. Nesta organização, o fato de alguns servidores não terem interesse em participar das decisões prejudica o clima organizacional.	16. Nesta organização, o nível de interesse dos servidores em participar das decisões afeta o clima organizacional.
34. Nesta organização, as atividades seguem ritos formais.	34. Nesta organização, a existência de procedimentos formais contribui com a melhoria do ambiente de trabalho.
43. O planejamento desta organização busca atender às demandas da sociedade.	43. Esta organização busca atender as demandas da sociedade em seu planejamento.
61. A ineficiente distribuição dos servidores nos cargos prejudica o desempenho organizacional.	61. A má distribuição da força de trabalho prejudica o desempenho da organização.
62. Os servidores desta organização sempre querem executar o melhor de suas habilidades.	62. Nesta organização, os servidores sempre executam o melhor de suas habilidades.
63. Os servidores possuem ferramentas, tecnologias e recursos para apoiar a entrega de um trabalho de qualidade.	63. Nesta organização, os servidores conhecem as ferramentas, tecnologias e recursos disponíveis para entregar um trabalho de qualidade.
64. Os servidores estão preparados para realizar um esforço especial para fazer um bom trabalho.	64. Nesta organização, alguns servidores se dedicam mais que outros para realizar um bom trabalho.
70. Os servidores se sentem pressionados para cumprir as metas estabelecidas.	70. Os servidores são incentivados a cumprir as metas estabelecidas.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2024).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Brasil vem investigando o CO em diversos órgãos públicos (Boaventura *et al.*, 2019; Santos *et al.*, 2019). Contudo, falta uma escala específica destinada ao serviço público, o que acaba inviabilizando ações mais precisas para mensurar e melhorar o CO. Esse propõe as dimensões e os itens de uma escala para análise da percepção do servidor no meio profissional em que está inserido, possibilitando alterações e novas medidas para que a organização pública viabilize planos de ação.

A EPCOSP é uma ferramenta de diagnóstico para a organização pública, averiguando se há ou não vulnerabilidades e fragilidades no CO, além de verificar a equidade na gestão de pessoas (Da Silva; Calais; Almeida Santos, 2021). Por se caracterizar como um conceito global e multidimensional, os estudos sobre o CO são amplos e destinados principalmente para aumentar o desempenho das empresas (Shen; Zhang, 2019).

No entanto, essas pesquisas não incluem aspectos relevantes para o serviço público. Neste sentido, tanto organismos de controle (Tribunal De Contas Da União, 2022) quanto pesquisas

acadêmicas (Mutonyi; Slåtten; Lien, 2020<sup>b</sup>; Solomon, 1986) recomendam a utilização um modelo específico para este contexto. Portanto, esse estudo traz uma importante contribuição ao criar e validar uma medida de CO no serviço público que balizará o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações públicas.

Além de adaptar para o contexto público as dimensões consagradas de CO, a EPCOSP inova ao trazer dimensões específicas para a compreensão do ambiente do trabalho público como as dimensões de valor público e atuação profissional. Especialmente a dimensão valor público, traz a percepção do servidor quanto a contribuição do seu trabalho para a sociedade como um importante aspecto do CO.

A EPCOSP foi construída para ser autoadministrada e aplicada a todos os funcionários de uma organização pública. A escala pode ser utilizada para a avaliação do clima organizacional, com todas as dimensões propostas conforme o instrumento sugerido no Apêndice 3. Também, pode-se utilizar um ou mais construtos para avaliações específicas, como por exemplo a utilização da dimensão diversidade de forma isolada, caso a intenção seja a avaliação da percepção de respeito à diversidade pela organização.

Apesar do amplo esforço de construção da EPCOSP, novos testes psicométricos são recomendados. A coleta de amostras diferentes para uma validação exploratória visando a confirmação da dimensionalidade e da consistência das dimensões, bem como testes confirmatórios para a verificação da validade convergente, discriminante e invariância da escala são promissores.

## REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, Chris. Some problems in conceptualizing organizational climate: a case study of a bank. *Administrative science quarterly*, p. 501-520, 1958. <https://doi.org/10.2307/2390797>
- AL-KURDI, Osama F.; EL-HADDADEH, Ramzi; ELDABI, Tillal. The role of organisational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, v. 50, p. 217-227. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.018>
- BABAPOUR CHAFI, Maral; HULTBERG, Annemarie; BOZIC YAMS, Nina. Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, v. 14, n. 1, p. 294, 2021. <https://doi.org/10.3390/su14010294>
- BANWO, Adeleke Oladapo; ONOKALA, Uchechi; MOMOH, Bola. Organizational climate–institutional environment nexus: why context matters. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, v. 12, n. 1, p. 357-369, 2022. <https://doi.org/10.1007/s40497-022-00330-4>
- BEATTY, Paul C.; WILLIS, Gordon B. Research synthesis: the practice of cognitive interviewing. *Public opinion quarterly*, v. 71, n. 2, p. 287-311, 2007. <https://doi.org/10.1093/poq/nfm006>
- BENZER, Justin; HORNER, Margaret. A meta-analytic integration and test of psychological climate dimensionality. *Human Resource Management*, v. 54, n. 3, p. 457-482, 2015. <https://doi.org/10.1002/>

hrm.21645

BLAUG, Ricardo; HORNER, Louise; LEKHI, Rohit. Public value, politics and public management. *A Literature Review*. London: Work Foundation, 2006.

