

### CLIMA ORGANIZACIONAL NOS INSTITUTOS FEDERAIS (2016–2025) NA PERSPECTIVA NA FORMAÇÃO OMNILATERAL: ESTADO DO CONHECIMENTO

**Liliane Rodrigues Da Cunha<sup>1</sup>**

Instituto Federal Sul-rio-grandense – IFSul Câmpus Charqueadas. Rio Grande do Sul. Brasil.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6741-6621>

E-mail: [lilicunha0611@gmail.com](mailto:lilicunha0611@gmail.com)

**Maria Raquel Caetano<sup>2</sup>**

Instituto Federal Sul-rio-grandense – IFSul Câmpus Charqueadas. Rio Grande do Sul. Brasil. ORCID:

<https://orcid.org/0000-0001-6973-908X>

E-mail: [mariacaetano@ifsul.edu.br](mailto:mariacaetano@ifsul.edu.br)

#### RESUMO

O estudo teve como objetivo analisar o clima organizacional nos Institutos Federais, tomando como referência estudos publicados entre 2016 e 2025 na perspectiva da formação omnilateral. Para tanto, realizou-se um estudo tipo estado do conhecimento, mapeando e sistematizando produções acadêmicas disponíveis na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e no Banco de Teses e Dissertações da CAPES. A análise demonstrou que o clima organizacional influencia diretamente a qualidade da formação, a permanência discente e o engajamento dos trabalhadores, sendo condicionado por fatores como comunicação, condições de trabalho, participação democrática e reconhecimento institucional. Constatou-se que práticas centralizadoras e fragmentadas limitam a efetividade da formação, enquanto experiências que valorizam a cooperação e o bem-estar profissional fortalecem o horizonte da integralidade. Conclui-se que a qualificação do clima organizacional constitui elemento estratégico para a efetivação da formação omnilateral, ao integrar dimensões pedagógicas, administrativas e políticas, ampliando a função social dos Institutos Federais.

**Palavras-chave:** Clima organizacional; Institutos Federais; Educação Profissional e

<sup>1</sup> Mestranda em Educação Profissional e Tecnológica pelo PROFEPT. Assistente em administração no Instituto Federal Sul-rio-grandense Campus Charqueadas, RS, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-6741-6621>. E-mail: [lilicunha0611@gmail.com](mailto:lilicunha0611@gmail.com)

<sup>2</sup> Maria Raquel Caetano. Doutora em Educação/UFRGS. Docente no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-riograndense-Campus Sapucaia do Sul e no Mestrado ProfEPT - Campus Charqueadas. Rio Grande do Sul. Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6973-908X>. E-mail: [mariacaetano@ifsul.edu.br](mailto:mariacaetano@ifsul.edu.br).

Tecnológica; Estado do conhecimento; Formação omnilateral.

## **ORGANIZATIONAL CLIMATE IN FEDERAL INSTITUTES (2016–2025) FROM THE PERSPECTIVE OF OMNILATERAL FORMATION: STATE OF KNOWLEDGE**

### **ABSTRACT**

The study aimed to analyze the organizational climate in Federal Institutes, taking as reference studies published between 2016 and 2025 from the perspective of omnilateral formation. For this purpose, a state of knowledge was carried out, mapping and systematizing academic productions available in the Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations (BDTD) and in the CAPES Theses and Dissertations Database. The analysis showed that the organizational climate directly influences the quality of education, student retention, and staff engagement, being conditioned by factors such as communication, working conditions, democratic participation, and institutional recognition. It was found that centralizing and fragmented practices limit the effectiveness of training, while experiences that value cooperation and professional well-being strengthen the horizon of integrality. It is concluded that the qualification of the organizational climate constitutes a strategic element for the realization of omnilateral formation, by integrating pedagogical, administrative, and political dimensions, expanding the social role of Federal Institutes.

**Keywords:** Organizational climate; Federal Institutes; Vocational and Technological Education; State of knowledge; Omnilateral formation.

## **CLIMA ORGANIZACIONAL EN LOS INSTITUTOS FEDERALES (2016–2025) DESDE LA PERSPECTIVA DE LA FORMACIÓN OMNILATERAL: ESTADO DEL CONOCIMIENTO**

### **RESUMEN**

El estudio tuvo como objetivo analizar el clima organizacional en los Institutos Federales, tomando como referencia estudios publicados entre 2016 y 2025 desde la perspectiva de la formación omnilateral. Para ello, se realizó un estado del conocimiento, mapeando y sistematizando producciones académicas disponibles en la Biblioteca Digital Brasileña de Tesis y Disertaciones (BDTD) y en el Banco de Tesis y Disertaciones de CAPES. El análisis demostró que el clima organizacional influye directamente en la calidad de la formación, la permanencia estudiantil y el compromiso de los trabajadores, estando condicionado por factores como la comunicación, las condiciones de trabajo, la participación democrática y el reconocimiento institucional. Se constató que las prácticas centralizadoras y fragmentadas limitan la efectividad de la formación, mientras que las experiencias que valoran la cooperación y el bienestar profesional fortalecen el horizonte de la integralidad. Se concluye que la cualificación del clima organizacional constituye un elemento estratégico para la efectivización de la formación omnilateral, al integrar dimensiones pedagógicas, administrativas y políticas, ampliando el papel social de los Institutos Federales.