BOATENG, Godfred O.; NEILANDS, Torsten. B.; FRONGILLO, Edward A.; MELGAR-QUÍÑONEZ, Hugo R.; YOUNG, Sera L. Best practices for developing and validating scales for health, social, and behavioral research: a primer. *Frontiers in public health*, v. 6, p. 149, 2018. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2018.00149>

BOAVENTURA, Virgínia Resende; DOS SANTOS, Paulo Junio; DE CÁSSIA ARANTES, Rita; FERREIRA, Ana Cristina. Estudo de clima organizacional em uma instituição pública de ensino da região do Alto Paranaíba/MG. *ForScience*, v. 7, n. 2, 2019. <https://doi.org/10.29069/forscience.2019v7n2.e545>

BUTTNER, E. Holly; LOWE, Kevin B.; BILLINGS-HARRIS, Lenora. An empirical test of diversity climate dimensionality and relative effects on employee of color outcomes. *Journal of business ethics*, v. 110, p. 247-258, 2012. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-1179-0>

CAMPBELL, Marvin D.; LAWLER, Edward III; WEICK, Karl E. Jr. *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw, 1970. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0021421>

COLOSSI, Nelson. *Clima organizacional*. Florianópolis: CPGA/UFSC, 1991.

CURVO, Leandro Dias; HEINZMANN, Lígia Maria. Estudo do clima organizacional da secretaria de gestão de pessoas de uma universidade federal. *Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC*, v. 4, n. 2, p. 1-18, 2017.

DA SILVA, Fabrícia Julia; CALAIS, Marina Reis Cláudio; DE ALMEIDA SANTOS, Sheyla Rosane. A pesquisa de clima organizacional como ferramenta de diagnóstico organizacional. *Entrepreneurship*, v. 5, n. 2, p. 23-35, 2021.

DEVELLIS, Robert F.; THORPE, Carolyn T. *Scale development: theory and applications*. Sage publications, 2021.

DO AMARAL, Derly Jardim; VENICIO, Andreza H.; DE RAMOS, Enido F.; SCALISE, Vanessa. A influência do clima organizacional na remuneração por competência. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, v. 4, n. 1, p. 71-77, 2005.

EHRHART, Mark G.; SCHNEIDER, Benjamin; MACEY, William H. *Organizational climate and culture: an introduction to theory, research, and practice*. Routledge, 2013.

FERREIRA, Patricia Itala; RAMAL, Andrea. *Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

INSEL, Julia; WÖHRMANN, Annw; WANG, Mo; WILCKENS, Max; DELLER, Jürgen. Organizational practices for the aging workforce: validation of an English version of the later life workplace index. *Innovation in Aging*, v. 5, n. Supplement\_1, p. 826-827, 2021. <https://doi.org/10.1093%2Fgeroni%2Ffigab046.3031>

GIAUQUE, David; RENARD, Karine; CORNU, Frédéric; EMERY, Yves. Engagement, exhaustion, and perceived performance of public employees before and during the COVID-19 crisis. *Public Personnel Management*, v. 51, n. 3, p. 263-290, 2022. <https://doi.org/10.1177/00910260211073154>

GROENEVELD, Sandra; KUIPERS, Ben S. Teamwork in the public cage: Antecedents of self-management

of teams in public organizations. In: *Academy of Management Proceedings*. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2014. p. 12064.

HAIR JR, Joseph F.; HULT, G. Tomas M.; RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko; DANKS, Nicholas P.; RAY, Soumya. *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: a workbook*. Springer Nature, 2021.

HANNEVIK, Martine B.; LONE, Jon A.; BJØRKLUND, Roald ; BJØRKL, Cato A.; HOFF, Thomas. Organizational climate in large-scale projects in the oil and gas industry: a competing values perspective. *International Journal of Project Management*, v. 32, n. 4, p. 687-697, 2014. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.08.006>

HARTLEY, Jean; ALFORD, John.; HUGHES, Owen; YATES, Sophie. Public value and political astuteness in the work of public managers: The art of the possible. *Public Administration*, v. 93, n. 1, p. 195-211, 2015. <https://doi.org/10.1111/padm.12125>

HUTCHINSON, Derek M.; ANDEL, Stephanie A.; SPECTOR, Paul E. Digging deeper into the shared variance among safety-related climates: the need for a general safety climate measure. *International journal of occupational and environmental health*, v. 24, n. 1-2, p. 38-46, 2018. <https://doi.org/10.1080/2F10773525.2018.1507867>

JAFARI, Mohammad J.; ESKANDARI, Davood; VALIPOUR, Firouz; MEHRABI, Yadollah; CHARKHAND, Hossein; MIRGHOTBI, Mirghotbi. Development and validation of a new safety climate scale for petrochemical industries. *Work*, v. 58, n. 3, p. 309-317, 2017. <https://doi.org/10.3233/wor-172623>

JAMES, Lawrence R.; JONES, Allan P. Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological bulletin*, v. 81, n. 12, p. 1096, 1974.

JAMES, Lawrence R.; CHOI, Carol C.; KO, Chia H. E.; MCNEIL, Patrick K.; MINTON, Matthew K.; WRIGHT, Mary A.; KIM, Kwang I. Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of work and organizational psychology*, v. 17, n. 1, p. 5-32, 2008. <http://dx.doi.org/10.1080/13594320701662550>

JOHARI, Johanim; YAHYA, Khulida Kirana. Organizational structure, work involvement, and job performance of public servants. *International Journal of Public Administration*, v. 42, n. 8, p. 654-663, 2019. <http://dx.doi.org/10.1080/01900692.2018.1498106>

JORDE-BLOOM, Paula. Factors influencing overall job satisfaction and organizational commitment in early childhood work environments. *Journal of Research in Childhood Education*, v. 3, n. 2, p. 107-122, 1988. <http://dx.doi.org/10.1080/02568548809594933>

KNAPIK, Janete. *Gestão de pessoas e talentos*. Ibpx, 2008.