**Palabras clave:** Clima organizacional; Institutos Federales; Educación Profesional y Tecnológica; Estado del conocimiento; Formación omnilateral.

## INTRODUÇÃO

No contexto contemporâneo da educação pública federal, os debates sobre qualidade da formação, gestão democrática e valorização do trabalho docente muitas vezes deixam à margem os servidores técnicos administrativos, sujeitos essenciais à dinâmica institucional. No entanto, pensar a Educação Profissional e Tecnológica (EPT) em sua totalidade requer superar uma visão segmentada dos processos formativos, reconhecendo que o ambiente institucional, as relações de trabalho e o bem-estar dos servidores compõem o cenário educativo de maneira estrutural. Nesse sentido, o clima organizacional deixa de ser apenas uma variável administrativa e passa a ser entendido como dimensão pedagógica e política.

A justificativa teórica desta pesquisa encontra respaldo na perspectiva de uma formação omnilateral, conforme desenvolvida por Moura (2016) no campo da Educação Profissional e Tecnológica, a partir da crítica de Marx (2013) à lógica capitalista de divisão do trabalho. Em *O Capital – Livro I*, Marx (2013) denuncia que o modo de produção capitalista promove uma formação unilateral do trabalhador, ao especializá-lo em tarefas fragmentadas, subordinando suas capacidades ao ritmo da máquina e reduzindo sua atuação a um papel meramente funcional.

Embora Marx (2013) não utilize o termo “formação omnilateral”, sua crítica à alienação e à mutilação das potencialidades humanas fornece a base para a proposição de uma formação integral, que contemple o desenvolvimento físico, intelectual, técnico e cultural dos sujeitos. Moura (2016), ao interpretar essa crítica no contexto da EPT, propõe que a formação profissional supere o paradigma da adaptação ao mercado e se oriente pelo desenvolvimento pleno do ser humano em todas as suas dimensões.

Ramos (2014) reforça essa concepção ao defender o trabalho como princípio educativo, o que significa dizer que toda a experiência laboral deve ser compreendida como possibilidade formativa. Para ela, a formação humana precisa reconhecer os saberes e histórias dos sujeitos, legitimando suas vivências como parte do processo pedagógico. Sob essa ótica, o clima organizacional e o bem-estar no trabalho deixam

de ser meras preocupações de gestão e passam a integrar a qualidade da educação pública ofertada.

A fragmentação do trabalho nas sociedades capitalistas e a cisão entre pensar e fazer, frequentemente naturalizadas no cotidiano das instituições, são desafiadas por uma concepção crítica da Educação Profissional e Tecnológica. Frigotto (2009) evidencia que a categoria “trabalho” é campo de disputa entre projetos societários e concepções de mundo, sendo a sua compreensão central na batalha de ideias travada entre a hegemonia liberal e projetos contra-hegemônicos. Assim, o trabalho não é apenas atividade produtiva, mas mediação fundamental para a formação humana e crítica. Essa perspectiva permite compreender o clima organizacional como expressão concreta das relações de produção e das disputas simbólicas que ocorrem no interior das instituições escolares.

Nessa mesma linha de reflexão, Antunes (2018) alerta para os processos de precarização e intensificação do trabalho no setor público, destacando que a sobrecarga, o controle exacerbado e a perda de sentido impactam profundamente a saúde psíquica dos trabalhadores. Logo, a realidade atinge especialmente os servidores técnico-administrativos, que muitas vezes vivenciam invisibilização e baixa valorização institucional, refletindo um modelo de gestão que reproduz lógicas produtivistas incompatíveis com os princípios formativos da educação pública.

A proposta desta pesquisa também se ancora na concepção de trabalho como princípio educativo, defendida por Saviani (2007), para quem o trabalho assume papel estruturante na formação humana quando articulado à prática pedagógica. Nesse sentido, o ambiente institucional deve ser compreendido como espaço pedagógico ampliado, onde todas as relações — inclusive as administrativas — possuem caráter educativo. Saviani (1989) reforça essa premissa ao afirmar que o princípio educativo é inseparável das condições concretas de vida e trabalho dos sujeitos, sendo a escola um lugar privilegiado para a construção de uma consciência crítica sobre a realidade.