KOLB, David; RUBIN, I. M.; MCINTYRE, J. M. I. *Aprendizagem Organizacional: uma abordagem vivencial*. São Paulo: Atlas, 1986.

LAFOLLETTE, William R.; SIMS JR, Henry P. Is satisfaction redundant with organizational climate? *Organizational behavior and human performance*, v. 13, n. 2, p. 257-278, 1975. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(75\)90049-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90049-5)

LEWIN, Kurt; LIPPITT, Ronald; WHITE, Ralph K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of social psychology*, v. 10, n. 2, p. 269-299, 1939.

- LITWIN, George H.; STRINGER JR, Robert A. *Motivation and organizational climate*. 1968.
- LUZ, Ricardo Silveira. *Gestão do clima organizacional*. Qualitymark Editora Ltda, 2003.
- MOR BARAK, Michal E.; CHERIN, David A.; BERKMAN, Sherry. Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 34, n. 1, p. 82-104, 1998. <https://doi.org/10.1177/0021886398341006>
- MOORE, Mark H. *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard university press, 1995.
- MORGADO, Fabiane F.R. MEIRELES, Juliana F.; NEVES, Clara M.; AMARAL, Ana; FERREIRA, Maria E. Scale development: ten main limitations and recommendations to improve future research practices. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, v. 30, 2017.
- MORGAN, Douglas; COOK, Brian. *New public governance: a regime-centered perspective*. Routledge, 2015.
- MUTONYI, Barbara Rebecca; SLÅTTEN, Terje; LIEN, Gudbrand. Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behaviour in the public sector: empirical evidence from Norway. *International Journal of Public Leadership*, v. 16, n. 2, p. 175-197, 2020a. <https://doi.org/10.1108/IJPL-07-2019-0045>
- MUTONYI, Barbara Rebecca; SLÅTTEN, Terje; LIEN, Gudbrand. Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*, v. 32, n. 4, p. 615-631, 2020b. <http://dx.doi.org/10.1108/EBR-02-2019-0021>
- NIKOLOVA, Irina; VAN RUYSEVELDT, Joris; DE WITTE, Hans; VAN DAM, Karen. Learning climate scale: Construction, reliability and initial validity evidence. *Journal of vocational behavior*, v. 85, n. 3, p. 258-265, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.07.007>
- PATTERSON, Malcolm G.; WEST, Michael A.; SHACKLETON, Viv. J.; DAWSON, Jeremy F.; LAWTHOM, Rebecca; MAITLIS, Sally; ROBINSON, David L.; WALLACE, A. M. Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of organizational behavior*, v. 26, n. 4, p. 379-408, 2005. <https://doi.org/10.1002/job.312>
- PÉREZ-VALLEJO, Carlos; FERNÁNDEZ-MUÑOZ, Juan José. Quality of leadership and organizational climate in a sample of spanish workers. The moderation and mediation effect of recognition and teamwork. *International journal of environmental research and public health*, v. 17, n. 1, p. 32, 2020. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010032>
- PERUZZO, Hellen E.; SILVA, Eraldo S.; BATISTA, Vanessa C.; HADDAD, Maria do Carmo F. L.; PERES, Aida M.; MARCON, Sonia S. Organizational climate and teamwork at the Family Health Strategy. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 72, p. 721-727, 2019. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0770>
- PLIMMER, Geoff; BERMAN, Evan M.; MALINEN, Sanna; FRANKEN, Esme; NASWALL, Katharina; KUNTZ, Joana; LÖFGREN, Karl. Resilience in public sector managers. *Review of Public Personnel Administration*, v. 42, n. 2, p. 338-367, 2022. <https://doi.org/10.1177/0734371X20985105>
- PUENTE-PALACIOS, Kátia; FREITAS, Isa Aparecida de. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. *Organizações & Sociedade*, v. 13, p. 45-57, 2006. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302006000300003>
- QUEYROI, Yoann; CARASSUS, David; MAUREL, Christophe; FAVOREU, Christophe; MARIN, Pierre. Local public innovation: an analysis of its perceived impacts on public performance. *International Review*

- of *Administrative Sciences*, v. 88, n. 2, p. 493-510, 2022. <https://doi.org/10.1177/0020852320963214>
- RAYKOV, Tenko; MARCOULIDES, George A. *Introduction to psychometric theory*. Routledge, 2011.
- RIZZATTI, Gerson. *Análise de fatores significativos do clima organizacional da UFSC: contribuição para implantação do programa de qualidade*. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.
- ROEBIANTO, ADIYO; SAVITRI, Setiawati A.; AULIA, Irfan; SUCIYANA, Arie; MUBAROKAH, Lailatul. Content validity: Definition and procedure of content validation in psychological research. *TPM*, v. 30, n. 1, p. 5-18, 2023. <https://doi.org/10.4473/TPM30.1.1> –
- RUBIO, Doris M.; BERG-WEGER, Marla; TEBB, Susan; LEE, E. Suzanne; RAUCH, Shannon. Objectifying content validity: Conducting a content validity study in social work research. *Social Work Research*, v. 27, n. 2, p. 94-104, 2003.
- SANTOS, Leda Jung dos; PARANHOS, Maurício Sangama. Os trabalhadores das Equipes de Saúde da Família no Rio de Janeiro: aspectos da liderança em pesquisa de clima organizacional. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 22, p. 759-770, 2017. <https://doi.org/10.1590/1413-81232017223.33112016>
- SANTOS, Thâmara D. C.; RODRIGUES, Mariana D. S.; FRANÇA, Leilane P. D.; CERATTI, Bruno K.; MENESES, Pedro P. M. Construção de uma escala de clima organizacional para uma organização pública. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 19, n. 3, p. 713-719, 2019.
- SBRAGIA, Roberto. Um estudo empírico sobre o clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, v. 18, n. 2, p. 30-39, 1983. <https://doi.org/10.1016/rausp.v18i2.166939>
- SCHNEIDER, Benjamin. Organizational climates: An essay. *Personnel psychology*, v. 28, n. 4, p. 447-479, 1975. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x>
- SCHNEIDER, Benjamin; BOWEN, David E. The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational dynamics*, v. 21, n. 4, p. 39-52, 1993. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90032-V](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90032-V)
- SHEN, Jie; ZHANG, Hongru. Socially responsible human resource management and employee support for external CSR: roles of organizational CSR climate and perceived CSR directed toward employees. *Journal of Business Ethics*, v. 156, p. 875-888, 2019. <https://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10551-017-3544-0>
- SHIM, Dong Chul; PARK, Hyun Hee; CHUNG, Kee Hoon. Workgroup innovative behaviours in the public sector workplace: the influence of servant leadership and workgroup climates. *Public Management Review*, p. 1-25, 2022. <http://dx.doi.org/10.1080/14719037.2021.1999668>
- SIEGEL, Saul M.; KAEMMERER, William F. Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, v. 63, n. 5, p. 553, 1978. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.63.5.553>
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed Editora, 2009.
- SOLOMON, Esther E. Private and public sector managers: An empirical investigation of job characteristics and organizational climate. *Journal of applied psychology*, v. 71, n. 2, p. 247, 1986. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.2.247>
- TACHIZAWA, Takeshy. *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. Editora FGV, 2015.

TRIPATHI, Swati; TRIPATHI, Divya. Organizational climate and organizational politics: understanding the role of employees using parallel mediation. In: *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited, 2022. p. 241-256.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Gestão corporativa*, 2022. Disponível em: [http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/gestao\\_corporativa](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/gestao_corporativa). Acesso em: 20 jun. 2023.

WYNEN, Jan; BOON, Jan; KLEIZEN, Bjorn; VERHOEST, Koen. How multiple organizational changes shape managerial support for innovative work behavior: Evidence from the Australian Public Service. *Review of Public Personnel Administration*, v. 40, n. 3, p. 491-515, 2020. <https://doi.org/10.1177/0734371X18824388>

ZAPPALA, Salvatore; MARTÍNEZ-TUR, Vicente; MARIANI, Marco Giovanni. Service climate in organizations: Validating the Italian version of the Service Climate Scale (ISCS). *TPM-Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, v. 25, n. 1, p. 5-20, 2018.

### **Vania de Fátima Barros Estivalet**

<https://orcid.org/0000-0002-3277-8613>

Doutora em Agronegócios pela Universidade do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Professora da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); pesquisadora em Gestão de Pessoas na UFSM.

[vaniaestivalete@ufsm.br](mailto:vaniaestivalete@ufsm.br)

### **Eliete dos Reis Lehnhart**

<https://orcid.org/0000-0001-6676-8547>

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Professora na UFSM; pesquisadora em Sistemas, Estruturas, Pessoas e Tomada de Decisão na UFSM.

[eliete.lehnhart@ufsm.br](mailto:eliete.lehnhart@ufsm.br)

### **Simone Alves Pacheco de Campos**

<https://orcid.org/0000-0001-9627-7677>

Doutora em Administração pela Universidade do Rio Grande do Sul (UFRGS), Professora na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), pesquisadora em Atividade Histórico-Cultural, Aprendizagem Organizacional, Estudos Baseados em Práticas, Identidade e Cultura Organizacional na UFSM.

### **Taiane Keila Matheis**

<https://orcid.org/0000-0003-2427-878X>

Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Pesquisadora em Administração Pública e construção e validação de medidas para Gestão Pública na UFSM.

[taiane.keila@acad.ufsm.br](mailto:taiane.keila@acad.ufsm.br)

### **Kelmara Mendes Vieira**

<https://orcid.org/0000-0002-8847-0941>

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Professora na Universidade Federal de Santa Maria, pesquisadora em administração pública na UFSM

[kelmara.vieira@ufsm.br](mailto:kelmara.vieira@ufsm.br)

## APÊNDICE 1 - REVISÃO DA LITERATURA

### Artigos utilizados na revisão da literatura

Ano da publicação	Título	Título da fonte	Autores	DOI
2022	Multitier analysis of the medical equipment supply chain network: empirical analysis and simulation of a major rupture	Benchmarking an International Journal	Kayvan Miri Lavassani; Raghavan Iyengar; Bahar Movahedi	10.1108/BIJ-02-2021-0095
2022	Speaking up or remaining silent about patient safety concerns in rehabilitation: A cross-sectional survey to assess staff experiences and perceptions	Health Science Reports	Andrea Niederhauser; David LB Schwappach	10.1002/hsr2.631
2021	Voice for oneself: Self-interested voice and its antecedents and consequences	Journal of Occupational and Organizational Psychology	Jinyun Duan <i>et al.</i>	10.1111/joop.12334
2021	The self-initiated work adjustment for learning scale: development and validation	Journal of Managerial Psychology	Joris Van Ruysseveldt; Tonnie Van Wigger-Valkenburg; Karen Van Dam	10.1108/JMP-04-2020-0198
2021	Evaluating the Consistency Between Conceptual Frameworks and Factors Influencing the Safe Behavior of Iranian Workers in the Petrochemical Industry: Mixed Methods Study	Jmir Public Health and Surveillance	Azita Zahiri Harsini <i>et al.</i>	10.2196/22851