Ramos (2014) complementa esse entendimento ao afirmar que a educação profissional deve comprometer-se com a formação integral dos sujeitos, considerando suas experiências, saberes e inserção social. Para a autora, não se trata apenas de preparar para o mercado de trabalho, mas de formar sujeitos capazes de intervir criticamente na sociedade. Nesse contexto, valorizar o bem-estar e o engajamento

dos servidores técnico-administrativos não é um gesto assistencialista, mas um imperativo formativo, coerente com os objetivos da EPT.

Diante disso, o artigo tem como objetivo geral analisar o clima organizacional nos institutos federais, a partir de estudos publicados (2016–2025) na perspectiva na formação omnilateral.

## ESTADO DO CONHECIMENTO

Com base em Morosini, Nascimento e Nez (2021), o estado do conhecimento é compreendido como uma modalidade de pesquisa que visa mapear, sistematizar e analisar criticamente a produção acadêmico-científica existente sobre um determinado tema, área ou objeto. Esse tipo de estudo não se limita à identificação de obras, mas busca compreender como o conhecimento tem sido construído, quais abordagens teóricas e metodológicas predominam, e quais lacunas ou convergências se evidenciam no campo investigado. Para os autores, trata-se de uma ferramenta para subsidiar novas pesquisas, contribuindo para a consolidação de um campo de estudos e para a problematização das práticas e discursos que o constituem.

Para tanto, a construção do Estado do Conhecimento teve como objetivo identificar produções acadêmico-científicas que tratassesem da temática do clima organizacional no contexto dos Institutos Federais, com ênfase na percepção e bem-estar dos servidores técnico-administrativos. Esta etapa buscou mapear e sistematizar os principais estudos desenvolvidos sobre o objeto da pesquisa, analisando o modo como essa temática tem sido abordada nas produções acadêmicas brasileiras, especialmente no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica.

A investigação foi orientada pelos descriptores “clima organizacional”, “instituto federal” e “técnicos”, com recorte temporal entre os anos de 2015 a 2025, considerando produções disponíveis nas bases da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e do Banco de Teses e Dissertações da CAPES. Os filtros aplicados incluíram: idioma português, presença de todos os termos nos campos pesquisados e correspondência com o recorte temático institucional. O recorte temporal foi estabelecido com base na intenção de captar produções atuais que dialoguem com o contexto contemporâneo da gestão pública e da valorização do trabalho nos institutos federais.

## ANÁLISES E RESULTADOS

O quadro 1 apresenta os artigos publicados no Banco de Teses e Dissertações da CAPES, sendo dois artigos que tratam da temática do clima organizacional em Institutos Federais, com foco na percepção dos servidores técnico-administrativos. Ambos os estudos foram localizados a partir dos descritores “clima organizacional”, “instituto federal” e “técnicos”.

**Quadro 1** – Artigos publicados no Banco de Teses e Dissertações da CAPES com descritores: “clima organizacional” AND “instituto federal” AND “técnicos”

| Nº | Autor                              | Título  | Resumo   |
|----|------------------------------------|---|--|
| 1  | Carvalho, Carvalho e Soares (2024) | Clima organizacional e satisfação dos servidores técnicos administrativos em um Instituto Federal | O estudo analisa como o clima organizacional afeta a satisfação dos servidores técnicos administrativos em um Campus do Instituto Federal. Aponta a importância da comunicação, reconhecimento e liderança. Os resultados sugerem que melhorias nessas áreas impactam positivamente o bem-estar dos trabalhadores. |
| 2  | Canela, Lima e Santiago (2016)     | Clima organizacional no IF Sertão-PE: estudo com servidores técnico-administrativos               | O estudo investiga a percepção dos servidores técnico-administrativos sobre o clima organizacional no IF Sertão-PE. Identifica como fatores críticos a motivação, relações interpessoais e a liderança. Os dados apontam a necessidade de políticas institucionais voltadas ao bem-estar.                          |

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Conforme o Quadro 1, o clima organizacional nos Institutos Federais tem se mostrado um campo relevante de investigação, especialmente porque essas instituições articulam ensino, pesquisa e extensão com forte papel social. Canela, Lima e Santiago (2016) identificaram, em estudo realizado no IF Sertão-PE, que variáveis como comunicação, relacionamento interpessoal, motivação, comprometimento e ergonomia são centrais para compreender como os servidores técnico-administrativos percebem o ambiente de trabalho. Já Carvalho, Carvalho e Soares (2024), ao investigar o IFPI – Campus Paulistana, evidenciaram que a satisfação dos servidores influencia diretamente o clima, sendo os fatores relacionais (docentes versus técnicos) e higiênicos (condições materiais) pontos críticos

Nesse sentido, ambas análises evidenciam que os IFs, enquanto autarquias federais, enfrentam desafios típicos da gestão pública: burocratização, recursos

limitados e múltiplas demandas. O estudo de 2016 mostrou que, apesar da predominância de percepções positivas quanto à cooperação e ao trabalho em equipe, havia insatisfação em relação à falta de treinamentos, comunicação de metas e insuficiência de pessoal (Canela; Lima; Santiago, 2016). Em 2024, verificou-se que a motivação estava alta, mas a satisfação com os relacionamentos interpessoais e as condições de trabalho era baixa, gerando tensões entre Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) e docentes (Carvalho; Carvalho; Soares, 2024).

Na perspectiva da formação omnilateral — que busca superar a fragmentação entre teoria e prática, entre trabalho manual e intelectual — o clima organizacional nos IFs assume caráter estratégico. Um ambiente favorável pode potencializar a integração entre diferentes áreas do saber e estimular práticas educativas que promovam autonomia crítica. Ao contrário, um clima marcado por conflitos interpessoais ou carência de recursos tende a reforçar a lógica segmentada, limitando a materialização da proposta omnilateral.

A comunicação organizacional se apresenta como eixo estruturante. Em ambos os estudos, a clareza das informações, o feedback e a transparência da chefia foram fatores determinantes para a percepção do clima. Contudo, tanto no IF Sertão-PE quanto no IFPI Paulistana, surgiram lacunas: ausência de retorno sistemático sobre desempenho e fragilidades na integração entre gestores e equipes. Na ótica da formação omnilateral, tais limitações restringem a construção coletiva do conhecimento e a democratização dos processos de gestão.

No estudo de Canela, Lima e Santiago (2016), verificou-se um entusiasmo moderado dos servidores, mas também a percepção de que a instituição não se preocupa suficientemente com o crescimento profissional. Já em Carvalho, Carvalho e Soares (2024), constatou-se que, embora houvesse alta motivação, fatores higiênicos (condições físicas e relacionais) comprometiam a saúde psicológica dos servidores. Isso remete à necessidade de políticas institucionais voltadas não apenas ao desempenho, mas ao bem-estar integral, compatível com a formação omnilateral, que pressupõe condições dignas para o desenvolvimento humano.

A relação entre chefia e servidores também impacta fortemente o clima. Nos dois estudos, embora houvesse avaliações positivas quanto ao respeito e profissionalismo dos gestores, observou-se falta de proximidade e de reconhecimento

mais efetivo (Canela; Lima; Santiago, 2016; Carvalho; Carvalho; Soares, 2024). De modo que, esse distanciamento compromete a construção de vínculos de confiança e de participação coletiva, elementos centrais para práticas pedagógicas omnilaterais, que exigem horizontalidade e diálogo entre os sujeitos.

Os resultados também apontam para a importância da coesão entre diferentes grupos de servidores. No IFPI, as tensões entre TAEs e docentes revelaram fragilidades na construção de um ambiente integrado (Carvalho; Carvalho; Soares; 2024). Na lógica omnilateral, essa divisão pode dificultar a articulação entre ensino, pesquisa e extensão, uma vez que cada segmento tende a defender seus próprios interesses. Superar tais barreiras é condição para que os IFs cumpram sua função de promover uma educação integral, crítica e socialmente referenciada (Moura, 2016).

O quadro 2 apresenta os resultados da pesquisa na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), no qual foram achados 5 dissertações, com os descritores “clima organizacional”, “instituto federal” e “técnicos”.

**Quadro 2 – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) com os descritores: “clima organizacional” AND “instituto federal” AND “técnicos”**