2021	The Organizational Financial Context of Publicly-Funded Mental Health Clinics: Development and Preliminary Psychometric Evaluation of the Agency Financial Status Scales	Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research	Colleen A. Maxwell <i>et al.</i>	10.1007/s10488-021-01128-4
2021	Implicit-explicit power motives congruence and forgiveness in the workplace conflict: the mediating role of empathy	International Journal of Conflict Management	Yaxuan Ran <i>et al.</i>	10.1108/IJCMA-06-2020-0116
2021	Later Life Workplace Index: Validation of an English Version	Work Aging and Retirement	Julia S. Finsel <i>et al.</i>	10.1093/workar/waab029
2021	Variation in perception of safety culture in out-of-hours family medicine service in Croatia	Zdravstveno Varstvo	Jasna Mesarić <i>et al.</i>	10.2478/sjph-2021-0022
2021	Entropic organizational climate (EOC): Development and validation of new scale	Organizatsionnaya Psikhologiya	Çavuş Mustafa Fedai	Faltou o DOI
2021	Validierung einer Skala zur Erfassung der kollektiv-moralischen Einstellung in Sportgruppen (KMES)	Zeitschrift Fur Sportpsychologie	Theresa Manges; Nadja Walter; Anne-Marie Elbe	10.1026/1612-5010/a000324
2021	Innovative approach on abusive supervision and subordinate' performance	Marketing and Management of Innovations	Tugba Ozsoy	10.21272/mmi.2021.4-16
2020	Association between work stress and risk of suicidal ideation: A cohort study among Korean employees examining gender and age differences	Scandinavian Journal of Work Environment & Health	Sun-Young Kim <i>et al.</i>	10.5271/sjweh.3852

2020	Mindfulness as a Protective Factor for Dissatisfaction in HCWs: The Moderating Role of Mindful Attention between Climate Stress and Job Satisfaction	International Journal of Environmental Research and Public Health	Tiziana Ramaci <i>et al.</i>	10.3390/ijerph17113818
2020	The association between subcontractor safety management programs and worker perceived safety climate in commercial construction projects	Journal of Safety Research	Ann Marie Dale <i>et al.</i>	10.1016/j.jsr.2020.06.010
2020	The association of occupational stress and sleep duration with anxiety symptoms among healthy employees: A cohort study	Stress and Health	Sun-Young Kim <i>et al.</i>	10.1002/smi.2948
2020	Development and Validation of an Instrument to Measure Staff Perceptions of Recovery Climate and Culture in Mental Health Programs	Psychiatric Services	Leigh Evans <i>et al.</i>	10.1176/appi.ps.201900181
2020	Development and Psychometric Evaluation of the Questionnaire of Ethical Leadership (QueL)	European Journal of Psychological Assessment	Eirini M. Mitropoulou <i>et al.</i>	10.1027/1015-5759/a000533
2020	Challenges to disaster risk management in The Gambia: A preliminary investigation of the disaster management system's structure	Progress in Disaster Science	Jason Rivera; Atta A. Ceesay; Aminata Sillah	10.1016/j.pdisas.2020.100075

2020	Organization for Economic Co-operation and Development guidelines for learning organization in higher education and its impact on lifelong learning - evidence from Indian business schools	Vine Journal of Information and Knowledge Management Systems	Netra Neelam <i>et al.</i>	10.1108/VJIKMS-09-2019-0144
2019	Unraveling Green Information Technology Systems as a Global Greenhouse Gas Emission Game-Changer	Administrative Sciences	Katundu Imasiku; Valerie Thomas; Etienne	10.3390/admsci9020043
2019	Development of A Safety Climate Scale for Geological Prospecting Projects in China	International Journal of Environmental Research and Public Health	Xiang Wu <i>et al.</i>	10.3390/ijerph16061082
2019	A preliminary adaptation and validation of the overwork climate scale by mazzetti, schaufeli, guglielmi and depolo	Medycyna Pracy	Andrzej Piotrowski; Pawel Jurek	10.13075/mp.5893.00771
2018	How Do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale	Journal of Management	Assaad El Akremi <i>et al.</i>	10.1177/0149206315569311
2018	Corruption in Organizations: Ethical Climate and Individual Motives	Administrative Sciences	Madelijne Gorsira <i>et al.</i>	10.3390/admsci8010004

2018	Insurance and Climate Change Risk Management: Rescaling to Look Beyond the Horizon	British Journal of Management	Jason Thistlethwaite; Michael O Wood	10.1111/1467-8551.12302
2018	Safety Climate Among Nontraditional Workers in Construction: Arguing for a Focus on Construed External Safety Image	New Solutions-A Journal of Environmental and Occupational Health Policy	Emily Stiehl; Linda Forst	10.1177/1048291117752461
2018	Ecological Influences on Employees' Workplace Sedentary Behavior: A Cross-Sectional Study	American Journal of Health Promotion	Amanda H. Wilkerson <i>et al.</i>	10.1177/0890117118767717
2018	Service Climate in Organizations: Validating The Italian Version Of The Service Climate Scale (Iscs)	Tpm-Testing Psychometrics Methodology in Applied Psychology	Salvatore Zappala; Vicente Martínez-tur; Marco Giovanni Mariani	10.4473/TPM25.1.1
2018	Digging deeper into the shared variance among safety-related climates: the need for a general safety climate measure	International Journal of Occupational and Environmental Health	Derek M. Hutchinson; Stephanie A. Andel; Paul E. Spector	10.1080/10773525.2018.1507867
2018	Development strategy formation of the personnel management system of the enterprise based on portfolio analysis	Marketing and Management of Innovations	T. V. Bilorus	10.21272/mmi.2018.1-13
2018	The Effects of Perceived Organizational Ethics on Innovative Work Behavior: Self Efficacy's Moderating and Mediating Role	Turkish Journal Of Business Ethics	Ercan Turgut; Alptekin Sökmen	10.12711/tjbe.2018.11.1.0007

2017	Social construction of stormwater control measures in Melbourne and Copenhagen: A discourse analysis of technological change, embedded meanings and potential mainstreaming	Technological Forecasting and Social Change	Herle Mo Madsen <i>et al.</i>	10.1016/j.techfore.2016.10.003
2017	Professional motivation of Russian employees: assessment and associations with well-being and performance	Organizatsionnaya Psikologiya	E. N. Osin <i>et al.</i>	Faltou o DOI
2017	Development and validation of a new safety climate scale for petrochemical industries	Work-A Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation	Mohammad Javad Jafari <i>et al.</i>	10.3233/WOR-172623
2017	Food Policy Council Self-Assessment Tool: Development, Testing, and Results	Preventing Chronic Disease	Larissa Calancie <i>et al.</i>	10.5888/pcd14.160281
2017	The Impact of Employees' Perceived Business Ethics and Ethical Climate on Organizational Social Capital	Turkish Journal of Business Ethics	Seçil Bal Tastan; Cem Güçel	10.12711/tjbe.2017.10.1.0013
2016	A Practical Scale for Multi-Faceted Organizational Health Climate Assessment	Journal of Occupational Health Psychology	Zandra M. Zweber; Robert A. Henning; Vicki J. Magley	10.1037/a0039895
2016	Organizational climate with gender equity and burnout among university academics in Japan	Industrial Health	Fumiaki Taka <i>et al.</i>	10.2486/indhealth.2016-0126

2016	A mixed-methods exploration of implementation of a comprehensive school healthy eating model one year after scale-up	Public Health Nutrition	Patti-Jean Naylor <i>et al.</i>	10.1017/S1368980015001482
2016	Communication climate, work locus of control and organizational commitment - results from an exploratory study	Strategica: Opportunities and Risks in the Contemporary Business Environment	Virgil Gheorghe	Faltou o DOI
2015	Does safety climate predict safety performance in Italy and the USA? Cross-cultural validation of a theoretical model of safety climate	Accident Analysis and Prevention	Claudio Barbaranelli; Laura Petitta; Tahira M. Probst	10.1016/j.aap.2015.01.012
2015	A Meta-analytic Integration and Test of Psychological Climate Dimensionality	Human Resource Management	Justin Benzer; Margaret Horner	10.1002/hrm.21645
2015	Ethical climate and job satisfaction among organizational buyers: an empirical study	Journal of Business & Industrial Marketing	Nwamaka A. Anaza <i>et al.</i>	10.1108/JBIM-03-2014-0047
2015	Multilevel model of safety climate for furniture industries	Work-A Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation	Matilde A. Rodrigues; Pedro M. Arezes; Celina P. Leão	10.3233/WOR-152010
2015	Organizational climate in management teams and its relationship with health care outcomes	Salud Publica de Mexico	Raúl Peña-Viveros <i>et al.</i>	Faltou o DOI
2015	Climate for Innovation in Public Funded R&D Laboratory	Operations Management in Digital Economy	Vikas B. Thakare; Gyan Prakash	10.1016/j.sbspro.2015.03.209

2015	Organizational climate research: a proposed approach focused on banking institutions	Business Process Management Journal	Guilherme Luz Tortorella; Laurence Escobar; Cláudia Rodrigues	10.1108/BPMJ-02-2015-0011
2014	Learning climate scale: Construction, reliability and initial validity evidence	Journal of Vocational Behavior	Irina Nikolova <i>et al.</i>	10.1016/j.jvb.2014.07.007
2014	The Impact of Shift Work and Organizational Work Climate on Health Outcomes in Nurses	Journal of Occupational Health Psychology	Kathryn Von Treuer; Matthew Fuller-Tyszkiewicz, Glenn Little	10.1037/a0037680
2014	Organizational climate in large-scale projects in the oil and gas industry: A competing values perspective	International Journal of Project Management	Martine B. Hannevik <i>et al.</i>	10.1016/j.ijproman.2013.08.006
2014	Assessing knowledge-intensive work environment: General versus situation-specific instruments	European Journal of Work and Organizational Psychology	Jon Anders Lone <i>et al.</i>	10.1080/1359432X.2012.750449
2014	Uncertainties in Entrepreneurship Climate: A Study on Start-ups in India	10th International Strategic Management Conference 2014	Susmita Ghosh; Bhaskar Bhowmick	10.1016/j.sbspro.2014.09.006
2013	Development and Validation of a Measure of Workplace Climate for Healthy Weight Maintenance	Journal of Occupational Health Psychology	Katherine A. Sliter	10.1037/a0033132
2013	Validation of the group nuclear safety climate questionnaire	Journal of Safety Research	M. Felisa Latorre Navarro; Francisco J. Gracia Lerin; Ines Tomas; Jose Maria Peiro Silla	10.1016/j.jsr.2013.03.005