| Nº | Autor (ano)                                   | Título  | Resumo   |
|----|---|---|--|
| 1  | Carneiro, Josema Mendes de Sousa (2017)       | A influência da mudança na cultura e no clima organizacional: o caso do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), Campus Sousa | Se analisa como as mudanças na cultura institucional impactam o clima organizacional no Instituto Federal da Paraíba (IFPB), Câmpus Sousa. A autora investiga as relações entre cultura organizacional, identidade institucional e processos de mudança, buscando compreender como tais elementos influenciam a percepção dos servidores técnico-administrativos. A pesquisa revela que, diante das transformações institucionais, os servidores enfrentam desafios para se manterem motivados, sendo essencial a construção de um ambiente organizacional que favoreça o pertencimento, a participação e a valorização das trajetórias profissionais. |
| 2  | PAULA, Alcimara Auxiliadora Andrade de (2019) | Clima organizacional: uma análise da trajetória histórica do IF Sudeste MG.   | Propõe uma análise do clima organizacional no Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG) por meio de um resgate da trajetória histórica da instituição. O trabalho parte da compreensão de que o clima organizacional não pode ser analisado isoladamente, mas deve ser entendido em articulação com os aspectos históricos, culturais e gerenciais que moldam as relações de trabalho. Os resultados evidenciam que os processos administrativos e a cultura institucional são determinantes na formação de ambientes mais motivadores e integradores, ou, ao contrário, excludentes e desmotivadores para os servidores técnicos.  |
| 3  | SANTOS, Priscila                              | Criação e expansão do   | Examina os impasses da gestão e os impactos institucionais decorrentes da criação e expansão do  |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
|   | Vieira dos (2019)                       | Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão: impasses da gestão e impactos institucionais.          | Instituto Federal do Maranhão (IFMA). Embora o foco central esteja nas políticas públicas e na burocracia institucional, a dissertação toca, ainda que indiretamente, nas questões do clima organizacional ao destacar como a expansão acelerada e a gestão centralizada provocam tensões nas estruturas internas. A pesquisa sugere que esses fatores podem comprometer a coesão organizacional e influenciar a vivência dos servidores, especialmente quando há ausência de canais de diálogo e participação efetiva.  |
| 4 | RAMIREZ, Cristiane do Nascimento (2023) | Projeto “Plano de ações para o IFAM Câmpus Manacapuru para o programa de educação de jovens e adultos”.                 | Desenvolve um plano de ações para o Campus Manacapuru do Instituto Federal do Amazonas (IFAM), com foco no programa de Educação de Jovens e Adultos (EJA) integrada à EPT. A autora destaca a evasão e a falta de motivação como desafios persistentes, relacionando esses fatores à ausência de um clima organizacional favorável. A pesquisa aponta que políticas de inovação institucional e valorização do servidor podem contribuir para ambientes de trabalho mais engajadores, reforçando a permanência tanto dos estudantes quanto dos profissionais nos espaços escolares.  |
| 5 | CALMETO, Thiago Luís Lopes (2020)       | Práticas de Gestão do Conhecimento em organizações de ensino: um diagnóstico do sistema de educação a distância do IFRJ | Realiza um diagnóstico das práticas de gestão do conhecimento no sistema de educação a distância do Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ). O autor relaciona o conhecimento organizacional ao clima institucional, evidenciando que a ausência de políticas eficazes de gestão do conhecimento afeta negativamente o compartilhamento de saberes e o sentimento de pertencimento dos trabalhadores. A pesquisa mostra que a valorização dos saberes institucionais, quando acompanhada de estruturas colaborativas, contribui para a melhoria do ambiente organizacional e para o engajamento dos servidores nas práticas educativas. |

**Fonte:** Elaboração pelo(s) autor(es)

A dissertação de Carneiro (2017) examina as transformações na cultura e no clima organizacional no Instituto Federal da Paraíba (IFPB), Campus Sousa, a partir de uma abordagem que considera a mudança organizacional e a identidade institucional. A autora conclui que os processos de transformação impactam diretamente na percepção dos servidores e no fortalecimento (ou enfraquecimento) dos vínculos institucionais.

Paula (2019), por sua vez, realiza uma análise da trajetória histórica do clima organizacional no IF Sudeste MG, destacando a relação entre aspectos históricos, motivacionais e culturais. A pesquisa enfatiza a importância de reconhecer o passado institucional para compreender os desafios contemporâneos das relações laborais.

Já Santos (2019) estuda os impasses gerenciais e os impactos institucionais gerados pelo processo de expansão do IFMA, destacando a burocratização e os

limites das políticas públicas como elementos tensionadores da gestão. Embora não trate diretamente da dimensão subjetiva do clima, sua análise aponta como a estrutura organizacional influencia a experiência dos trabalhadores nos espaços institucionais.

Ramirez (2023) propõe um plano de ações para o IFAM, Campus Manacapuru, visando à melhoria da Educação de Jovens e Adultos (EJA) integrada à EPT, de modo que, relaciona o clima organizacional com a evasão e a inovação, destacando que ambientes institucionais desmotivadores afetam diretamente a permanência e o engajamento dos estudantes e servidores. Por fim, Calmeto (2020) analisa práticas de gestão do conhecimento no IFRJ, revelando que a ausência de estratégias compromete a disseminação do saber institucional e impacta negativamente o clima organizacional, sobretudo no ensino a distância.

### **Identidade, participação, reconhecimento e formação omnilateral**

Com base no levantamento realizado junto ao Banco de Teses da CAPES e à BDTD, é possível observar que, embora existam estudos relevantes que tratam do clima organizacional em Institutos Federais, poucos direcionam sua análise de forma específica aos servidores técnico-administrativos de forma localizada, com foco qualitativo e propositivo voltado à melhoria organizacional. Destacam-se, entre os trabalhos analisados, as contribuições de Carvalho et al. (2024), que investigam a influência do clima sobre a satisfação no IFPI, e de Canela et al. (2016), cujo foco recai sobre motivação e relações interpessoais no IF Sertão-PE. Ambos os estudos concentram-se em fatores clássicos do clima organizacional, como liderança e comunicação, e propõem caminhos de aprimoramento institucional a partir da escuta dos servidores.

Outros autores, como Carneiro (2017) e Paula (2019), avançam na articulação entre cultura institucional e clima organizacional, mas o fazem com enfoques mais amplos, voltados à mudança organizacional e à historicidade institucional. Santos (2019), por sua vez, discute o impacto da expansão dos Institutos Federais, com ênfase nos desafios gerenciais, tocando de forma indireta nas questões do clima. Embora Ramirez (2023) e Calmeto (2020) relacionem o clima organizacional com aspectos como evasão escolar e gestão do conhecimento, seus estudos são voltados

a programas específicos (EJA e EAD, respectivamente), sem focar integralmente na experiência dos técnicos administrativos no cotidiano institucional.

O estudo de Calmeto (2020) aponta que a gestão do conhecimento no IFRJ se apresenta de forma incipiente e pouco estruturada, refletindo em um clima organizacional fragmentado e carente de sistematização. Essa constatação dialoga com Carneiro (2017), que identificou no IFPB um processo de mudança institucional marcado por insegurança e perda de identidade, reforçando a ideia de que a ausência de práticas claras de gestão e comunicação institucional repercute diretamente na qualidade do ambiente de trabalho e na coesão organizacional.

Ao comparar os achados de Paula (2019) com os de Calmeto (2020), percebe-se que, enquanto no IFRJ predominam práticas informais de gestão do conhecimento, no IF Sudeste MG houve esforços para criação de um sistema de monitoramento do clima organizacional. Ainda assim, os resultados de Paula (2019) mostram que persistem desigualdades internas e sobrecargas, o que, em última instância, limita a efetividade das políticas voltadas ao fortalecimento do clima.

Ramirez (2023), ao analisar o IFAM, evidencia que a qualidade do clima organizacional impacta diretamente na permanência e êxito escolar, especialmente na modalidade EJA/EPT. Esse achado amplia a discussão feita por Carneiro (2017), que apontava para tensões no convívio interpessoal dos servidores. Ambos sugerem que um clima desfavorável não apenas afeta o desempenho profissional, mas também compromete os resultados educacionais e a permanência dos estudantes.

Já Santos (2019) destaca que, embora a expansão do IFMA tenha representado avanços estruturais, ela gerou maior centralização administrativa e retrocessos na participação democrática. Esse resultado converge com as preocupações de Paula (2019), que identificou tensões relacionadas à desigualdade e à falta de efetiva participação dos trabalhadores nos processos de gestão. Ambos os estudos revelam que melhorias materiais não são suficientes se não vierem acompanhadas de práticas democráticas que fortaleçam o pertencimento institucional.

Os cinco estudos analisados na BDTD mostraram que o clima organizacional nos Institutos Federais está fortemente condicionado à forma como as instituições lidam com mudanças estruturais, expansão e inovação. A ausência de canais efetivos de

participação e a centralização administrativa emergem como fatores recorrentes que dificultam a consolidação de um ambiente saudável, sendo essa uma barreira para a concretização da formação omnilateral.

Ao trazer a perspectiva de Marx (2013), nota-se que a fragmentação do trabalho e a burocratização dos processos administrativos nos IFs limitam a emancipação dos sujeitos, pois reduzem a educação a uma lógica parcializada, afastando-a da formação integral. Essa constatação é reforçada por Moura (2016), que defende a necessidade de práticas pedagógicas e organizacionais capazes de integrar dimensões intelectuais, práticas e sociais, superando a unilateralidade presente nas práticas institucionais.

Nesse sentido, o estudo de Ramirez (2023) se aproxima do ideal omnilateral ao propor um plano de ações voltado a alinhar clima organizacional e inovação educacional, evidenciando que a gestão democrática e a clareza institucional são determinantes para sustentar a permanência dos estudantes. Em contraste, os achados de Santos (2019) revelam como a centralização pode fragilizar essa perspectiva, ao limitar a participação coletiva e restringir a cooperação entre campus.

Os resultados também indicam que a identidade institucional nos IFs se constrói de forma dialética entre passado e presente, como observado por Carneiro (2017) e Paula (2019). Essa identidade, entretanto, só se consolida plenamente quando há participação efetiva da comunidade acadêmica, condição essencial para a formação omnilateral, pois esta pressupõe não apenas a apropriação técnica, mas também o desenvolvimento crítico e social do sujeito (Moura, 2016).