2012	Occupational Injury in America: An analysis of risk factors using data from the General Social Survey (GSS)	Journal of Safety Research	Todd D. Smith; David M. DeJoy	10.1016/j.jsr.2011.12.002
2012	An Empirical Test of Diversity Climate Dimensionality and Relative Effects on Employee of Color Outcomes	Journal of Business Ethics	E. Holly Buttner; Kevin B. Lowe; Lenora Billings-Harris	10.1007/s10551-011-1179-0
2011	A New Scale to Measure Executive Servant Leadership: Development, Analysis, and Implications for Research	Journal of Business Ethics	Lora L. Reed; Deborah Vidaver-Cohen; Scott R. Colwell	10.1007/s10551-010-0729-1
2011	Validation of a psychological health measure	European Review of Applied Psychology-Revue Europeenne de Psychologie Appliquee	M. H. Gilbert; V. Dagenais-Desmarais; A. Savoie	10.1016/j.erap.2011.09.001
2011	Employees' Innovative Work Behaviour and Organisational Climate in Healthcare	2011 6th International Forum On Knowledge Asset Dynamics (Ifkad2011): Knowledge-Based Foundations Of The Service Economy	Daniela Carlucci; Giovanni Schiuma; Francesco Sole	Faltou o DOI

Fonte: dados da pesquisa.

## APÊNDICE 2 - PERCEPÇÕES DOS GRUPOS FOCAIS

<b>Percepções do grupo focal sobre a Autonomia</b>
Responsabilidade; Comprometimento; Transparência; Comunicação/Diálogo; Respeito; Flexibilidade; Equipe; Liberdade de opinião; Confiança; Mudança; Capacitação; Suporte; Capacidade de participar das decisões finais; Liberdade para propor melhorias e mudanças; Incentivo da chefia para tomada de decisão; Participação no processo de construção; Orientação; Regras claras; Segurança; Entendimento; Clareza do amparo legal; Liberdade para errar; Processo decisório ser participativo; Iniciativa para tomada de decisão; Delegar; Suporte; Gerenciamento; Aceitação.
<b>Percepções do grupo focal sobre a interação e cooperação</b>
Acompanhamento de metas estipuladas; Conhecimento mútuo (aumenta tolerância); Participação de atividades conjuntas; Disposição em colaborar com trabalho do colega; Melhorar a comunicação; Comissões/Grupo de trabalho; Interação da equipe; Resultados; Ações e atividades (Reciprocidade); Trabalho coletivo; Cordialidade; Reconhecimento; Resolutividade; Momentos de confraternização; Ambientes colaborativos; Diálogo e decisões compartilhadas; Desenvolvimento estratégico; Relacionamento interpessoal; Acolhimento/Ambientação; Interações positivas; Responsabilidade; Construção; Escuta; Autonomia; Diminuir ruídos.
<b>Percepções do grupo focal sobre a participação</b>
Comunicação; Clareza; Posicionamento; Competência; Responsabilidade; Manifestação; Identidade; Discutir; Se as pessoas são ouvidas-escuta; Colegiados/Representação; Abertura para sugestões; Abertura/liberdade de expressão; Centrada nos gestores; Fazer sugestões, observações; Orgulho de fazer parte; Chamadas para discussões; Esforço maior para obtenção dos resultados; Comprometimento e responsabilidade pelas decisões; Decisões colegiadas; Aspecto organizacional e gerencial; Falta de disposição; Espaço para tanto; Diálogo; Retorno.
<b>Percepções do grupo focal sobre o suporte da chefia</b>
Orientação/Exemplo; Gestão de pessoas; Prioridades; Discussão/Debate; Integração das equipes; Competência técnica; Disponibilidade da chefia/apoio; Organização do trabalho; Acolhe e provoca iniciativas que promovam o clima; Reconhecimento pelo trabalho desenvolvido; Reconhecimento da liderança e capacidade; “Defender” o servidor da equipe; Envolver servidores na decisão; Reconhecimento, Elogio; Sair em defesa do seu servidor; Tempo disponível; Ouvir e comunicar; Feedback; Infraestrutura; Tranquilidade; Comunicação; Reciprocidade; Segurança; Confiança; Confiança nas orientações; Escuta, Empatia, Respeito; Dinâmica do trabalho; Respaldo nas decisões.
<b>Percepções do grupo focal sobre o treinamento</b>
Gerar oportunidades de crescimento; Afastamento para capacitação, Oportunidades; Entendimento técnico das mudanças e verificar viabilidade; Métricas de participações de cursos; Emprego do conhecimento abordado no treinamento; Oferta de cursos de capacitação (Participação, Promoção); Questionário enviado aos servidores sobre quais capacitações/interesses; Garante resultados e satisfação dos servidores; Recursos orçamentários; Capacidade De Execução; Diversidade De Conteúdos/Temas; Valorização Do Servidor; Mapeamento de necessidade; Retorno para a instituição; Desenvolvimento humano e profissional; Promover mudanças; Compartilhamento; Sensibilização; Qualifica o trabalho; Capacitação.