Ademais, um ponto em comum entre os estudos é a percepção de que a inovação pedagógica e a qualidade da formação não podem estar dissociadas de um clima organizacional saudável. Calmeto (2020) demonstra que a ausência de práticas de gestão do conhecimento enfraquece a integração entre saberes, enquanto Ramirez (2023) comprova que a consistência e a liderança auxiliam na permanência estudantil. Essa complementaridade evidencia que o clima organizacional deve ser entendido como parte do processo formativo, e não como elemento secundário.

Assim, pode-se afirmar que, embora os Institutos Federais apresentem avanços em termos de estrutura e políticas educacionais, persistem desafios relacionados à democratização interna, à gestão participativa e à valorização do

trabalho coletivo. Na perspectiva da formação omnilateral (Moura, 2016), a superação desses entraves é indispensável para que a educação profissional cumpra seu papel histórico, promovendo sujeitos plenos em suas múltiplas dimensões — técnica, crítica e social.

A formação omnilateral, conforme discutida por Ribeiro (2022), enfrenta o desafio de se efetivar em meio à hegemonia capitalista que imprime à escola a lógica da fragmentação e da dualidade. Ainda que os Institutos Federais apresentem-se como espaços de resistência, sua prática pedagógica continua tensionada entre a reprodução de competências voltadas ao mercado e a possibilidade de uma formação integral. Nesse sentido, a defesa de uma educação unitária e politécnica se coloca como horizonte contra-hegemônico, no qual a integração entre ciência, cultura e trabalho deve estar no centro da prática formativa, superando a separação entre teoria e prática que caracteriza a educação sob o capital.

Frigotto (2024), por sua vez, ao analisar o Ensino Médio Integrado, enfatiza a centralidade da formação omnilateral como forma de superar a desconexão entre a formação científica e a formação política da juventude. Para o autor, a mercantilização da educação, orientada pela pedagogia das competências e pelo ideário neoliberal, impõe uma ruptura metabólica entre o homem e a natureza, convertendo o trabalho em atividade alienada. A proposta da formação omnilateral busca, justamente, restabelecer o trabalho como princípio educativo, unindo o desenvolvimento científico-tecnológico ao compromisso ético-político de transformação social. Essa perspectiva, inspirada em Marx e Gramsci, sustenta que compreender o mundo e transformá-lo são dimensões indissociáveis do processo educativo.

Assim, a convergência entre as análises de Ribeiro (2022) e Frigotto (2024) reafirma a necessidade de consolidar a educação profissional e tecnológica como espaço de disputa contra a lógica de fragmentação e alienação. Ambos evidenciam que a formação omnilateral não é apenas uma diretriz pedagógica, mas um projeto político de classe, que busca formar sujeitos capazes de articular a dimensão técnica com a compreensão crítica das relações sociais. Portanto, a materialização desse horizonte exige que os Institutos Federais consolidem práticas curriculares que não se limitem à empregabilidade imediata, mas que se orientem pela emancipação humana e pela construção de uma sociedade para além do capital.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A investigação permitiu compreender que o clima organizacional, no âmbito dos Institutos Federais, não se restringe a uma variável de gestão, mas constitui elemento estruturante para a materialização da função social dessas instituições. Ao se considerar que o ambiente de trabalho influencia diretamente a motivação, a cooperação e o engajamento coletivo, torna-se manifesto que a qualidade do clima organizacional é decisiva para a efetividade das práticas educativas e para a consolidação da educação profissional e tecnológica como espaço de formação integral.

Os resultados evidenciaram que ambientes permeados por hierarquização excessiva, fragmentação de processos e ausência de diálogo tendem a reproduzir a lógica unilateral do trabalho, limitando o potencial emancipador da educação. Em contrapartida, experiências que priorizam participação, reconhecimento e cooperação revelam-se mais próximas da perspectiva formativa que integra dimensões cognitivas, sociais e culturais. Nesse sentido, o clima organizacional pode ser compreendido como mediação fundamental entre as condições objetivas de trabalho e a qualidade da formação ofertada.

Na perspectiva da formação omnilateral, o estudo demonstrou que a estrutura institucional e a dinâmica relacional não são aspectos periféricos, mas elementos na promoção de uma educação que supere a cisão entre teoria e prática, trabalho manual e intelectual. Um clima organizacional saudável possibilita que a educação vá além da preparação técnica imediata, alcançando a formação crítica e socialmente comprometida, capaz de articular saberes diversos e orientar os sujeitos para uma atuação transformadora.

Evidenciou-se, ainda, que a valorização dos trabalhadores e a democratização dos processos institucionais constituem condições inegociáveis para que a proposta omnilateral se concretize. O reconhecimento das práticas laborais e o fortalecimento da gestão participativa ampliam o sentido de pertencimento e favorecem a integração entre os diferentes segmentos institucionais. Nesse quadro, o clima organizacional

assume caráter pedagógico, contribuindo para a construção de vínculos coletivos e para a ressignificação das práticas formativas.

Conclui-se que o objetivo da pesquisa foi atingido ao demonstrar que o clima organizacional, quando orientado por princípios democráticos, colaborativos e integradores, potencializa a função social dos Institutos Federais. Sua qualificação é condição indispensável para que essas instituições cumpram a tarefa de promover uma formação omnilateral, comprometida não apenas com a dimensão técnica, mas também com a emancipação humana, a criticidade e a transformação social.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora, professora Dra. Maria Raquel Caetano, pela dedicação, orientação e valiosas contribuições durante o desenvolvimento deste trabalho. Ao Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSUL) e ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (PROFEPT), pelo apoio institucional e pelas oportunidades de formação. Aos meus colegas, pelo companheirismo e pelas trocas de conhecimento ao longo dessa trajetória. Expresso, ainda, minha profunda gratidão à minha família, pelo incentivo, paciência e apoio incondicional em todas as etapas deste processo.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital.** São Paulo: Boitempo, 2018.
- CALMETO, Thiago Luís Lopes. **Práticas de Gestão do Conhecimento em organizações de ensino: um diagnóstico do sistema de educação a distância do IFRJ.** 2020. 155 F. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2020.
- CANELA, Danilo Crisóstomo da Silva; LIMA, Murilo Campos Rocha; SANTIAGO, Alvany Maria dos Santos. Clima Organizacional: Estudo de caso em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. **ID on line. Revista de psicologia**, [S. I.], v. 10, n. 30, p. 210–224, 2016. DOI: 10.14295/ideonline.v10i30.436. Disponível em: <https://ideonline.emnuvens.com.br/id/article/view/436>. Acesso em: 1 jul. 2025.

CARNEIRO, Joselma Mendes de Sousa. **A influência da mudança na cultura e no clima organizacional: o caso do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), Câmpus Sousa / Joselma Mendes de Sousa Carneiro.** - Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE/CCSA. João Pessoa, 2017. 142 f.: il.-

CARVALHO, Muryllo Mayllon de Alencar; CARVALHO, Anderson Romário Torres; SOARES, Elba Borges da Silva. Análise do clima organizacional em uma autarquia federal: um estudo de caso com os servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Câmpus Paulistana. **Cadernos Cajuína**, [S. I.], v. 9, n. 6, p. e249651, 2024. DOI: 10.52641/cadcajv9i6.735. Disponível em: <https://v3.cadernoscajuina.pro.br/index.php/revista/article/view/735>. Acesso em: 1 jul. 2025.

FRIGOTTO, Gaudêncio. Formação humana omnilateral e o Ensino Médio Integrado: a (des)conexão entre formação científica e política da juventude. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, [S.I.], v. 1, n. 24, p. 1-18, e17172, Jun. 2024. ISSN 2447-1801.

FRIGOTTO, Gaudêncio. A polissemia da categoria trabalho e a batalha das ideias nas sociedades de classe. **Revista Brasileira de Educação**. v. 14, n. 40, p. 168194, jan./abr. 2009.

MARX, Karl. **O Capital - Livro I — Crítica da economia política**: O processo de produção do capital. Tradução Rubens Enderle. São Paulo: Boitempo, 2013.

MOURA, Dante Henrique. **Educação profissional : desafios teórico-metodológicos e políticas públicas**. / Dante Henrique Moura. – Natal : IFRN, 2016.

PAULA, Alcimara Auxiliadora Andrade de. **Clima organizacional: uma análise da trajetória histórica do IF Sudeste MG**. 2019. 125 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2019.

RAMIREZ, Cristiane do Nascimento. **Projeto “Plano de ações para o IFAM Câmpus Manacapuru para o programa de educação de jovens e adultos”**. 2023. 108 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica) - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2023.

RAMOS, Marise Nogueira. **História e política da educação profissional** [recurso eletrônico] / Marise Nogueira Ramos. Curitiba : Instituto Federal do Paraná, 2014. - (Coleção formação pedagógica; v. 5).

RIBEIRO, Cristhian Chagas. O ensino integrado, a politecnia e a educação omnilateral na sociedade capitalista. **Elisée, Rev. Geo. UEG** – Goiás, v.11, n.1, e111226, jan./jun. 2022.

SANTOS, Priscila Vieira dos. **Criação e expansão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão: Impasses da gestão e impactos**

**institucionais.** 2019.160 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas/CCSO) - Universidade Federal do Maranhão, São Luís.

SAVIANI, Dermerval. **Sobre a concepção de politecnia.** Rio de Janeiro: Fiocruz, 1989.

SAVIANI, Dermerval. Trabalho e educação: fundamentos ontológicos e históricos. **Revista Brasileira de Educação.** v. 12, n. 34, p. 152-180, jan./abr. 2007.