<b>Percepções do grupo focal sobre a formalização</b>
Necessária; Conduta; Transparência; Orientação; Avaliação; Estudo; Hierarquia; Procedimentos; Cumprimento/ Padrões de comportamento; Estabelecimento de direitos, Deveres, Obrigações; Racionalização para não gerar desconforto; Equidade (as regras são aplicadas Iguais/ p/ todos); Importante para regulamentar as atividades; Segurança no desenvolvimento do processo; Legalidade/Burocracia necessária; Regras diminuem a autonomia e limitam a ação; Regras corrigem distorções; Diálogo, Comunicação; Divisão de responsabilidades; Bom senso, Justiça, Inovação, Eficiência.
<b>Percepções do grupo focal sobre a resistência às mudanças</b>
Treinamentos; Tempo de serviço; Inflexibilidade; Meritocracia; Modificação de pensamentos com as novas funcionalidades; Resistência do Servidor a mudanças/Atualizações; Falta de capacitação (servidores que estão a mais tempo na Instituição); Ritos/Rituais propagando valores e missão; Tradição versus Novas Normativas; Abertura à inovação; Choque de culturas (Novo versus Velho); Inibe a iniciativa; Apego por medo de se sentir desvalorizado; Há facilidade de mudar práticas que não funcionam?; De onde vem a necessidade de mudanças?; Tempo médio/ Facilidade das mudanças; Frequência que práticas e regras são revistas; Mudanças são provocadas externamente (leis) ou internamente; Atualização e revisão de práticas em prol da eficiência; Responsabilidade versus Resistência à mudança; Incertezas; Cultura; Inovação; Mudanças.
<b>Percepções do grupo focal sobre o valor público</b>
Atuação da organização e sua importância; Promoção das atividades desenvolvidas; Sentimento de orgulho/ Pertencimento; Reclamações do serviço (Impacto Negativo); Comunicar a sociedade; Defesa do serviço público; Reconhecimento do seu trabalho; Conhecer todo o processo; Sentido do trabalho; Atendimento dos problemas públicos; Impactos da atividade; Entrega para a sociedade; Apropriação; Reconhecimento; Entrega à sociedade; pertencimento; Promoção da organização; Metas e objetivos da organização; Política organizacional; Divulgação das metas e objetivos.
<b>Percepções do grupo focal sobre a clareza organizacional</b>
Comunicação formal bem estabelecida; Atividade diária versus Missão institucional; Participação, envolvimento na definição; Justiça, transparência, valorização; Equidade; Atividades diárias; Conhecimento e prioridade: tudo que é prioritário, não possui ordenamento; Comunicação organizacional formal bem definida; Comunicação; Quantidade de questionamentos sobre determinado assunto/normas/comunicados; Frequência com que a razão de existir do órgão é referenciado internamente; Prioridades; Participação; Algo palpável; Informação clara; O quanto a minha atividade diária é importante para a minha organização; Cumprir a sua missão; Definição de metas, exceto atípicas, para melhorar a execução de atividades; Entendimento da função que desenvolve, sua participação como agente do processo; É transparente, claro, o desenvolvimento do trabalho?

<b>Percepções do grupo focal sobre a ineficiência</b>
Suporte da chefia/ gestor; Planejamento desconectado da realidade; Ações/Providências para evitar a ineficiência; Escassez de recursos/ mesmo trabalho; Satisfação; Baixa-Autoestima; Treinamento; Tradição; Falta de mecanismos claros de avaliação; Falta de comunicação entre a equipe; Erros, informações conflitantes/distorcidas; Organização do trabalho/ ferramentas Ineficazes; Acompanhamento de metas com apoio direto da chefia; Falta de trabalho; Fluxos bem definidos; Retrabalho; Cobrança; Sobrecarga de servidores; Disponibilidade de recursos; Atraso nas entregas; Clareza organizacional.
<b>Percepções do grupo focal sobre a atuação profissional</b>
Socialização; Treinamento; Entendimento; Clareza; Metas bem definidas/ Acompanhamento da chefia; Competências previamente definidas; Reconhecimento profissional/ Valorização; Descrição do cargo (Restringe?) versus Atuação (Desvio de função); Entregas claras e metas; Possibilidade de promoções; Valorização profissional; Reconhecimento institucional; Reconhecimento da chefia de iniciativas inovadoras; Peso da chefia para o reconhecimento; Servidor se sente capaz para executar seu trabalho; Condição adequada de desenvolvimento; Domínio das atividades; Reconhecimento efetivo; Sentimento de pertencimento; Envolvimento com o trabalho.
<b>Percepções do grupo focal sobre o desempenho</b>
Mecanismo de incentivo; Critérios empregados; Avaliação permanente; Oportunidade de melhoria; Conhece o que é esperado; Diálogo; Avaliação justa; Contrato de trabalho claro; Grau de justiça; Conhecimento; Concorância; Ferramenta de mudança; Oportunidade de avaliar e propor mudanças; Feedback: Reforço Do Positivo; Aproveitar o processo de avaliação de desempenho; Avaliação de desempenho; Domínio das atividades e o efetivo reconhecimento; Melhorar ou aprimorar a estrutura do trabalho.
<b>Percepções do grupo focal sobre a diversidade</b>
Inclusão; Sensibilidade; Compreensão; Gestão inclusiva; Preparação e treinamento para atender de forma correta as diferenças; Inteligência emocional para lidar com diferenças pessoais; Percepção do servidor quanto às oportunidades aos diferentes; Adotar ações efetivas quanto à diversidade; Diversidade inclusiva; Capacidade técnica; Capacitação profissional; Decisões/ Ações Veladas.